



ANALISIS DE RECAUDO DE LAS PLAZAS DE MERCADO PARA SOSTENIBILIDAD
FINANCIERA

JESSICA ALEJANDRA SAENZ MONCALEANO ID: 362058

DUBAN ALEXANDER LONDOÑO ID: 943078

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

RECTORÍA TOLIMA Y MAGDALENA MEDIO

PROGRAMA Especialización en Gerencia Financiera

Marzo de 2024

ANALISIS DE RECAUDO DE LAS PLAZAS DE MERCADO PARA SOSTENIBILIDAD
FINANCIERA

JESSICA ALEJANDRA SAENZ MONCALENAO ID: 362058

DUBAN ALEXANDER LONDOÑO ID: 943078

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO
DE ESPECIALISTA EN GERENCIA FINANCIERA

ASESOR(A)

LILIANA PATRICIA OLIVERA PORTELA

TÍTULO ACADÉMICO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

RECTORÍA TOLIMA Y MAGDALENA MEDIO

PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA

MARZO DE 2024

Contenido

Contenido	
1. Resumen ejecutivo	5
2. Abstract	5
3. Descripción de la compañía	5
3.1. Reseña histórica	6
3.2. Misión, Visión, Valores Corporativos	7
3.3. Sector y actividad económica	7
4.1. Pregunta por resolver	13
5. Objetivos	14
5.1. Objetivo general	14
5.2. Objetivos específicos	14
6. Marco conceptual	14
7. Metodología	17
7.1. Tipo de estudio	18
7.2. Elaboración y validación de instrumentos	19
7.2.4. Recolección de datos	19
7.3. Aspectos éticos	20
8. Diagnóstico	20
8.1. Aspectos relevantes del diagnóstico	20
8.2. Resultados del diagnóstico	20
9. Creación de propuesta	34
10. Socialización de la propuesta	36
11. Conclusiones y recomendaciones	38
12. Referencias bibliográficas	39
13. Anexos	40

Lista de figuras

Ilustración 1. Ingresos y Gastos 2021	10
Ilustración 2. Ingresos y Gastos 2022	11
Ilustración 3. Ingresos y Gastos 2023	11
Ilustración 5. Análisis Vertical de la variación de ingresos mensuales de las plazas de mercado	20

Ilustración 6. Análisis Horizontal de la variación de ingresos mensuales de las plazas de mercado.....	21
Ilustración 7. Análisis Horizontal de la variación de gastos mensuales de las plazas de mercado	23
Ilustración 8. Análisis Vertical de la variación de gastos mensuales de las plazas de mercado... ..	23
Ilustración 9. Grafica de Gastos vs. Ingresos mensuales 2021 de las plazas de mercado	24
Ilustración 10. Grafica de Gastos vs. Ingresos mensuales 2022 de las plazas de mercado	25
Ilustración 11. Grafica de Gastos vs. Ingresos mensuales 2023 de las plazas de mercado	26
Ilustración 12. Grafica de Gastos vs. Ingresos totales por año de las plazas de mercado	28
Ilustración 13. Consolidada cartera vencida menos a 360 días inactivo de las plazas de mercado	29
Ilustración 14. Grafica de la cartera menor a 360 días inactivo de las plazas de mercado	29
Ilustración 15. Consolidada cartera vencida mayor a 360 días inactivo de las plazas de mercado	30
Ilustración 16. Grafica de la cartera mayor a 360 días inactivo de las plazas de mercado	30
Ilustración 17. Consolidada cartera vencida mayor a 360 días activo de las plazas de mercado	31
Ilustración 18. Grafica de la cartera mayor a 360 días activo de las plazas de mercado	32
Ilustración 19. Grafica de la cartera menor a 360 días activo de las plazas de mercado	33
Ilustración 20. Grafica de la cartera menor a 360 días activo de las plazas de mercado	33

1. Resumen ejecutivo

Palabras clave: Plazas de Mercado, Infibague,

2. Abstract

Keywords:

3. Descripción de la compañía

El Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Ibagué – INFIBAGUÉ, es un establecimiento público del orden municipal, dotado de personería Jurídica, autonomía administrativa, presupuestal y patrimonio propio e independiente, se rige por la Constitución Política, la Ley 489 de 1998, las disposiciones que la modifiquen, adicionen, aclaren y reglamenten, las que se expidan relativas a los Establecimientos Públicos del Orden Territorial, y por las contenidas en los estatutos (Decreto 0183 de 2001, modificado por el Acuerdo 003 de mayo de 2018, el Acuerdo 001 de 2019 y el Acuerdo 005 de 2021).

Dentro de las actividades a desarrollar se encuentra:

- Alumbrado público a lo que contribuyendo al mantenimiento, modernización y aplicación de cobertura.
- Financiamiento, promoción y desarrollo en donde interviene la captación y colocación de cartera comercial y de fondos especiales.
- Plazas de mercado en donde se busca la recuperación de la infraestructura y el control de uso y adjudicación.
- Parques y zonas verdes en donde interviene en la vigilancia y cuidado de rocerías, talas y podas de árboles e instalación y mantenimiento de parques biosaludables e infantiles.
- Otros proyectos a lo que conglomera las operaciones de bicicletas públicas, eventos feriales y administración de inmuebles

3.1. **Reseña histórica**

El 23 de abril del 2001, por medio del Decreto No. 0183, se crea el establecimiento público del orden municipal denominado Instituto de Financiamiento Promoción y Desarrollo de Ibagué – INFIBAGUE y se ordena su fusión con la empresa de Servicios Públicos de Ibagué- ESPI-E.S-P. Donde el alcalde del 2001, se enfoca en la modernización y reorganización administrativa para la eficiencia de las empresas estatales con el fin de hacerlas más productivas y generadoras de empleo. Donde su objetivo será el fomento, promoción y contribución al desarrollo administrativo, económico, financiero, comercial, industrial, etc. La creación de INFIBAGUE busca asumir retos muy importantes a nivel municipal, donde buscara por medio de asesorías y créditos buscar soluciones para lograr proyectos que ayuden a la ciudadanía en general.

Por otro lado, le fue asignado a INFIBAGUE funciones transitorias que son las que sostienen dicho instituto, las cuales son: Alumbrado Público, Plazas de Mercado, Parques y Zonas Verdes y de aseo dentro del esquema operacional vigente, mientras se desarrollan los esquemas empresariales que cumplirán dichos objetos. El patrimonio de INFIBAGUE se encuentra integrado por, todos aquellos bienes que estaban en cabeza de la Empresa ESPI-E.S.P, y los que sean cedidos o transferidos al Instituto por el Municipio de Ibagué, recursos que se obtengan en desarrollo de su objeto. Los bienes, aportes, transferencias, donaciones que reciba de entidades públicas, privadas, nacionales e internacionales, personas naturales y ONGs, autorizados por su Consejo Directivo.

La composición del consejo directivo está integrada por:

- El secretario de Infraestructura del Municipio.
- El secretario de Hacienda del Municipio
- El director del Departamento de Planeación Municipal
- Un miembro con su respectivo suplente en representación de la comunidad
- Un miembro del sector privado con su respectivo suplente

3.2. Misión, Visión, Valores Corporativos

3.2.1. MISIÓN

Como instituto de financiamiento y promoción, contribuimos al desarrollo regional, a partir de la prestación de servicios financieros y de garantía, la asesoría y asistencia técnica especializada, la participación y/o operación de esquemas empresariales, la gestión y administración de proyectos y recursos estratégicos, soportados en un equipo humano que genera valor, con compromiso, responsabilidad social y transparencia.

4.2.1. VISIÓN

En el 2025 seremos un aliado estratégico de las Entidades Territoriales y descentralizadas en el Departamento del Tolima y la región, reconocidos por la generación, promoción, administración y financiamiento de esquemas empresariales que fomenten un desarrollo sostenible e innovador, a partir de las mejores prácticas financieras y de buen gobierno corporativo.

3.3. Sector y actividad económica

Los servicios ofrecidos por INFIBAGUÉ corresponde a:

3.3.1 FINANCIAMIENTO

- **CRÉDITOS DE FOMENTO:** Son empréstitos de largo plazo que tienen por objeto proveer de recursos a los clientes con la finalidad de financiar programas de desarrollo social o de financiar proyectos orientados a satisfacer necesidades básicas de la comunidad. Alcance: Municipios del Tolima, empresas de economía mixta, empresas públicas y empresas de servicios públicos.

- **CRÉDITOS DE TESORERÍA:** Permite la obtención de recursos destinados a mantener la liquidez necesaria para la regularidad de los pagos de la entidad prestataria y que se debe cubrir con recursos ordinarios en el transcurso de la misma vigencia fiscal con plazo máximo el 19 de diciembre o último día hábil anterior a esa fecha.
- **OPERACIONES DE MANEJO DE DEUDA PÚBLICA:** Son operaciones propias del manejo de la deuda pública que no incrementan el endeudamiento neto de la entidad solicitante, mejorando el perfil de deuda de la misma. Alcance: Municipios del Tolima, empresas de economía mixta, empresas públicas y empresas de servicios públicos.
- **ADMINISTRACIÓN FONDOS ESPECIALES:** Es un mecanismo a través del cual se realiza la administración y pago de los recursos entregados por nuestros clientes en virtud de los convenios interadministrativos, cuyo objeto sea el desarrollo y ejecución de los diferentes proyectos y programas del Plan de Desarrollo o de sus Planes Institucionales y los cuales requieran de un manejo especial.
- **LÍNEA INFICRÉDITOS:** Son operaciones de crédito cuyo fin es el apalancamiento financiero de Micro, Fami y Mediana Empresa a través de Operadores Financieros.

3.3.2 ALUMBRADO PÚBLICO

El Alumbrado Público es un servicio Público no Domiciliario que se presta con el objeto de proporcionar exclusivamente la iluminación de los bienes de uso público y demás espacios de libre circulación con tránsito vehicular o peatonal, dentro del perímetro urbano y rural de un municipio o distrito. El Servicio de Alumbrado Público comprende las actividades de Mantenimiento, Modernización y Reposición, Ampliación de Cobertura, y el Pago del Consumo de Energía.

El Sistema de Alumbrado Público del Municipio de Ibagué tiene instalado 41.910 luminarias o en vías, avenidas, parques zonas verdes, senderos y caminos rurales dando seguridad y bienestar a sus habitantes. Actualmente se presta el servicio de mantenimiento y ampliación de cobertura con un personal conformado por:

1 ingeniero Supervisor; 1 coordinador; 13 cuadrillas compuestas de (1 conductor, 1 técnico en redes y alumbrado, y 1 auxiliar. Este trabajo se ejecuta en 11 Camionetas y 5 carros grúas).

Por otro lado, hay una oficina atendida por 4 asistentes de PQR y atención al Público, que registran todas las peticiones que los usuarios hacen a través de correspondencia, teléfonos y personalmente en la oficina.

3.3.3 PLAZAS DE MERCADO

Las Plazas de Mercado están destinadas para la prestación de un servicio al público, con la misión de garantizar la oferta de productos básicos, principalmente de origen agropecuario, de consumo doméstico, garantizando condiciones de libre competencia para satisfacer las necesidades de todas y cada una de las familias que integran la comunidad en general, en condiciones óptimas de carácter ambiental, sanitario, de seguridad, de calidad, eficiencia y economía dentro de un libre mercado.

3.3.4 PARQUES Y ZONAS VERDES

La dependencia de Parques y Zonas Verdes hace parte de Gerencia de Proyectos Especiales del Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Ibagué “INFIBAGUÉ”, y es la encargada del mantenimiento de los Parques y Zonas Verdes arborizadas ubicados en Espacios público, con el fin de contribuir a la preservación del Medio Ambiente y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

Se realizan actividades como lo es:

- Rocerías
- Podas y talas de los árboles.
- Recolección de residuos productos de las actividades
- Siembra de plantas de Ornato y especies forestales en espacios desprotegidos.
- Sensibilización a la comunidad en cuanto al cuidado de las zonas verdes de uso común.

Cabe resaltar que todas las actividades son realizadas por personal Idóneo en este tipo de trabajos y coordinadas por profesionales.

4. Identificación del problema

La ciudad de Ibagué cuenta con cinco plazas de mercado; Plaza del Jardín, Plaza del Salado, Plaza de la 14, Plaza de la 21 y Plaza de la 28; las cuales están a cargo de INFIBAGUE como funciones transitorias estipulo en el decreto 0183 del 2001. Estas plazas de mercado presentan inconsistencia en su recaudo generando, afectando notablemente la rentabilidad y liquidez. Debido a que cuenta un alto índice de cartera vencida y sea difícil cumplir con sus obligaciones tributarias y financieras. Cabe resaltar que los altos costos de operación y mantenimiento hacen que las plazas de mercado a corto, mediano y largo plazo no son autosostenibles; por lo cual, si estas no se ejecutan con unas planeaciones necesarias a través de estudios, proyectos y políticas, muy posiblemente a futuro estas plazas estén condenadas a la desaparición. Los trabajadores y comerciantes de las plazas corresponden a los estratos 1 y 2 de la población, por ende, las actividades laborales que realizan en las plazas son muy importantes para el sustento de sus hogares.

Según validaciones realizadas, la principal afectación que se evidencia son los recursos que se captan por el arrendamiento de los locales de las plazas los cuales no son suficientes para cubrir los costos mínimos de operatividad. Esto quiere decir que, no hay una posibilidad de invertir para hacer mejoras locativas y mantener la infraestructura de forma adecuada. Por lo anterior, se expone los resultados finales mes a mes de ingresos y gastos, para los últimos tres años.

Ilustración 1. Ingresos y Gastos 2021

FECHA	INGRESOS	GASTOS	INGRESOS - GASTOS
01-2021	\$ 60,460,951.86	\$ 153,736,014.00	\$ (93,275,062.14)
02-2021	\$ 129,032,730.51	\$ 184,220,294.00	\$ (55,187,563.49)
03-2021	\$ 124,946,477.03	\$ 630,901,777.00	\$ (505,955,299.97)
04-2021	\$ 125,889,342.68	\$ 89,359,501.00	\$ 36,529,841.68
05-2021	\$ 101,136,766.20	\$ 96,702,918.00	\$ 4,433,848.20
06-2021	\$ 99,394,550.84	\$ 79,856,101.00	\$ 19,538,449.84
07-2021	\$ 119,898,562.00	\$ 172,812,785.00	\$ (52,914,223.00)
08-2021	\$ 114,366,752.00	\$ 184,677,123.00	\$ (70,310,371.00)
09-2021	\$ 83,311,851.00	\$ 101,908,859.00	\$ (18,597,008.00)
10-2021	\$ 104,065,954.00	\$ 95,183,674.00	\$ 8,882,280.00
11-2021	\$ 118,542,026.60	\$ 179,365,913.00	\$ (60,823,886.40)
12-2021	\$ 107,179,683.00	\$ 349,951,089.00	\$ (242,771,406.00)
TOTAL	\$ 1,288,225,647.72	\$ 2,318,676,048.00	\$ (1,030,450,400.28)

Fuente. Información interna dirección financiera INFIBAGUE

Ilustración 2. Ingresos y Gastos 2022

FECHA	INGRESOS	GASTOS	INGRESOS - GASTOS
01-2022	\$ 107,179,683.00	\$ 292,207,640.00	\$ (185,027,957.00)
02-2022	\$ 128,921,683.00	\$ 146,543,130.00	\$ (17,621,447.00)
03-2022	\$ 117,518,662.00	\$ 582,004,746.00	\$ (464,486,084.00)
04-2022	\$ 97,653,778.00	\$ 144,407,834.00	\$ (46,754,056.00)
05-2022	\$ 117,845,660.33	\$ 67,623,027.00	\$ 50,222,633.33
06-2022	\$ 100,252,370.00	\$ 114,028,719.00	\$ (13,776,349.00)
07-2022	\$ 127,066,281.00	\$ 79,013,984.00	\$ 48,052,297.00
08-2022	\$ 139,904,684.00	\$ 150,966,292.00	\$ (11,061,608.00)
09-2022	\$ 118,306,628.00	\$ 183,861,996.00	\$ (65,555,368.00)
10-2022	\$ 127,077,387.00	\$ 112,528,184.00	\$ 14,549,203.00
11-2022	\$ 108,275,302.00	\$ 93,421,905.00	\$ 14,853,397.00
12-2022	\$ 133,312,545.98	\$ 905,346,150.00	\$ (772,033,604.02)
TOTAL	\$ 1,423,314,664.31	\$ 2,871,953,607.00	\$ (1,448,638,942.69)

Fuente. Información interna dirección financiera INFIBAGUE

Ilustración 3. Ingresos y Gastos 2023

FECHA	INGRESOS	GASTOS	INGRESOS - GASTOS
01-2023	\$ 121,911,597.00	\$ 216,536,846.00	\$ (94,625,249.00)
02-2023	\$ 135,769,944.00	\$ 224,648,009.00	\$ (88,878,065.00)
03-2023	\$ 131,450,507.00	\$ 870,249,727.00	\$ (738,799,220.00)
04-2023	\$ 102,702,101.00	\$ 103,803,866.00	\$ (1,101,765.00)
05-2023	\$ 157,975,803.23	\$ 125,318,872.00	\$ 32,656,931.23
06-2023	\$ 95,353,349.00	\$ 180,613,166.00	\$ (85,259,817.00)
07-2023	\$ 145,588,849.00	\$ 309,048,793.00	\$ (163,459,944.00)
08-2023	\$ 144,475,124.02	\$ 120,098,116.00	\$ 24,377,008.02
09-2023	\$ 117,879,426.00	\$ 103,625,853.00	\$ 14,253,573.00
10-2023	\$ 147,025,452.98	\$ 159,244,787.00	\$ (12,219,334.02)
11-2023	\$ 119,056,395.00	\$ 275,127,472.00	\$ (156,071,077.00)
12-2023	\$ 117,648,556.02	\$ 145,292,336.00	\$ (27,643,779.98)
TOTAL	\$ 1,536,837,104.25	\$ 2,833,607,843.00	\$ (1,296,770,738.75)

Fuente. Información interna dirección financiera INFIBAGUE

- **Análisis figura 1:** En el año 2021 se puede observar que los gastos totales llegaron a un 180% sobre el ingreso, el déficit del año 2021 en plazas de mercado fue un total de 1.030 millones de pesos lo cual es preocupante, ya que este dinero se debe sacar del alumbrado público para ser gastado en plazas de mercado, lo que a su vez ocasiona no poder invertir estos recursos para solucionar muchos problemas sociales que tiene la ciudad de Ibagué.

- Se logra observar que, en los meses de abril, mayo, junio y octubre del 2021 no hubo déficit, y, se pensaría que el instituto estaría logrando buenas acciones para que baje el déficit de las plazas de mercado, pero realmente no se realizó ninguna acción, solo que el instituto gastó en los meses anteriores o posteriores y por eso se observa que no hubo déficit, observando solo el mes de marzo, podemos revisar un gran valor en los gastos que representa la mayoría del déficit que hubo en el año, este porcentaje llegando al 49% del total del Déficit, de igual manera en diciembre de 2021 representando el 24% del total del Déficit, por ende, al analizar que los ingresos de un mes sean mayores que los gastos, no quiere decir que se esté mejorando, ya que incluso en esos meses el recaudo fue igual o inferior a los otros meses
- Se logra observar un gran Déficit en los meses de; enero con un aumento del 254% sobre los ingresos, marzo con un 505%, diciembre con un 327%, donde es preocupante que el instituto en el 2021 en los meses que hubo déficit fuera desde 50.000.000 pesos, hasta alcanzar más de 500.000.000 pesos, llegando el 2021 a tener un promedio de pérdida de alrededor de 85.000.000 pesos mensuales.
- **Análisis figura 2:** Se observa un aumento del 9,49% en los ingresos del año 2022, frente a los 2021, y se pensaría que todo va mejorando, pero no, ya que realmente los gastos incrementaron 19% frente al 2021, lo que nos lleva a decir que se incrementa 10 puntos porcentuales más que el gasto y este seguirá siendo muy superior al ingreso, ya que en el 2021 en el total, los gastos superaron en 180% sobre los ingresos, mientras que en el 2022 este ascendió al 202% sobre el ingreso total, ya que mientras en el 2022 se recibió un total de \$1.423.314.664 pesos, los gastos llegaron un total de \$2.871.953.607 pesos, lo que se alcanzó un déficit de \$1.448.638.942 pesos, lo que aumentó frente al 2021 en un 28,87%, un valor que es muy alto y se debe cubrir con las otras fuentes de ingresos que tiene INFIBAGUE, especialmente alumbrado público.
- De igual manera se puede observar como en el 2021 que en algunos meses no hubo déficit, como lo fue mayo, julio, octubre y noviembre, no porque el ingreso aumentó, solo porque en otros meses se pagaron diferentes cuentas que estaban pendientes y en los respectivos meses que no hubo déficit, no fueron tantos gastos que estaban pendientes.
- Los meses del 2022 en los que hubo mayor porcentaje de Déficit fueron, enero con un 273% del gasto sobre el ingreso, marzo con 495%, diciembre con 679%, estos meses se repiten de igual manera con el año anterior. De igual manera el promedio de déficit

mensual en el 2022 es de \$120.719.911 pesos, aumentando un 28,9% frente al promedio mensual del 2021

- **Análisis figura 3:** Fue un mejor año a comparación del año anterior, y aunque el déficit se sigue manteniendo muy elevado, en este año disminuyó a comparación del anterior, podemos observar que los ingresos aumentaron el 7,39% a comparación del año anterior, donde pasó de \$1.423.314.664 pesos a \$1.536.837.104; en gastos aunque sigue estando muy elevado, este disminuyó en 1% a comparación del 2022; donde pasó de \$2.871.953.607 pesos a \$2.833.607.843 pesos, aunque no sea mucho lo que disminuyó, es un gran avance, ya que el año 2022 creció el déficit a comparación del 2021 y al menos mantenerlo igual o menor en el 2023 es un buen paso que realmente podrá servir a futuro para mejorar .
- Como lo observamos en los dos años anteriores, hay meses en los que no hay déficit, no obstante, el promedio mensual del déficit del año 2023 es de \$108.064.228 pesos, lo cual también disminuyó sobre 11,7% al año anterior, lo cual podría decir que el año 2023 a pesar de mantener un déficit muy alto, fue un año bueno

4.1. Pregunta por resolver

La gestión de las cuentas por cobrar es importante para un flujo de efectivo adecuado que ayude a la empresa a cumplir con sus obligaciones financieras, como el pago de salarios, de proveedores, de deudas financieras e inversiones comerciales; de igual forma, contar con un monitoreo y estudio de datos financieros para contar con oportunidades de mejora en tiempo real. Como se evidencia INFIBAGUE en su función de manejo de las plazas de mercado ha presentado fallas financieras generando preocupación relacionado a la operatividad de estas plazas en el futuro, puesto que, si no genera la rentabilidad y sostenibilidad esperada puede llegar a ser un ancla para el instituto, por lo cual se cuenta con la necesidad de implementar decisiones que permita direccionar este objeto de negocio hacia un entorno de productividad efectiva a futuro. Para el instituto año tras año va dejando un déficit económico en las plazas de mercado, en el año 2023 se obtuvieron unos ingresos por \$1.536.837.104 pesos, teniendo un promedio de \$128.069.759 pesos mensuales. Mientras que en los gastos asciende a un total de \$2.833.607.843 pesos, teniendo un promedio de \$236.133.986 pesos mensuales.

Bajo lo anterior surge la pregunta de investigación ¿Cuáles son las falencias del manejo y recaudo de la cartera de las plazas de mercado y efecto financiero para INFIBAGUE?

5. Objetivos

5.1. Objetivo general

Elaborar un análisis de cartera de las plazas de mercado, que determine la problemática económica que presenta y así establecer estrategias que permitan el recaudo exacto y oportuno.

5.2. Objetivos específicos

- Efectuar un análisis comparativo de la estructura financiera de los últimos 3 años.
- Determinar el impacto económico que genera las plazas de mercado para INFIBAGUE
- Identificar las plazas de mercado con mayores días de mora y valor vencido.
- Definir y evaluar con la construcción de escenarios futuros para la prevención de recaudo y pagos de mora de los miembros de las plazas de mercado.

6. Marco conceptual

De acuerdo con Aparicio Rengifo, R., Fonseca Laverde, K., & González Quintero, J. F. (2023) “Las plazas de mercado, o “galerías” como se les llama en algunas regiones de Colombia, se pueden abordar desde las formas socioespaciales derivadas de sus dinámicas de intercambio comercial, donde las múltiples relaciones e interacciones entre vendedores y compradores conforman un ambiente urbano que se constituye como una auténtica creación cultural en el tiempo. Son espacios públicos híbridos: edificios y calles reconocidos por la presencia de un comercio tradicional”

Por otro lado, como lo dice (Sostenible, 2022); cada plaza de mercado es una muestra en pequeña escala del complejo universo cultural que representa cada una de nuestras regiones. Así mismo, representan lugares espacios dinámicos en donde se vive y recrea constantemente nuestra cultura, alrededor de frutas y verduras, carnes, pollos y pescados, canastos y costales,

es posible encontrar herramientas y enseres para el hogar, artesanías medicina y sin falta, las cocinas tradicionales regionales que se presentan en forma de succulentos manjares. Este diálogo constante de saberes y tradiciones hacen del día de mercado una fiesta en la que se realiza un importante intercambio entre la experiencia rural y la experiencia urbana (Min agricultura y Min cultura, 2015). Por ello, el foco de las plazas de mercado y centrales de abasto está en lo fundamental centrado en la sustentabilidad social y cultural, de manera que estos se identifican como un espacio articulador de inclusión social, no solo en lo que respecta a lo económico sino a los valores, la cultura, las lógicas de producción y reproducción, las dinámicas de sostenibilidad generacional. En este sentido, la plaza de mercado tiene un valor cultural tanto por su tradición como por su desempeño al interior de cada comunidad, grande o pequeña, urbana o rural; es un espacio donde se realiza y se manifiesta una política de sustentabilidad colectiva y alimentaria que va más allá de la economía de mercado. Hoy, con la invención de los almacenes de cadena y grandes superficies, el modelo de aprovisionamiento de alimentos, enseres y otros utensilios, se asocia con una economía de mercado, anónima e individualista mientras que, por el contrario, se abandona la plaza de mercado como lugar colectivo y socializador. De esta manera las consideraciones agro-productivas y cualidades alimentarias, procedimientos de salubridad y productividad sostenible limpia, entre otras, deberán ser ‘consecuencia’ de una política de sustentabilidad social y cultural de la plaza de mercado (Uniandinos, 2020a).

El perfil consumidor como lo dice (Dialnet, 2018) es muy importante detallarlo y estudiarlo y es un posible problema de que los usuarios no quieran visitar nuestras plazas de mercado. Los consumidores son una parte fundamental de las plazas de mercado, dado que son ellos quienes realmente mueven su economía. En el mercado abundan diferentes opciones para cubrir una misma necesidad, así el consumidor se encuentra ante una variedad de productos y de vendedores que lo pueden proveer, sin embargo, comprender el procedimiento mediante el cual los consumidores toman sus decisiones, eligen los bienes, sitio de compra, precio a pagar, cantidad a llevar, presentación, marca y satisfacer sus necesidades, no es sencillo (Bacca, 2008).

Un vendedor generalmente recurre a un conjunto de tácticas para persuadir a un consumidor, y este probablemente comprará por dos razones, encuentra lógico los argumentos de venta o comprará por el embotamiento que le provoca el vendedor, aunque a futuro más que ganar un cliente efectivo se ha perdido a un consumidor potencial; por ello, todos los responsables de la venta deben ser capaces de entender y predecir las conductas del consumidor, a fin de diseñar

estrategias y emplear tácticas adecuadas para interactuar, logrando una negociación favorable para ambas partes, es decir, un gana gana de cliente/vendedor.

Con el tiempo, a pesar de que sus principales beneficiarios es la población de bajo recurso estos mercados han perdido fuerza, confianza y preferencia de la ciudadanía por la aparición y aceptación de superficies comerciales, por ello, INFIBAGUE ha creado y reestructurado espacios, mejora visual y ambiental en las plazas de mercado para fomentar e incluir socioeconómico para los habitantes de la ciudad de Ibagué, pero, como se sabe, esto no ha sido suficiente para apalancar correctamente los recursos de esta actividad comercial, ya que los índices de rentabilidad obtenidos no son suficientes. Es relevante conocer el estado situacional de la organización de forma económico-financiera, ya que es vital tener un análisis, evaluación y control de las actividades desarrolladas para fomentar la creación valor.

(AVQ Consultoría Integral, 2012) resalta que, la evaluación de la infraestructura debe ser importante para la organización de una central de abasto, donde se debe fundamentar en un esquema de operación que se tomen en cuenta diferentes aspectos para lograr identificar un adecuado funcionamiento y buenas condiciones para los usuarios como para los arrendatarios. Donde el instituto se personalice de las buenas prácticas y se cuente con una adecuada infraestructura en cada una de las plazas de mercado de la ciudad de Ibagué, donde se creen diferentes políticas y proyectos para que se goce de un responsable manejo de los espacios y un cuidado sano con el medio ambiente.

Se puede decir, que el principal problema financiero de INFIBAGUE ante las plazas de mercado es su falta de solvencia económica para sostener todo lo que conlleva su funcionabilidad diaria, mensual y/o anual, por ello es importante resaltar en primera medida la función financiera como lo dice Cibrán Ferraz, P., Prado Román, C., Crespo Cibrán, M. Á., & Huarte Galbán, C. (2013) “Conjunto de acciones y actividades relativas a los centros de decisión, es decir, de las decisiones y acciones a nivel inversión, financiación, y planificación y ejecución de operaciones”

Por otro lado, en primera medida se debe determina el desarrollo de la función financiera bajo un equilibrio financiero de corto o largo plazo siendo este necesario para generar una circulación de fondos de forma correcta; para ello se debe tener presente la función existente en la circulación de fondos, permitiendo así conocer de forma amplia el fin en la acción de inversión, su operación y resultados para la toma de decisiones.

la planificación financiera brinda el control necesario para tomar decisiones informadas. Al establecer un marco estructurado para evaluar los recursos disponibles y las necesidades financieras, permite a las personas y organizaciones prever escenarios y tomar medidas proactivas. Esto resulta fundamental para evitar decisiones impulsivas o poco fundamentadas que puedan poner en riesgo la salud financiera. Por ello es importante resaltar la planificación financiera como lo dice Valle Núñez, A. P. (2020). “Es una herramienta clave de la gestión financiera que comprende y otorga control, mejora el proceso de toma de decisiones, así como el nivel de logro de objetivo y metas organizacionales. La planificación puede ser una herramienta flexible por su adaptación a diferentes ámbitos y aspectos de la vida empresarial y personal”. De igual forma Valle Núñez, A. P. (2020) resalta que “Desempeña un rol esencial en el crecimiento y en el desarrollo de una entidad no solo porque predice eventos y anticipa lo que se debe hacer en un futuro, sino que también permite implementar medidas o mecanismos en el momento adecuado para corregir errores de gestión y enmendar posibles desviaciones con el fin de cumplir a cabalidad las metas y objetivos propuestos al inicio de cada periodo.

Dando abarcamiento al fin de la investigación es importante resaltar lo dice Murillo Fernández, C., & Beltrán Navarro, V. (2015) correspondiente al fin del análisis de los estados financieros “es una de las herramientas más efectiva a la hora de diagnosticar la situación financiera de una empresa y de realizar una valoración histórica de los resultados que ha venido obteniendo en el transcurso del tiempo para que nos sirva de punto de partida para decisiones futuras.

7. Metodología

Teniendo en cuenta que para INFIBAGUE el sector de mercado en plazas de mercado presenta falencias de solvencia y sostenibilidad de forma contante y sin avance, es de vital importancia efectuar análisis que determinen de forma amplia y congruente la situación, evaluando así las mejoras que permitan apalancar y trascender la situación presentada por medio de un estudio de caso, buscando así los escenarios y/o eventos que generan dicha problemática; por lo anterior, como dice Sauter-Echeverría, K. (2017) “El método de Estudio de Caso es preferido cuando se investiga un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de vida real; cuando, entre otras cosas, se necesita contestar el cómo o por qué”

De igual forma es importante resaltar como lo dice Yin (Citado por Sauter-Echeverría, K. (2017)) “El método de Estudio de Caso es una indagación empírica que investiga un

fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de vida real, en especial cuando la demarcación entre el fenómeno y el contexto no son evidentes; maneja dos o más variables; se basa en múltiples fuentes de evidencia; y se beneficia de propuestas teóricas previas”.

Esta investigación es aplicada a registros históricos financieros de los años 2021 al 2023, políticas internas, mora y percepciones por lo cual es un tipo de investigación mixta; puesto que, se tendrá diagnósticos cuantitativos los cuales conllevan a la secuencia cuantitativa permitiendo así una interpretación amplia.

Bajo lo anterior se resalta que, la investigación mixta no pretende reemplazar la cuantitativa y cualitativa, al contrario, busca unir las fortalezas de ambos tipos de información y combinarlas, para minimizar las debilidades permisibles.

Como lo dice Ortega, A. O. (2018). “El método de este enfoque mixto busca responder a un problema de investigación desde un diseño concurrente, secuencial, de conversión o de integración según sea los logros planteados”, de igual forma, “El enfoque mixto se caracteriza porque favorece una perspectiva amplia y profunda del fenómeno que se estudia, así mismo, esto le permite al investigador plantear el problema con claridad y formular objetivos apropiados para el estudio junto a una conceptualización teórica justa al fenómeno que se investiga”

Teniendo en cuenta que el método de investigación mixto conlleva a la mezcla y la suma de la investigación cuantitativa y cualitativa lo cual genera su interacción, se hace referencia a lo que dice Torres, R. (2019). “Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”.

7.1. Tipo de estudio

Con el fin de dar un mayor acercamiento a la problemática presentada en la cartera de las plazas de mercado para INFIBAGUE, el enfoque del tipo de estudio de investigación es exploratoria, puesto que esta da inicio desde el hallazgo de un acontecimiento o fenómeno y bajo el cual se busca conocer de forma amplia cada una de las causantes mediante una revisión

detallada de la información histórica y actual obtenida por la compañía a lo que conlleva los libros contables y estados financieros; por ello, es importante resaltar lo que dice Abreu (2013) (Citado por Mousalli-Kayat, G. (2015)) la investigación exploratoria estudia a las variables o factores que podrían estar relacionados con el fenómeno en estudio, y termina cuando existe una clara idea de las variables relevantes y cuando ya se tiene información suficiente sobre el tema.

7.2. Elaboración y validación de instrumentos

Para la elaboración y análisis de la investigación realizada se aplicarán las hojas informativas para recopilar los datos financieros de INFIBAGUE con sus respectivos análisis y ratios financieros enfocado en su línea de negocio de plazas de mercado, identificando la cartera y clasificación de esta como preventiva (0 a 30 días), administrativa (60 a 90 días) y castigada (90 días), ordenando la información, calcularán tablas dinámicas y se realizará el respectivo análisis de indicadores.

Por otro lado, para dar cumplimiento al método de investigación cualitativo se realizara entrevista semiestructurada con las personas responsable de la línea de negocio, el área financiera de la compañía, cartera y cobranza, esto con el fin de analizar factores económicos y políticas de cartera; puesto que, como bien se sabe la compañía es una organización publica que conlleva a factores externos que le puede impedir el desarrollo efectivo de su gestión y cumplimiento de política en cada una de las áreas, por otro lado, se identifica si existe ineficiencia de la organización correspondiente a la adquisición inadecuada de los recursos e implementación tecnológica en cada una de las áreas.

7.2.4. Recolección de datos

Para efecto de este trabajo se realiza el análisis de la información recolectada con relación a los ingresos y gastos de las plazas de mercado y cartera vencida activa e inactiva, esta información obtenida por la entidad corresponde a los consolidados mensualmente de los años 2021 al 2023 reflejado en el archivo de Excel (Ingresos vs Gastos) y (Saldo Cartera Plazas); a lo cual se utilizaron hojas de cálculo donde por medio de ellas se realizan análisis

vertical y horizontal de la variación de ingresos mensuales de las plazas de mercado, ponderaciones correspondientes e ilustraciones gráficas, se ordena la información, calculan tablas dinámicas y se efectúa los respectivos indicadores.

7.3. Aspectos éticos

La información suministrada por INFIBAGUE para la elaboración del estudio de caso ha sido manejada de forma confidencial actuando de tal forma que se proteja los derechos, la dignidad y bienestar de la organización; de igual forma, se ejecuta acciones con fin de desarrollo y mejoras que contribuyan al crecimiento y mejoramiento de la organización.

8. Diagnóstico

88.2. Resultados del diagnostico

Ilustración 4. Análisis Vertical de la variación de ingresos mensuales de las plazas de mercado

ANÁLISIS VERTICAL INGRESOS %						
MES	INGRESOS 2021	INGRESOS 2022	INGRESOS 2023	2021	2022	2023
ENERO	\$ 60,460,951.86	\$ 107,179,683.00	\$ 121,911,597.00	4.7%	7.5%	7.9%
FEBRERO	\$ 129,032,730.51	\$ 128,921,683.00	\$ 135,769,944.00	10.0%	9.1%	8.8%
MARZO	\$ 124,946,477.03	\$ 117,518,662.00	\$ 131,450,507.00	9.7%	8.3%	8.6%
ABRIL	\$ 125,889,342.68	\$ 97,653,778.00	\$ 102,702,101.00	9.8%	6.9%	6.7%
MAYO	\$ 101,136,766.20	\$ 117,845,660.33	\$ 157,975,803.23	7.9%	8.3%	10.3%
JUNIO	\$ 99,394,550.84	\$ 100,252,370.00	\$ 95,353,349.00	7.7%	7.0%	6.2%
JULIO	\$ 119,898,562.00	\$ 127,066,281.00	\$ 145,588,849.00	9.3%	8.9%	9.5%
AGOSTO	\$ 114,366,752.00	\$ 139,904,684.00	\$ 144,475,124.02	8.9%	9.8%	9.4%
SEPTIEMBRE	\$ 83,311,851.00	\$ 118,306,628.00	\$ 117,879,426.00	6.5%	8.3%	7.7%
OCTUBRE	\$ 104,065,954.00	\$ 127,077,387.00	\$ 147,025,452.98	8.1%	8.9%	9.6%
NOVIEMBRE	\$ 118,542,026.60	\$ 108,275,302.00	\$ 119,056,395.00	9.2%	7.6%	7.7%
DICIEMBRE	\$ 107,179,683.00	\$ 133,312,545.98	\$ 117,648,556.02	8.3%	9.4%	7.7%
TOTAL	\$ 1,288,225,647.72	\$ 1,423,314,664.31	\$ 1,536,837,104.25	100%	100%	100%

Fuente propia

Después de este análisis para los ingresos, en el año 2021 el valor recaudado correspondió a \$1,288,225,647.72 teniendo un comportamiento de la siguiente manera; Según la **Figura 5** el inicio de este año el recaudo corresponde al 4.7% siendo este el mes con menos participación asociado a \$60,460,951.86 puesto en el mes de febrero se obtuvo el mayor recaudo ascendiendo al 10% por un valor de \$129,032,730.51; cabe resaltar que marzo, abril, julio y noviembre son

los meses seguidos a mayor participación en el recaudo y recuperación de cartera de este año con una participación superior al 9%.

Durante el transcurso del año 2022 se observa que el recaudo obtenido corresponde a \$1,423,314,664.31 teniendo un incremento del 10% en relación al año anterior, presenciando un recaudo del 7.5% a lo que corresponden \$107,179,683.00, por otro lado, su ponderación más alta de recaudo fue del 9.8% de \$139,904,684.00 en el mes de agosto y su recaudo mas bajo se encuentra en el mes de abril ajustándose al 6.9%; cabe resaltar que, en relación al año 2021 se observa un incremento favorable para la organización en relación al aumento y recuperación de recaudo.

Para el año 2023 se refleja un aumento del 8% en relación al año anterior con un valor de recaudo de \$1,536,837,104.25 el cual inicial en el mes de enero con \$121,911,597.00 con un 7.9% seguido con tendencia de incremento para el mes de febrero y neutro para el mes de marzo, su mayor recaudo se ejecutó en el mes de mayo ascendiendo al 10.3% de \$157,975,803.23 valor que durante los últimos 3 años no había sido recaudo; cabe resaltar que, a pesar de su aporte este indicador no se mantiene y es inestable puesto que como se visualiza el mes de junio descendió al 6.2% y en los meses siguientes se presenta variación del 7.7% al 9.6%.

Ilustración 5. Análisis Horizontal de la variación de ingresos mensuales de las plazas de mercado

ANALISIS HORIZONTAL INGRESOS %							
MES	INGRESOS 2021	INGRESOS 2022	INGRESOS 2023	ABSOLUTA		RELATIVA	
				2022	2023	2022	2023
ENERO	\$ 60,460,951.86	\$ 107,179,683.00	\$ 121,911,597.00	46,718,731	14,731,914	77%	14%
FEBRERO	\$ 129,032,730.51	\$ 128,921,683.00	\$ 135,769,944.00	-111,048	6,848,261	-0.09%	5%
MARZO	\$ 124,946,477.03	\$ 117,518,662.00	\$ 131,450,507.00	-7,427,815	13,931,845	-6%	12%
ABRIL	\$ 125,889,342.68	\$ 97,653,778.00	\$ 102,702,101.00	-28,235,565	5,048,323	-22%	5%
MAYO	\$ 101,136,766.20	\$ 117,845,660.33	\$ 157,975,803.23	16,708,894	40,130,143	17%	34%
JUNIO	\$ 99,394,550.84	\$ 100,252,370.00	\$ 95,353,349.00	857,819	-4,899,021	1%	-5%
JULIO	\$ 119,898,562.00	\$ 127,066,281.00	\$ 145,588,849.00	7,167,719	18,522,568	6%	15%
AGOSTO	\$ 114,366,752.00	\$ 139,904,684.00	\$ 144,475,124.02	25,537,932	4,570,440	22%	3%
SEPTIEMBRE	\$ 83,311,851.00	\$ 118,306,628.00	\$ 117,879,426.00	34,994,777	-427,202	42%	-0.36%
OCTUBRE	\$ 104,065,954.00	\$ 127,077,387.00	\$ 147,025,452.98	23,011,433	19,948,066	22%	16%
NOVIEMBRE	\$ 118,542,026.60	\$ 108,275,302.00	\$ 119,056,395.00	-10,266,725	10,781,093	-9%	10%
DICIEMBRE	\$ 107,179,683.00	\$ 133,312,545.98	\$ 117,648,556.02	26,132,863	-15,663,990	24%	-12%
TOTAL	\$ 1,288,225,647.72	\$ 1,423,314,664.31	\$ 1,536,837,104.25	135,089,017	113,522,440	10%	8%

Fuente propia

Por otro lado, en la *Figura 6* se observa que, en relación a los ingresos de los últimos 3 años, en enero del año 2022 los ingresos aumentaron \$46.717.731 en relación a enero del 2021 a lo que equivale un porcentaje del 77%, mientras que en el mismo mes del 2023 se evidencia el

ingreso de \$14.731.914 de pesos frente a enero del 2022 presentando un aumento porcentual del 14%.

Se evidencia una disminución en el año 2022 de \$111.048 pesos frente a enero del 2021 de sus ingresos, lo que representa una caída del 0,09%, mientras que los ingresos del 2023 aumentaron \$6.848.261 pesos generando un aumento del 5%; de igual forma durante los meses febrero, marzo y abril se presenta caída de recaudo hasta del 22% correspondiendo una pérdida en relación a la ponderación de recaudo de \$28.235.565.

El mes de mayo en los años 2022 y 2023 fue relativamente bueno, ya que en el año 2022 se recupera de la baja adquisición de pago aumentando del (-22%) a un 17%; en este mismo mes del 2023 registra aumento en un 34% frente al 2022, un margen muy favorable siendo este el mayor mes de ingreso en el año 2023 y tiene una razón de visitas a las plazas que será expresado más adelante.

En septiembre del 2022 hubo un aumento en los ingresos muy significativos, siendo el segundo mes del año que obtiene más ingresos frente al 2021. En este mes el incremento fue de \$34.994.777 frente a septiembre del 2021, teniendo un incremento del 42%; y, en el año 2023 disminuyó solo 0,36% frente al 2022.

Para el año 2022 se refleja nuevamente la caída de 9% con una disminución \$10.266.725 a lo cual se puede apreciar que el comportamiento de pago de los asociados a las plazas de mercado no es constante ni ascendente, puesto que cuando se refleja un recaudo sostenible sus ingresos disminuyen de forma significativa generando descontrol financiero y acciones de emergencia para suplir las necesidades que se deben cubrir a los miembros y responsabilidades de las plazas de mercado. En el mes de diciembre del 2022 observamos que hubo un crecimiento de \$26.132.863 pesos en los ingresos frente al 2021, representando un crecimiento del 24%; mientras que en el 2023 disminuyeron los ingresos y se recaudaron \$15.663.990 pesos menos que el 2022, representado una caída del 12% de los ingresos de diciembre 2023 contra diciembre del 2023.

Se debe resaltar que, en el recaudo de las plazas de mercado existe una gran problemática que se debe solucionar para poder lograr mejorar el recaudo en cada uno de los meses a lo cual corresponde que los adjudicatarios normalmente pagan cuando el administrador de cada plaza cobra, pero aquellos adjudicatarios que llevan una cartera muy alta solo pagan cuando los diferentes abogados y personal de la oficina de cartera van a cobrar e inician los respectivos cobros persuasivos y coactivos, es por ello que especialmente en los años 2022 y 2023

aumentaron los ingresos por diferentes aspectos, principalmente por falta de personal en las diferentes oficinas, por ello principalmente en el año 2023 durante los meses de mayo, julio, agosto y octubre el ingreso subió puesto que, en los meses anteriores el equipo de abogados de la oficina de cartera visitaron las diferentes plazas para cumplir las metas impuestas bajo actas para la recuperación de cartera, en las diferentes actas de visitas que se logra presenciar en los archivos que se manejan, lo cual esto ayudo demasiado en la recuperación.

Ilustración 6. Análisis Horizontal de la variación de gastos mensuales de las plazas de mercado

ANÁLISIS HORIZONTAL GASTOS %							
MES	GASTOS 2021	GASTOS 2022	GASTOS 2023	ABSOLUTA		RELATIVA	
				2022	2023	2022	2023
ENERO	\$ 153,736,014.00	\$ 292,207,640.00	\$ 216,536,846.00	138,471,626	-75,670,794	90%	-26%
FEBRERO	\$ 184,220,294.00	\$ 146,543,130.00	\$ 224,648,009.00	-37,677,164	78,104,879	-20%	53%
MARZO	\$ 630,901,777.00	\$ 582,004,746.00	\$ 870,249,727.00	-48,897,031	288,244,981	-8%	50%
ABRIL	\$ 89,359,501.00	\$ 144,407,834.00	\$ 103,803,866.00	55,048,333	-40,603,968	62%	-28%
MAYO	\$ 96,702,918.00	\$ 67,623,027.00	\$ 125,318,872.00	-29,079,891	57,695,845	-30%	85%
JUNIO	\$ 79,856,101.00	\$ 114,028,719.00	\$ 180,613,166.00	34,172,618	66,584,447	43%	58%
JULIO	\$ 172,812,785.00	\$ 79,013,984.00	\$ 309,048,793.00	-93,798,801	230,034,809	-54%	291%
AGOSTO	\$ 184,677,123.00	\$ 150,966,292.00	\$ 120,098,116.00	-33,710,831	-30,868,176	-18%	-20%
SEPTIEMBRE	\$ 101,908,859.00	\$ 183,861,996.00	\$ 103,625,853.00	81,953,137	-80,236,143	80%	-44%
OCTUBRE	\$ 95,183,674.00	\$ 112,528,184.00	\$ 159,244,787.00	17,344,510	46,716,603	18%	42%
NOVIEMBRE	\$ 179,365,913.00	\$ 93,421,905.00	\$ 275,127,472.00	-85,944,008	181,705,567	-48%	194%
DICIEMBRE	\$ 349,951,089.00	\$ 905,346,150.00	\$ 145,292,336.00	555,395,061	-760,053,814	159%	-84%
TOTAL	\$ 2,318,676,048.00	\$ 2,871,953,607.00	\$ 2,833,607,843.00	553,277,559	-38,345,764	24%	-1%

Fuente propia

En relación de los gastos que presenta INFIBAGUE como se visualiza en la **Figura 7** en primera medida se evidencia que estos son mayores a los ingresos de cada uno de los años, desde \$2,318,676,048.00 del año 2021, \$2,871,953,607.00 año 2022 y \$2,833,607,843.00 del 2023 a lo cual representa un aumento del 2021 al 202 del 24% y una disminución del 2022 al 2023 del 1%. Se resalta que en el año 2022 el mes de enero tuvo un gasto de \$138.471.626 pesos más que en el 2021, representando el 90%, pero el mes que más gasto represento durante el año 2022 corresponde a diciembre puesto que representa un gasto de \$555.395.061 pesos más que en el 2021 a lo cual asciende de forma excesiva un aumento del 159%. Para el año 2023 el mes que mas gasto frente al 2022 fue julio con un 291% frente a los gastos des mismo mes del 2022, seguido de noviembre con una representación del 194%.

Ilustración 7. Análisis Vertical de la variación de gastos mensuales de las plazas de mercado

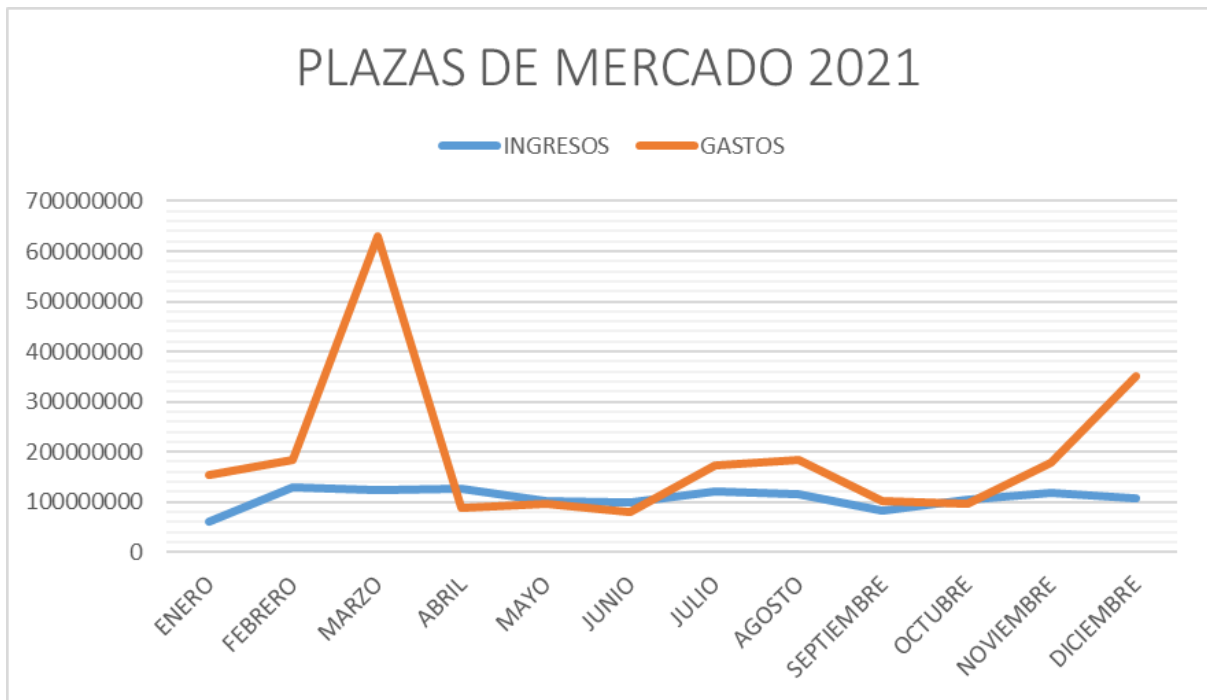
ANALISIS VERTICAL GASTOS %						
MES	GASTOS 2021	GASTOS 2022	GASTOS 2023	2021	2022	2023
ENERO	\$ 153,736,014.00	\$ 292,207,640.00	\$ 216,536,846.00	6.6%	10.2%	7.6%
FEBRERO	\$ 184,220,294.00	\$ 146,543,130.00	\$ 224,648,009.00	7.9%	5.1%	7.9%
MARZO	\$ 630,901,777.00	\$ 582,004,746.00	\$ 870,249,727.00	27.2%	20.3%	30.7%
ABRIL	\$ 89,359,501.00	\$ 144,407,834.00	\$ 103,803,866.00	3.9%	5.0%	3.7%
MAYO	\$ 96,702,918.00	\$ 67,623,027.00	\$ 125,318,872.00	4.2%	2.4%	4.4%
JUNIO	\$ 79,856,101.00	\$ 114,028,719.00	\$ 180,613,166.00	3.4%	4.0%	6.4%
JULIO	\$ 172,812,785.00	\$ 79,013,984.00	\$ 309,048,793.00	7.5%	2.8%	10.9%
AGOSTO	\$ 184,677,123.00	\$ 150,966,292.00	\$ 120,098,116.00	8.0%	5.3%	4.2%
SEPTIEMBRE	\$ 101,908,859.00	\$ 183,861,996.00	\$ 103,625,853.00	4.4%	6.4%	3.7%
OCTUBRE	\$ 95,183,674.00	\$ 112,528,184.00	\$ 159,244,787.00	4.1%	3.9%	5.6%
NOVIEMBRE	\$ 179,365,913.00	\$ 93,421,905.00	\$ 275,127,472.00	7.7%	3.3%	9.7%
DICIEMBRE	\$ 349,951,089.00	\$ 905,346,150.00	\$ 145,292,336.00	15.1%	31.5%	5.1%
TOTAL	2,318,676,048	2,871,953,607.00	2,833,607,843.00	100%	100%	100%

Fuente propia

Por otro lado, bajo la **Figura 8**, el mes de marzo en el 2021 y 2023 representan el mayor porcentaje en los gastos totales de ambos años, esto debido a que en este mes específicamente se le paga a la entidad encargada de la seguridad privada de las instalaciones de diferentes plazas de mercado, por ende es un gasto significativo que representa en los gastos totales de todos los años; adicional a ello en el año 2022 mes de diciembre el cual representa el mayor porcentaje en relación a los otros meses con un porcentaje del 31,5%, cabe aclarar que esto conlleva a que en este mes se efectuó contratación para las adecuaciones a las diferentes plazas de mercado.

Se debe tener presente que en la mayoría de las ocasiones los adjudicatarios consideran que el pago de administración corresponde únicamente a pagar por el lugar o sitio de ejecución, pero realmente hay muchos gastos generados los cuales no son tenidos en cuenta por los adjudicatarios, como es la seguridad privada que es uno de los gastos más significativos como se estableció anteriormente; de igual forma, se presenta el pago a Interaseo, Celsia e incluso el Alumbrado Público. Por otro lado, la sostenibilidad estructural de las plazas de mercado se debe ejecutar de forma constante puesto que para ejecutar de forma correcta el servicio y atracción de usabilidad estas deben mantener buen índice de pertenencia, todo ello presenta inconciencia de las personas a la incurrencia de todos los gastos.

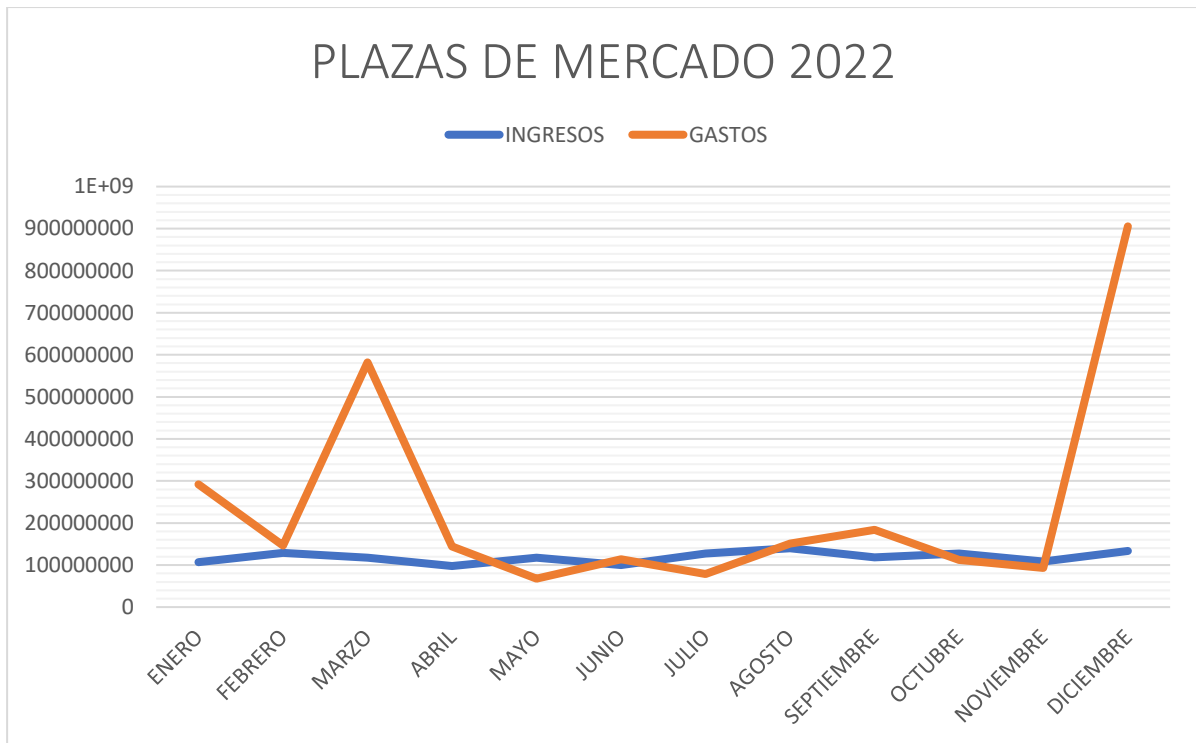
Ilustración 8. Grafica de Gastos vs. Ingresos mensuales 2021 de las plazas de mercado



Fuente propia

Como se visualiza en la **Figura 9** de ingresos contra gastos del 2021 se puede visualizar que en la mayoría de meses no se evidencia un de manera significativa movimientos, e incluso en mayo, junio y octubre hay punto de cruce, por otro lado, en el transcurso del año se visualiza que el mes de marzo es el único mes que se obtuvo una alza significativa; en relación a los gastos, el mes de abril obtuvo una mayor presencia en relación a los ingresos. El año 2021 finaliza con un alza en los gastos, y unos ingresos estables como se mantuvieron a lo largo del año.

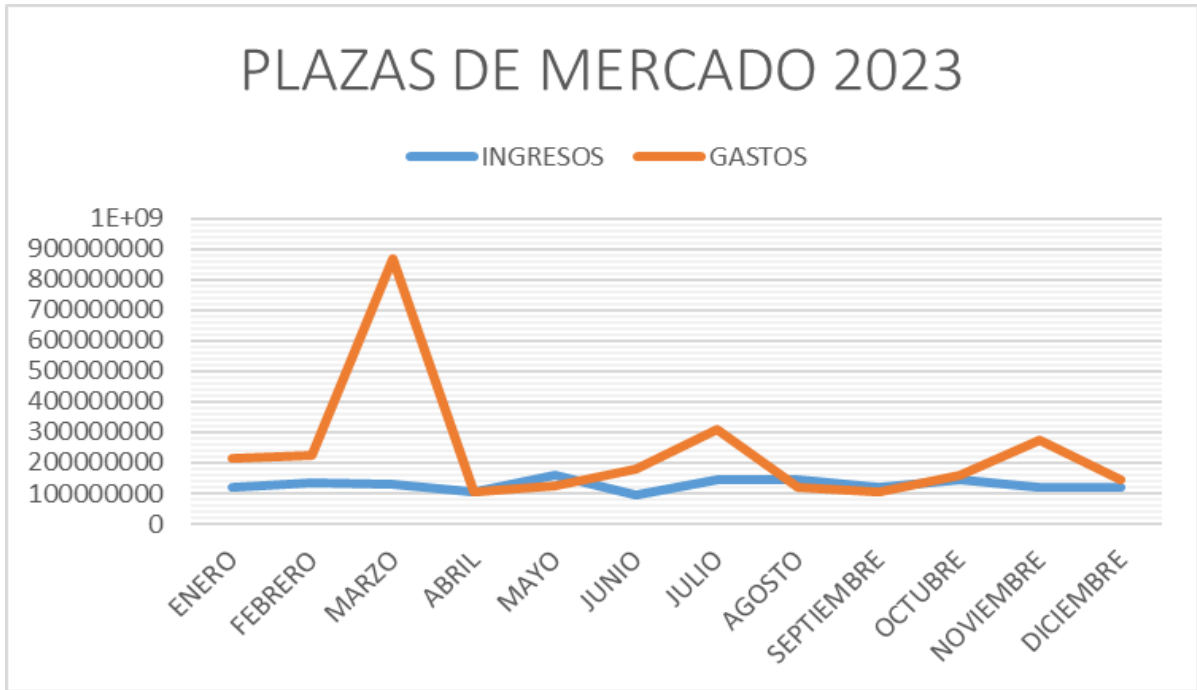
Ilustración 9. Grafica de Gastos vs. Ingresos mensuales 2022 de las plazas de mercado



Fuente propia

Basados en la **Figura 10** el año 2022 inicia manteniendo su registro en relación año 2021 pero en febrero decae nuevamente, cabe resaltar que marzo vuelve a ser tendencia en su incremento en comparación al año 2021 y 2022; por otro lado, se observa que los gastos e ingresos estuvieron muy similares e incluso en varios meses donde los ingresos lograron superar los gastos, y finalmente en los gastos del mes de noviembre se observa un comportamiento normal. Para el mes de diciembre se presentó un alza exponencial de los recaudos siendo el mas significativo del año.

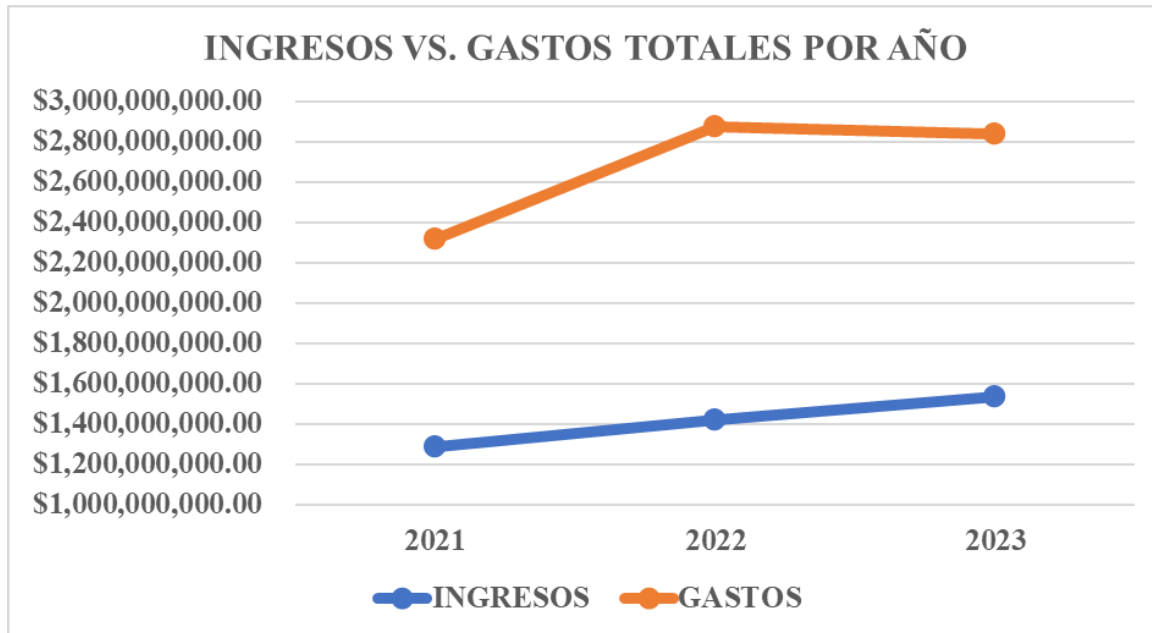
Ilustración 10. Grafica de Gastos vs. Ingresos mensuales 2023 de las plazas de mercado



Fuente propia

Basando en la **Figura 11** en el año 2023 tanto ingresos como gastos se mantuvieron bajo la tendencia del año 2022 excepto para el mes de marzo los gastos tuvieron un alza exponencial donde es este mes que desequilibra los otros meses al final del año, cabe resaltar que, para los otros meses observar que para mayo, agosto y septiembre los ingresos lograron superar por pequeños puntos los gastos, y se observa al finalizar el año que los gastos terminan con una tendencia bajista.

Ilustración 11. Grafica de Gastos vs. Ingresos totales por año de las plazas de mercado



Fuente propia

Como se visualiza en la **Figura 12** en el total de los ingresos y gastos de los años 2021, 2022 y 2023, se logra observar la gran diferencia que hay entre los ingresos y gastos de cada uno, presenciando que los ingresos han tenido a lo largo de los tres años una tendencia alcista leve, mientras que los gastos en el año 2022 aumentan de manera significativa y en el 2023 disminuye pero mantiene un índice alto en relación al año 2021; se conoce bien que sigue existiendo una brecha demasiado grande entre ambas variantes. Dado que los años analizados darán negativos, indica que los gastos operativos operan superan los ingresos, donde es una señal clara y grande para alertar y planear una solución pronta para que las plazas de mercado sean rentables para INFIBAGUE, donde se debe investigar a fondo todas las razones detrás de estos números tan preocupantes y tomar todas las medidas correctivas necesarias.

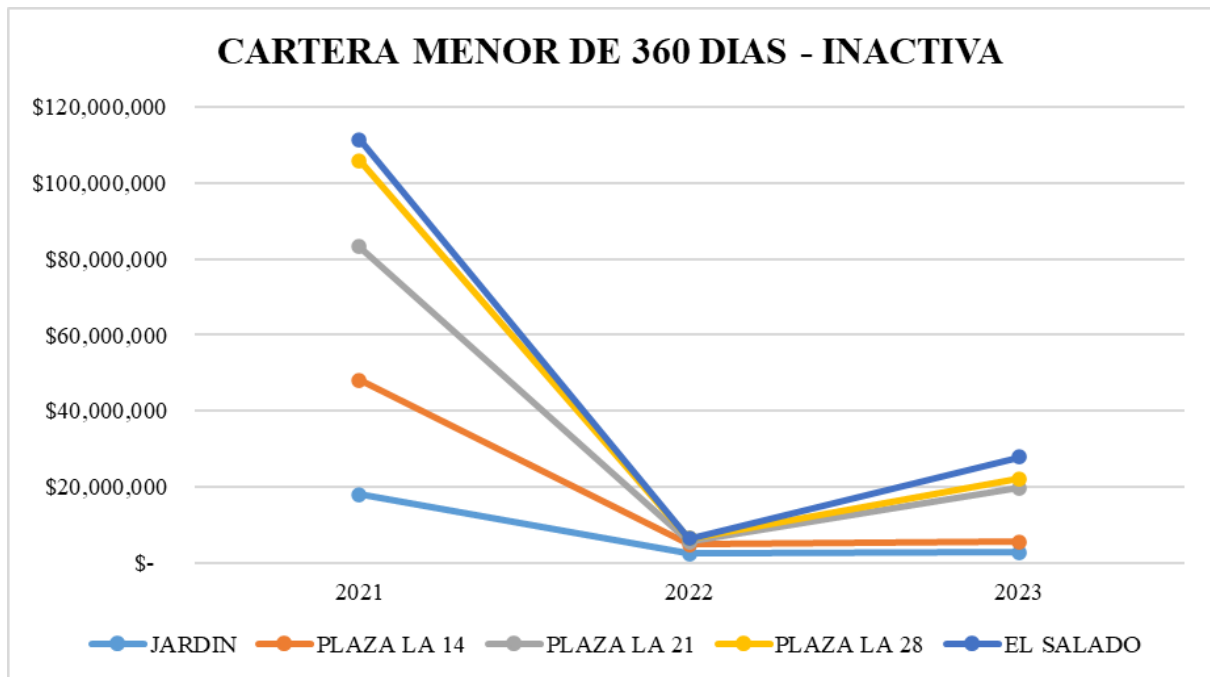
Luego de conocer un poco la situación de los últimos 3 años en INFIBAGUE correspondiente a los ingresos y egresos de sus plazas de mercado, y con el fin de profundizar en la intervención y hallazgos de su nicho de mercado, se realiza el análisis de su cartera.

Ilustración 12. Consolidada cartera vencida menos a 360 días inactivo de las plazas de mercado

CARTERA MENOR DE 360 DIAS - INACTIVA			
PLAZAS	2021	2022	2023
JARDIN	\$ 18,075,547	\$ 2,510,191	\$ 2,732,800
PLAZA LA 14	\$ 30,086,204	\$ 2,426,434	\$ 2,767,601
PLAZA LA 21	\$ 35,158,571	\$ 618,344	\$ 14,337,650
PLAZA LA 28	\$ 22,574,416	\$ 843,939	\$ 2,436,072
EL SALADO	\$ 5,484,054	\$ -	\$ 5,639,801
TOTAL	\$ 111,378,792	\$ 6,398,908	\$ 27,913,924

Fuente propia

Ilustración 13. Grafica de la cartera menor a 360 días inactivo de las plazas de mercado



Fuente Propia

En las diferentes plazas de mercado cuando un adjudicatario entrega su respectivo puesto o es removido por parte de INFIBAGUE, en la mayoría de los casos estos quedan con deudas por lo cual ingresa a una cartera inactiva, algo con referencia negativa para el instituto puesto que en la mayoría de las ocasiones no se logra recuperar gran cantidad de este dinero. Como se visualiza en la **Figura 13 y 14** para el año 2021 la plaza de mercado EL SALADO cuenta con una cartera rodada de \$ 35,158,571.00 sin índices de recuperación, en el año 2022 se presenta una disminución en su cartera vencida, pero realmente no es porque se logra hacer una recuperación total de su dinero por pago de sus adjudicatarios, ya que, la mayoría de esta cartera pasa a ser parte de la categorización de mayor a 360 días por el deterioro de la de la misma,

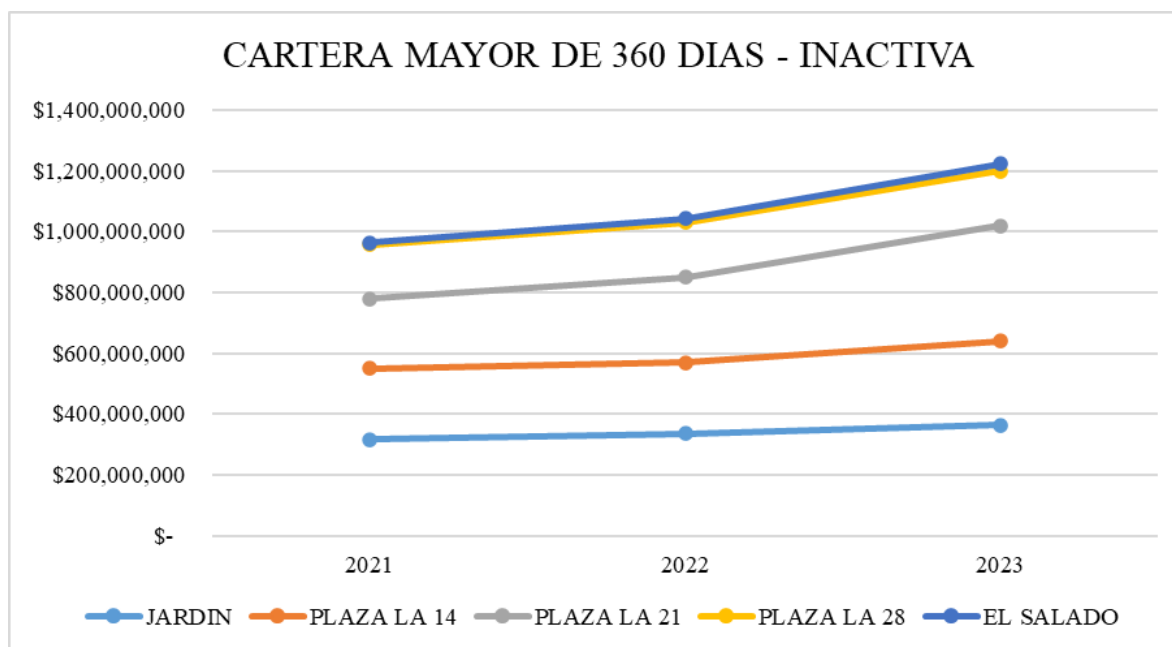
principalmente por las diferentes resoluciones de COVID-19. Para el año 2023 a pesar de que ha generado aumento su valor máximo vencido ascendió a \$14,337,650 no tan elevado con relación a los años anteriores; por otro lado, es importante resaltar que se mantiene la misma plaza EL SALADO con altos índices de criticidad en recuperación de sus obligaciones.

Ilustración 14. Consolidada cartera vencida mayor a 360 días inactivo de las plazas de mercado

CARTERA MAYOR DE 360 DIAS - INACTIVA			
PLAZAS	2021	2022	2023
JARDIN	\$ 315,474,025	\$ 336,065,352	\$ 363,828,041
PLAZA LA 14	\$ 235,129,366	\$ 233,741,347	\$ 276,591,436
PLAZA LA 21	\$ 228,717,750	\$ 279,797,776	\$ 379,572,705
PLAZA LA 28	\$ 177,301,029	\$ 180,110,403	\$ 179,020,545
EL SALADO	\$ 7,723,052	\$ 13,856,301	\$ 23,828,953
TOTAL	\$ 964,345,222	\$1,043,571,179	\$ 1,222,841,680

Fuente propia

Ilustración 15. Grafica de la cartera mayor a 360 días inactivo de las plazas de mercado



Fuente propia

Como se evidencia en las *Figuras 15 y 16*, en el último año la cartera fue superior de mil millones de pesos generando alto índice de porcentaje en perdida, ya que en la mayoría de los

casos no se logra hacer la recuperación este dinero, por tal motivo, es importante decir que el instituto debe realizar cambios exigencia dentro de la política de contratos de arrendamiento, implementando adquisición de garantías por parte del arrendatario que permita tener mayor accesibilidad a una mínima pérdida de dinero adeudado al instituto a la hora de realizar la entregar un local; es importante resaltar que, la entidad en la mayoría de sus casos no logran realizar bien su trabajo y no llegara a un cobro coactivo.

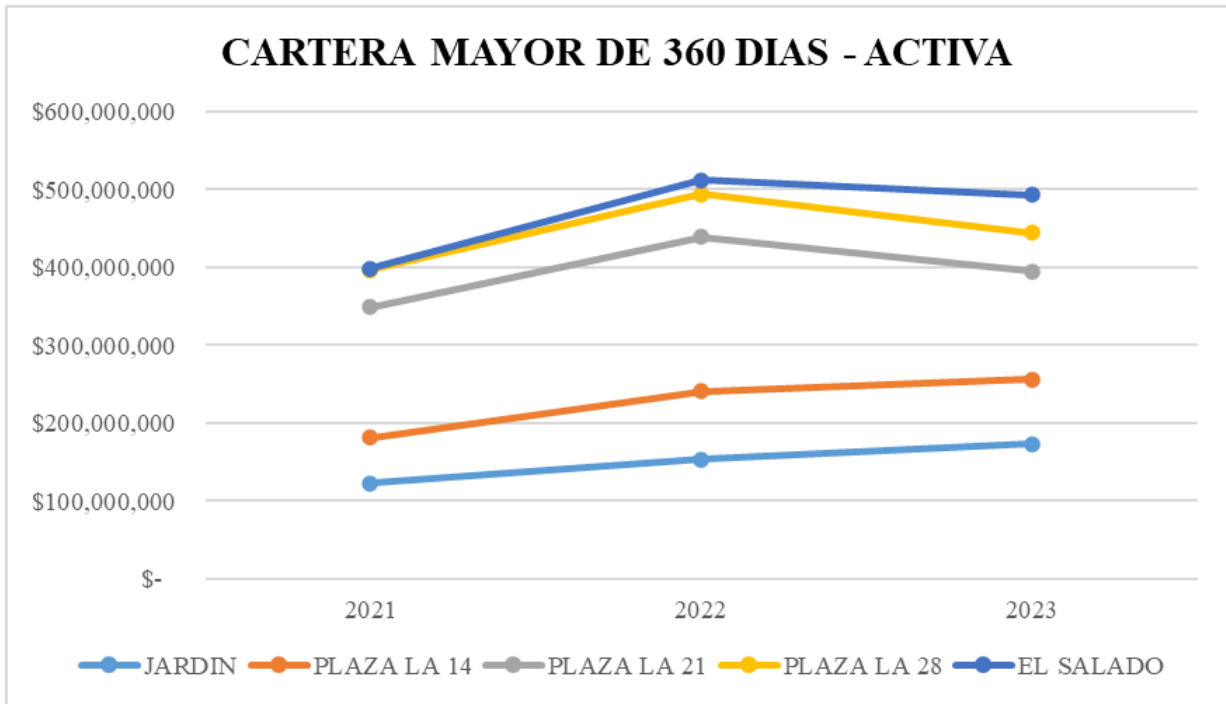
Por otro lado, se observar que al paso cada uno de los años se incrementa de manera significativa pasando de \$964,345,222 en el año 2021 a \$1,222,841,680 en el 2023. La plaza del Jardín y la 21 son las que cuentan con mayor participación de cartera vencida seguida por la 14 y 28. Por lo anterior se resalta que, INFIBAGUE debe realizar un exhaustivo estudio y seguimiento en estas plazas de mercado con el fin de revisar la razón por la cual las personas no quieren efectuar el pago del canon de arrendamiento y con base en este estudio lograr hacer políticas acopladas a las necesidades, de igual forma, cambios en los manuales de cartera y de plaza para un pago oportuno.

Ilustración 16. Consolidada cartera vencida mayor a 360 días activo de las plazas de mercado

CARTERA MAYOR DE 360 DIAS - ACTIVA			
PLAZAS	2021	2022	2023
JARDIN	122,500,391.00	\$ 153,592,695	\$ 173,365,713
PLAZA LA 14	58,591,642.00	\$ 87,174,242	\$ 83,033,895
PLAZA LA 21	167,840,829.40	\$ 198,461,067	\$ 138,237,756
PLAZA LA 28	47,777,921.00	\$ 54,495,971	\$ 49,975,474
EL SALADO	2,059,132.00	\$ 17,750,177	\$ 48,692,452
TOTAL	\$ 398,769,915	\$ 511,474,152	\$ 493,305,290

Fuente propia

Ilustración 17. Grafica de la cartera mayor a 360 días activo de las plazas de mercado



Fuente propia

Es preocupante para INFIBAGUE la cartera tan alta que hay de los locales activos con mayor a 360 días, evidenciando la falta de gestión adecuado del instituto en su gestión de recuperación de cartera bajo los cobros coactivos generando el desalojo del arrendatario y la posibilidad de realizar el otorgamiento de este lugar a una persona con mayor poder adquisitivo, puesto que en relación al año 2022 la cartera en algunas plazas su índice de crecimiento no es muy acelerado y en otras el decrecimiento no es significativo, generando así un estado de cuenta en cartera vencida del 2022 de \$511,474,152 al 2023 de \$493,305,290; cabe resaltar que, su mayor aporte de recuperación se presento en la plaza la 21 pasando de \$198,461,067 a \$138,237,756.

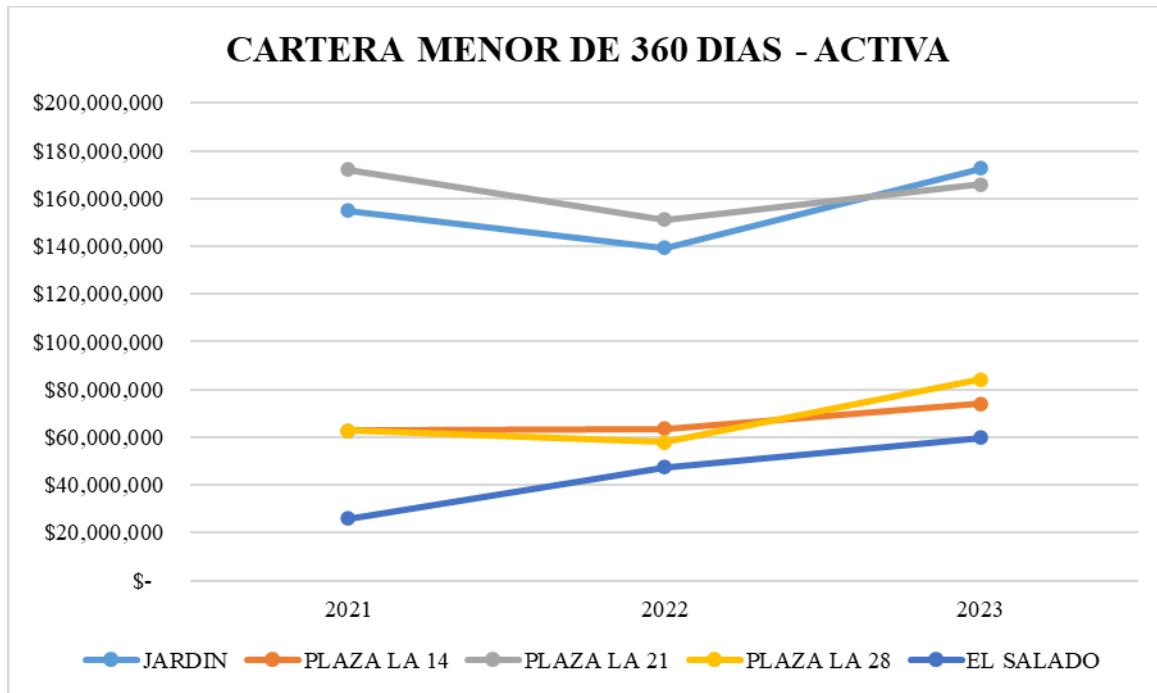
En relación con la plaza del Salado se observa que tiene muy poca cartera en los años 2021 y 2022, pero es debido a que esta plaza era relativamente nueva para estos años y por ende su cartera es pequeña, pero para el año 2023 esta cartera presenta similitud a la plaza de la 28, esto es preocupante ya que la plaza del Salado siendo tan pequeña, logre una cartera similar a una de las plazas más grandes de la ciudad. Por último, la plaza de la 28, a pesar de ser una de las más grandes, tiene una cartera relativamente baja, donde logramos observar una buena gestión posiblemente de los diferentes funcionarios encargados de esta plaza, ya que en muchos casos son los administradores de las plazas de mercado que logren realizar un buen recaudo.

Ilustración 18. Grafica de la cartera menor a 360 días activo de las plazas de mercado

CARTERA MENOR DE 360 DIAS - ACTIVA			
PLAZAS	2021	2022	2023
JARDIN	\$ 154,956,528	\$ 139,348,235	\$ 172,539,758
PLAZA LA 14	\$ 62,703,213	\$ 63,477,017	\$ 74,023,005
PLAZA LA 21	\$ 171,951,499	\$ 151,231,793	\$ 165,839,944
PLAZA LA 28	\$ 62,868,844	\$ 58,027,136	\$ 84,243,938
EL SALADO	\$ 26,075,802	\$ 47,307,244	\$ 59,670,397
TOTAL	\$ 478,555,886	\$ 459,391,425	\$ 556,317,042

Fuente propia

Ilustración 19. Grafica de la cartera menor a 360 días activo de las plazas de mercado



Fuente propia

En relación a las plazas de mercado con cartera menor de 360 días como se evidencia en las *Figuras 19 y 20* de año 2022 al 2023 se ha presentado un aumento del \$459,391,425 al \$556,317,042 siendo la Jardín y la 21 las de cartera más significativa superando los cien millones de pesos, cabe resaltar que, para el año 2023 se presentó panoramas desoladores en relación a las manifestaciones de transportadores puesto que eso generó la poca accesibilidad de surtido de mercado, baja afluencia de compradores en centros de acopio y no movilización y/o desplazamiento de los agricultores.

9. Creación de propuesta

En relación con el análisis realizado de las plazas de mercado de INFIBAGUE y la relevancia de cada una en sus indicadores moratorios, se establece como propuesta de mejora en recaudo lo siguiente:

1. **Reajuste de manuales del área de cartera y plazas de mercado:** Los manuales se deben ajustar a la necesidad y beneficio del instituto, ya que la mayoría de sus artículos son muy abiertos y estos son aprovechados por adjudicatarios para evadir los pagos mensuales; adicional a ello, los procesos de cobro persuasivo y coactivo hacen que no logren tener una solución oportuna a que los adjudicatarios desalojen los locales para arrendar a nuevas personas. Por otro lado, en relación con las plazas de mercado se aconseja que se ejecuten adquisición de garantías fuera de firma personal o se adicione un aseguramiento por no pago de las obligaciones moratorias con la entidad para los arrendadores de los locales comerciales.

Dentro del manual de ambas oficinas se debe crear un artículo que haga referencia a que, si un arrendador no cumple de manera oportuna con el pago del canon de arriendo, después de los 90 días de permanecer en mora se realiza la evacuación y desalojo del local, y de esta forma no tener que pasar por proceso persuasivo y coactivo para lograr llegar a esta instancia final.

Es importante crear políticas de arreglos de cartera que busquen otorgar a los arrendadores respiros bajo su afectación pero que no limite ni suspenda los procesos operacionales del área de cartera del instituto, puesto que, existen casos en que los arrendadores realizan acuerdos de pagos cuando ya están en proceso coactivo, haciendo que se cancele dicho proceso siendo un cliente sin intención de pago y recurrente. Cabe resaltar que, como no hay una auditoria constante y solida por cuenta de estas oficinas, los adjudicatorios vuelven y queda en mora aumentando la cartera de las plazas de mercado.

2. **Crear incentivos y/o comisionables para los administradores y metas de indicadores de cartera vencida:** Crear indicadores de control y seguimiento en el área de cartera que permita desarrollar una política de comisión e incentivo variable por recaudo de cartera y

disminución de índice de cartera vencida de las plazas asignadas a cada administrador, puesto que, de manera clara son ellos son quienes conoce a cabalidad la situación de su zona y falencias de recaudo. Por otro lado, es importante resaltar que al implementar este indicador y ser anexado dentro de la gestión diaria del área de cartera y administradores el instituto se ahorra dinero en trámites y contratistas externos que van a realizar el mismo trabajo evitando así un desgaste administrativo y financiero

3. **Acompañamiento y distribución de la dirección financiera y gestión de cobranza en las plazas de mercado:** La dirección financiera del instituto la mayoría de las veces se encuentra enfocada en el sector de alumbrado público y los diferentes inmuebles y procesos que llevan, dejando a un lado las plazas de mercado por su poca recaudo a lo cual conlleva que se pierda el interés y relevancia que se merece la línea de negocio, razón por la cual en muchas ocasiones no logran realizar las visitas gestoras de cobranza con las cuales se genera el aumento de recaudo mensual.
4. **Capacitar y estimular a los ejecutivos de cobranza y gestión:** Capacitar de forma constante a todos los miembros que ejecutan la labor de recaudo, puesto que deben ser personas con gran capacidad de persuasión y asesoramiento, conocimiento legal y políticas de incumplimiento de pago.
5. **Creación de alivios para recaudo de cartera superior a 360:** Las plazas de mercado con un índice de cartera tan alto es la que se da por censurada y declinada a la no recuperación, por tal motivo, al implementar un programa de alivios permite que dichos adjudicatarios puedan llegar a normalizar su cartera con INFIBAGUE y no lleguen a actos extremos de cobranza; se propone clasificar cada una de las carteras y zonas de ubicación, identificar causales que se presente en cada sector y atribuir las a la que corresponda, otorgar descuento al cual los arrendadores puedan aplicar y formas de pago ya sea pago total o plazo proporcional.

9.1 Pan de Acción.

Realizar un informe detallado y entregárselo a la Gerencia del instituto y a su vez a la Dirección Financiera sobre las modalidades para una oportuna recuperación de cartera en las plazas de mercado de la ciudad.

1. Se debe entregar un cronograma con diferentes activadas para que lleven a cabo y así realizar un estudio a todas las plazas.
2. La oficina de Cartera debe identificar los morosos activos en las diferentes plazas de mercado de la siguiente manera:
3. Entregar este informe a la Dirección Operativa que por medio de la oficina de Plazas de Mercado realice unas visitas a estos locales para que paguen.
4. Cuando la oficina de Plazas de Mercado entregue los resultados y saber quién, si o no pago, iniciar los procesos persuasivos y coactivos.
5. La oficina de Cartera realizar las visitas a las plazas de mercado para entregar los procesos y entreguen los puestos de las plazas. El plazo para realizar estas actividades debe ser de ocho para cumplir con los términos legales de los diferentes procesos.

Por otro lado, se ejecutan las siguientes actividades:

- Identificación de los morosos activos y entregarlo a la Dirección operativa, esto en una semana. Entrega detallada de la oficina de plazas de mercado a la oficina de cartera de cuantas personas pagaron, esto en dos semanas.
- Iniciar los procesos y hacer llegar la notificación de aviso y que se presente al instituto, en un mes.
- Iniciar procesos persuasivos y coactivos respetando la normatividad establecida para realizar estos procesos, en cuatro meses.
- Iniciar desalojos, en dos meses y dos semanas.

METAS.

Realizar mínimo tres visitas a cada plaza de mercado de la ciudad en un mes por parte de la Dirección Financiera, realizando las siguientes acciones:

- Realizar una recuperación mensual en estos ocho meses de mínimo veinte millones de pesos.
- Iniciar la depuración de cartera antigua con los diferentes comités.
- Los recursos necesarios para lograr este plan de acción serán, Dos Abogados en la Dirección financiera que apoyen la oficina de cartera, Un abogado en la oficina de plazas de mercado adscrita a la Dirección Operativa, Acceso a las bases de datos del instituto donde se refleje en tiempo real la deuda de cada persona cuando se realicen las visitas, Personal de planta de la oficina de cartera y la oficina de plazas de mercado, Demas personal contratista que se encuentre en ambas oficinas, Asesoría por parte de la secretaria General del instituto para realizar en los términos legales las diferentes actividades, Demas asesorías y capacitaciones que sean necesarias, entre ellas atención al cliente.
- La asignación de responsabilidades, quedaran a nombre de la oficina de cartera, encabezada por la Dirección Financiera; a su vez la oficina de plazas de mercado, encabezada por la Dirección Operativa.
- Se debe realizar un seguimiento mensual, donde se reúnan ambas oficinas para verificar que se ha realizado y establecer puntos de control y revisión, planificar que se realizara y si hay que hacer algún ajuste en el siguiente mes y evaluar los diferentes procesos y progresos que se hicieron en el mes.
- Prepararse para la última etapa, La Dirección Financiera debe tener una línea directa con la secretaria General y con Gerencia para que estén informados de lo que se esta realizando en las diferentes plazas de mercado, para que cuando lleguen los diferentes días que se deban desalojar los adjudicatarios, INFIBAGUE haya solicitado el apoyo de los diferentes entes de control y policía nacional para hacer el respectivo proceso.
- Preparar para contingencias, se debe ser muy precisos y respetar los tiempos establecidos por la Ley, para que se haga un buen proceso y de esta manera identificar a tiempo los posibles inconvenientes para cumplir con los tiempos establecidos y solicitar otros medios de entrega.

10. Socialización Empresa.

En primera medida bajo el resumen ejecutivo que se presentara a INFIBAGUE se dará a conocer la propuesta otorgada al instituto bajo los análisis e índices que se encontraron de su cartera vencida, se solicitará la presencia de todo el personal que hace parte del funcionamiento adecuado de cartera y administración de cada una de las plazas, esto con el fin de que conozcan en cabalidad la situación actual del instituto con relación a los indicadores que la gestión de cada miembro puede llegar a alcanzar, delegando responsabilidades y compromisos a cada uno de los funcionarios que hace parte de las áreas involucradas

11. Conclusiones y recomendaciones.

Se puede decir que para INFIBAGUE las plazas no generan utilidad, puesto que, son más sus gastos que los ingresos que percibe, la cartera año tras año aumenta y es rodada sin mayor disminución en su recuperación, el comportamiento de pago de sus adjudicatarios es desproporcionada, inoportuna y poco constante por lo cual no se puede tener mayor control de esto. Con la implementación de las propuestas otorgadas a INFIBAGUE se busca que la empresa será eficiente en su proceso y manejo de cartera, que cuente con alternativas que permita mitigar su falencias de cartera y de esta manera otorgar una rentabilidad adecuada por parte de las plazas de mercado; por lo cual, es importante resaltar que una de las principales y mas relevantes acciones que de manera pronta debe realizar la organización es el diseño de políticas de otorgamiento de locales a los adjudicatarios teniendo en cuenta que no se tiene claridad del comportamiento y cultura de pago de quien coge en arriendo el local ni se mantiene garantía alguna en relación al incumplimiento de pago por lo cual es importante establecer que antes de realizar la firma y otorgamiento de un local comercial de las plazas de mercado es indispensable revisar:

- Capacidad de pago del próximo adjudicatario.
- Historial crediticio.
- Tomar garantías (Bienes muebles e inmuebles)
- Adjudicar un codeudor.
- Estudio claro del entorno.

Se puede decir que, es fundamental saber en qué condiciones de crédito se encuentran los adjudicatarios actuales y futuros, puesto que, el buen comportamiento financiero da muestra del compromiso que tienen frente a los compromisos y obligaciones adquiridas.

De igual forma, reestructurar el manejo de cobro de cartera creando unas políticas más estrictas y aplicadas a la problemática que presenta el instituto hoy en día con las plazas de mercado que como bien se sabe no se obtiene el recaudo de manera adecuada permitiendo el deterioro diario de la cartera. Por otro lado, se recomienda que se haga seguimiento en términos de medición, análisis y mejora de los procesos a corto, mediano y largo plazo, de tal manera que siempre se refleje el avance en cuanto a los objetivos planteados y ejecución adecuada de las políticas aplicadas.

Es de anotar que, según los resultados otorgados en los análisis realizados de la cartera vencida de las plazas de mercado cada una tiene un índice alto de estas a lo cual se recomienda, en primera medida capacitar de forma adecuada a los administradores de todas las plazas en relación a la importancia de recaudo y sus estrategias e intervención con cada uno de los adjudicatarios, de igual forma, la importancia para el instituto del pago oportuno y disminución de los índices de cartera vencida; de igual forma, evaluar la posibilidad de dar fin a la vigencia contractual con los adjudicatarios actuales en las plazas de mercado y dar otorgamiento a nuevas personas que puedan suplir la necesidad de cumplimiento de pago al instituto.

Para finalizar se puede decir que la gerencia de cartera debe tomar medidas correctivas y oportunas dentro del instituto en los procesos de concesión y recuperación de cartera en base a los análisis que se realizaron, para de esta forma recuperar los rubros correspondientes a cada centro de plaza de mercado distribuidos en los tiempos de mora y así poder recuperar lo mayor posible y evitar seguir teniendo problema de liquidez.

12. Referencias bibliográficas

- Cibrán Ferraz, P., Prado Román, C., Crespo Cibrán, M. Á., & Huarte Galbán, C. (2013). Planificación financiera. ESIC Editorial.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bRg-AQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=planificaci%C3%B3n+financiera&ots=F4YT-wT-NPH&sig=Ru4lfnYwg_D2mBiLhOyeVfimRYQ#v=onepage&q=planificaci%C3%B3n%20financiera&f=false

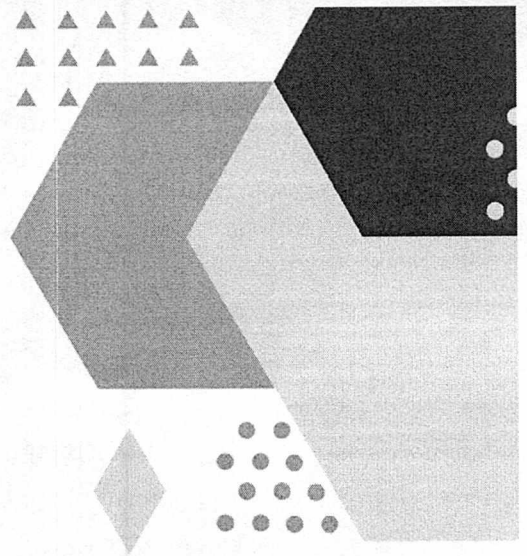
- Valle Núñez, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000300160&script=sci_arttext&tlng=en
- Aparicio Rengifo, R., Fonseca Laverde, K., & González Quintero, J. F. (2023). Plazas de mercado en Colombia: creación cultural y organización socioespacial del comercio informal. *Revista INVI*, 38(108), 177-206
- Murillo Fernandez, C., & Beltran Navarro, V. (2015). Análisis de sostenibilidad financiera de la empresa COTECMAR.
- Sauter-Echeverría, K. (2017). Breve descripción de la metodología de investigación cualitativa conocida como Estudio de Caso (Case Study Research). *Acta Académica*, 61(Noviembre), 59-78.
- Ortega, A. O. (2018). Enfoques de investigación. *Métodos para el diseño urbano–Arquitectónico*, 1.
- Torres, R. (2019). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexicana. México.
- Mousalli-Kayat, G. (2015). *Métodos y diseños de investigación cuantitativa*.
- INFIBAGUE (2024). <https://www.infibague.gov.co/quienes-somos/>

13. Anexos.

Anexo 1. Excel 1. Ingresos vs gastos.

Anexo 2. Saldo Cartera Plazas

Anexo 3. Base Trabajo de Campo



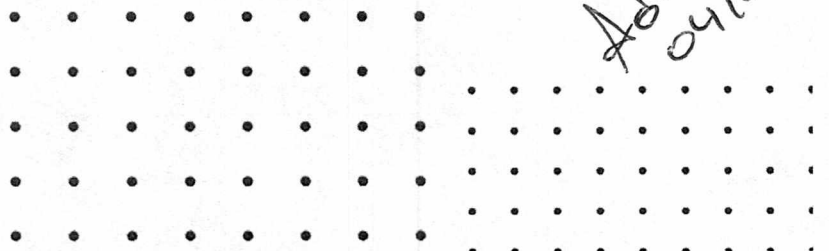
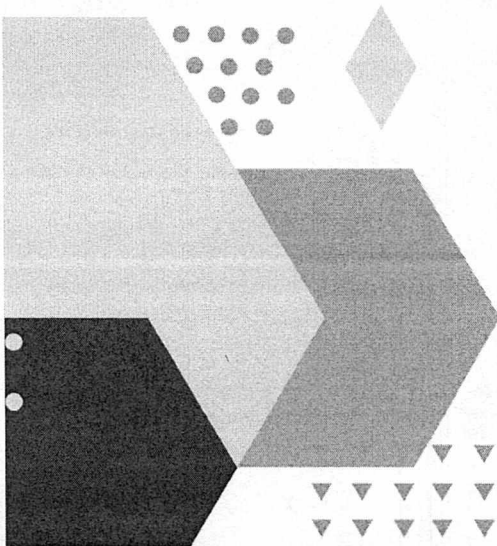
**ANALISIS DE RECAUDO DE LAS PLAZAS DE MERCADO PARA
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA**

Dirigido a:

**INSTITUTO DE FINANCIAMIENTO
PROMOCIÓN Y DESARROLLO
INFIBAGUE**

**Jessica Alejandra Saenz Moncaleano
Duban Alexander Londoño Oviedo**

Mayo 2024



*Adriano N.
04/06/2024*

Contenido

Contenido2

1. CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN5

2. OBJETIVOS DE LA INNOVACIÓN6

2.1 Análisis de Requisitos.....6

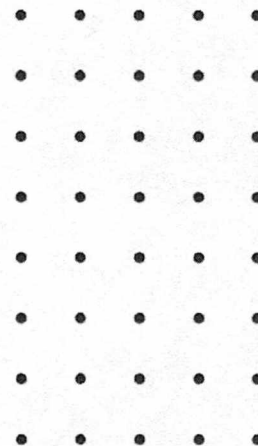
2.2. Acciones.....6

3. DESCRIPCIÓN DE LA INNOVACIÓN.....7

4. BENEFICIOS ESPERADOS9

5. ESTRATEGIAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN10

6. REFERENCIAS12



*El contenido
se sustenta en*

RESUMEN EJECUTIVO

Las Plazas de Mercado están destinadas para la prestación de un servicio al público, con la misión de garantizar la oferta de productos básicos, principalmente de origen agropecuario, de consumo doméstico, garantizando condiciones de libre competencia para satisfacer las necesidades de todas y cada una de las familias que integran la comunidad en general, en condiciones óptimas de carácter ambiental, sanitario, de seguridad, de calidad, eficiencia y economía dentro de un libre mercado. INFIBAGUE enfrenta un importante reto financiero respecto a las plazas de mercado, puesto que presentan inconsistencia en su recaudo generando, afectando notablemente la rentabilidad y liquidez debido a que cuenta con un alto índice de cartera vencida y sea difícil cumplir con sus obligaciones tributarias y financieras. Cabe resaltar que los altos costos de operación y mantenimiento hacen que las plazas de mercado a corto, mediano y largo plazo no son autosostenibles; por lo cual, si estas no se ejecutan con unas planeaciones necesarias a través de estudios, proyectos y políticas, muy posiblemente a futuro estas plazas estén condenadas a la desaparición.

La gestión de las cuentas por cobrar es importante para un flujo de efectivo adecuado que ayude a la empresa a cumplir con sus obligaciones financieras, como el pago de salarios, de proveedores, de deudas financieras e inversiones comerciales; de igual forma, contar con un monitoreo y estudio de datos financieros para contar con oportunidades de mejora en tiempo real. Como se evidencia INFIBAGUE en su función de manejo de las plazas de mercado ha presentado fallas financieras generando preocupación relacionado a la operatividad de estas plazas en el futuro, puesto que, si no genera la rentabilidad y sostenibilidad esperada puede llegar a ser un ancla para el instituto, por lo cual se cuenta con la necesidad de implementar decisiones que permita direccionar este objeto de negocio hacia un entorno de productividad efectiva a futuro. Para el instituto año tras año va dejando un déficit económico en las plazas de mercado.

En relación con el análisis realizado de las plazas de mercado de INFIBAGUE y la relevancia de cada una en sus indicadores moratorios, se estable como propuesta de mejora en recaudo lo siguiente:

1. Reajuste de manuales del área de cartera y plazas de mercado
2. Crear incentivos y/o comisionables para los administradores y metas de indicadores de cartera vencida
3. Acompañamiento y distribución de la dirección financiera y gestión de cobranza en las plazas de mercado
4. Capacitar y estimular a los ejecutivos de cobranza y gestión
5. Creación de alivios para recaudo de cartera superior a 360

1. CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN

La gestión de las cuentas por cobrar es importante para un flujo de efectivo adecuado que ayude a la empresa a cumplir con sus obligaciones financieras, como el pago de salarios, de proveedores, de deudas financieras e inversiones comerciales; de igual forma, contar con un monitoreo y estudio de datos financieros para contar con oportunidades de mejora en tiempo real. Como se evidencia INFIBAGUE en su función de manejo de las plazas de mercado ha presentado fallas financieras generando preocupación relacionado a la operatividad de estas plazas en el futuro, puesto que, si no genera la rentabilidad y sostenibilidad esperada puede llegar a ser un ancla para el instituto, por lo cual se cuenta con la necesidad de implementar decisiones que permita direccionar este objeto de negocio hacia un entorno de productividad efectiva a futuro.

Con la implementación de las propuestas otorgadas a INFIBAGUE se busca que la empresa será eficiente en su proceso y manejo de cartera, que cuente con alternativas que permita mitigar su falencias de cartera y de esta manera otorgar una rentabilidad adecuada por parte de las plazas de mercado; por lo cual, es importante resaltar que una de las principales y más relevantes acciones que de manera pronta debe realizar la organización es el diseño de políticas de otorgamiento de locales a los adjudicatarios teniendo en cuenta que no se tiene claridad del comportamiento y cultura de pago de quien coge en arriendo el local ni se mantiene garantía alguna en relación al incumplimiento de pago por lo cual es importante establecer que antes de realizar la firma y otorgamiento de un local comercial de las plazas de mercado es indispensable revisar:

- Capacidad de pago del próximo adjudicatario.
- Historial crediticio.
- Tomar garantías (Bienes muebles e inmuebles).

- Adjudicar un codeudor.
- Estudio claro del entorno.

2. OBJETIVOS DE LA INNOVACIÓN

Para abordar el problema financiero que enfrenta INFIBAGUE frente a las plazas de mercado, es crucial adoptar diferentes enfoques detallados, donde se genere un plan por parte de la Dirección operativa y Dirección Financiera, donde se generen unas etapas y acciones necesarias para implementar de manera efectiva un mejor recaudo mensual y una mejor recuperación de cartera.

2.1. Análisis de Requisitos

Objetivo: Identificar las plazas de mercado con mayores días de mora y valor vencido; evaluar la construcción de escenarios futuros para prevención de mora de los adjudicatarios de las plazas de mercado.

2.2. Acciones

Para dar respuesta al estudio se ejecutaron las siguientes acciones.

- Entrevistas y Encuestas: Realizar entrevistas a los diferentes adjudicatarios sobre la razón por la que no les es posible pagar la mensualidad del puesto.
- Iniciar depuración de cartera antigua con los diferentes comités.
- Consolidar la información financiera del instituto para conocer el comportamiento de los 3 últimos años y cada uno de sus meses.
- Iniciar procesos persuasivos y coactivos a los diferentes puestos con mayores días en mora en un corto plazo.

3. DESCRIPCIÓN DE LA INNOVACIÓN

La solución propuesta para el Déficit de las plazas de mercado corresponde a factores que se deben estudiar y realizar una planeación asertiva donde se mantenga una comunicación y revisión mensual de las metas y planeación mensual sobre los resultados obtenidos y esperados. En relación con el análisis realizado de las plazas de mercado de INFIBAGUE y la relevancia de cada una en sus indicadores moratorios, se establece como propuesta de mejora en recaudo lo siguiente:

- **Reajuste de manuales del área de cartera y plazas de mercado:** Los manuales se deben ajustar a la necesidad y beneficio del instituto, ya que la mayoría de sus artículos son muy abiertos y estos son aprovechados por adjudicatarios para evadir los pagos mensuales; adicional a ello, los procesos de cobro persuasivo y coactivo hacen que no logren tener una solución oportuna a que los adjudicatarios desalojen los locales para arrendar a nuevas personas. Por otro lado, en relación con las plazas de mercado se aconseja que se ejecuten adquisición de garantías fuera de firma personal o se adicione un aseguramiento por no pago de las obligaciones moratorias con la entidad para los arrendadores de los locales comerciales. Dentro del manual de ambas oficinas se debe crear un artículo que haga referencia a que, si un arrendador no cumple de manera oportuna con el pago del canon de arriendo, después de los 90 días de permanecer en mora se realiza la evacuación y desalojo del local, y de esta forma no tener que pasar por proceso persuasivo y coactivo para lograr llegar a esta instancia final. Es importante crear políticas de arreglos de cartera que busquen otorgar a los arrendadores respiros bajo su afectación pero que no limite ni suspenda los procesos operacionales del área de cartera del instituto, puesto que, existen casos en que los arrendadores realizan acuerdos de pagos cuando ya están en proceso coactivo, haciendo que se cancele dicho proceso siendo un cliente sin intención de pago y recurrente. Cabe resaltar que, como no hay una auditoria constante y solida por cuenta de

estas oficinas, los adjudicatorios vuelven y queda en mora aumentando la cartera de las plazas de mercado.

- **Crear incentivos y/o comisionables para los administradores y metas de indicadores de cartera vencida:** Crear indicadores de control y seguimiento en el área de cartera que permita desarrollar una política de comisión e incentivo variable por recaudo de cartera y disminución de índice de cartera vencida de las plazas asignadas a cada administrador, puesto que, de manera clara son ellos quienes conocen a cabalidad la situación de su zona y falencias de recaudo. Por otro lado, es importante resaltar que al implementar este indicador y ser anexado dentro de la gestión diaria del área de cartera y administradores el instituto se ahorra dinero en trámites y contratistas externos que van a realizar el mismo trabajo evitando así un desgasto administrativo y financiero.

- **Acompañamiento y distribución de la dirección financiera y gestión de cobranza en las plazas de mercado:** La dirección financiera del instituto la mayoría de las veces se encuentra enfocada en el sector de alumbrado público y los diferentes inmuebles y procesos que llevan, dejando a un lado las plazas de mercado por su poca recaudo a lo cual conlleva que se pierda el interés y relevancia que se merece la línea de negocio, razón por la cual en muchas ocasiones no logran realizar las visitas gestoras de cobranza con las cuales se genera el aumento de recaudo mensual.

- **Capacitar y estimular a los ejecutivos de cobranza y gestión:** Capacitar de forma constante a todos los miembros que ejecutan la labor de recaudo, puesto que deben ser personas con gran capacidad de persuasión y asesoramiento, conocimiento legal y políticas de incumplimiento de pago.

- **Creación de alivios para recaudo de cartera superior a 360:** Las plazas de mercado con un índice de cartera tan alto es la que se da por censurada y declinada a la no recuperación, por tal motivo, al implementar un programa de alivios permite que dichos adjudicatarios

puedan llegar a normalizar su cartera con INFIBAGUE y no lleguen a actos extremos de cobranza; se propone clasificar cada una de las carteras y zonas de ubicación, identificar causales que se presente en cada sector y atribuirles a la que corresponda, otorgar descuento al cual los arrendadores puedan aplicar y formas de pago ya sea pago total o plazo proporcional.

4. BENEFICIOS ESPERADOS

- **Beneficios financieros:** Recuperar parte de la cartera morosa reduce el gran déficit que afrontan las plazas de mercado y de esta manera no tener una cartera morosa que no se podrá recuperar, por ende, es importante implementar alivios financieros para recuperar la mayor parte de la cartera de las personas que aún están activas en las plazas de mercado.
- **Aumento de ingresos:** No se logrará recuperar el 100% de la cartera, pero es preferible recuperar un 40% o 60%, que no recuperar ningún porcentaje, lo que ocasionara un sobre costo en los diferentes procedimientos que se deben realizar.
- **Ahorro de costos:** Al implementar descuentos en las deudas, el instituto ahorrará dinero en tener que contratar más personal para iniciar procesos los diferentes procesos persuasivos y coactivos, que al final en muchas ocasiones no se logra recuperar dinero.
- **Beneficios operativos:** Menos procesos persuasivos y coactivos, implican menores costos asociados con la gestión y el seguimiento de estos procesos, ya

que se debe contratar personal para realizar estos diferentes procesos y también empresas transportadoras certificadas para la entrega de estos documentos.

- **Mejor gestión financiera:** Realizar una depuración de las diferentes carteras, de esta manera se tendrá una información financiera actualizada y tener una exactitud de cuanto dinero se puede lograr recuperar.

5. ESTRATEGIAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Para evaluar el éxito de la implementación de los diferentes métodos de cobro, se utilizarán matrices que se deban cumplir, donde abarquen aspectos operativos, financieros y estratégicos, estas matrices permitirán medir el impacto de la mejora de los recaudos en las plazas de mercados

- **Operativas:** Las diferentes oficinas que abarquen plazas de mercado, deben reunirse mensualmente para entregar resultados de lo que se realizó en el mes anterior y de lo que se va a realizar en el siguiente mes. Donde se deba tener una eficiencia de personal, donde se dedique unas horas a la semana para las tareas puestas al inicio del mes.
- **Financiera:** Se debe buscar reducir costo al instituto de muchas maneras, tener que contratar personal y generar un desgaste administrativo, también ahorrar dinero en papelería, empresa mensajería certificada para la entrega de los diferentes procesos, entre otros.
- **Estratégicos:** Muchas personas morosas de las plazas de mercado quieren estar al día con INFIBAGUE, pero en muchos casos no les alcanza el dinero para pagar toda la deuda, de esta manera se deben implementar diferentes estrategias

para que las personas se acerquen y realicen abonos, realicen pagos bajo descuentos y de esta manera el INFIIBAGUE logre disminuir la cartera.

- **Innovación y adaptabilidad:** Los ibaguereños dejaron de frecuentar las diferentes plazas de mercado por diferentes aspectos, tanto por desorden público, inseguridad a los alrededores de las plazas, de esta manera INFIBAGUE debe estudiar la posibilidad de hacer adecuaciones en las plazas de mercado y trabajar de la mano con la alcaldía de Ibagué y la policía, donde puedan darles un mejor manejo y seguridad a estas zonas.

6. REFERENCIAS

- Cibrán Ferraz, P., Prado Román, C., Crespo Cibrán, M. Á., & Huarte Galbán, C. (2013). Planificación financiera. ESIC Editorial. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bRg-AQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=planificaci%C3%B3n+financiera&ots=F4YTwt-NPH&sig=Ru4lfnYwg_D2mBiLhOyeVfimRYQ#v=onepage&q=planificaci%C3%B3n%20financiera&f=false
- Valle Núñez, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000300160&script=sci_arttext&tlng=en
- Aparicio Rengifo, R., Fonseca Laverde, K., & González Quintero, J. F. (2023). Plazas de mercado en Colombia: creación cultural y organización socioespacial del comercio informal. *Revista INVI*, 38(108), 177-206
- Murillo Fernandez, C., & Beltran Navarro, V. (2015). Análisis de sostenibilidad financiera de la empresa COTECMAR.
- Sauter-Echeverría, K. (2017). Breve descripción de la metodología de investigación cualitativa conocida como Estudio de Caso (Case Study Research). *Acta Académica*, 61(Noviembre), 59-78.
- Ortega, A. O. (2018). Enfoques de investigación. Métodos para el diseño urbano-Arquitectónico, 1.
- Torres, R. (2019). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mexicana. México.
- Mousalli-Kayat, G. (2015). Métodos y diseños de investigación cuantitativa.
- INFIBAGUE (2024). <https://www.infibague.gov.co/quienes-somos/>

**CERTIFICADO DE REALIZACION DE PRODUCTO EMPRESARIAL POR
PARTE DEL GRUPO DE INVESTIGACION GINIEM DE LA
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS - UNIMINUTO**

**INSTITUTO DE FINANCIAMIENTO PROMOCIÓN Y DESARROLLO -
INFIBAGUE
NIT 890700755-5**

El suscrito, Edilberto Pava Ceballos, mayor de edad, domiciliada y domiciliada en Ibagué, identificado con la cédula de ciudadanía como aparece al pie de la firma, actuando en calidad de Representante Legal y/o encargado de la empresa INSTITUTO DE FINANCIAMIENTO PROMOCIÓN Y DESARROLLO - INFIBAGUE, identificada con Nit 890700755-5 y domicilio principal en Ibagué Tolima, conforme se acredita con el certificado de existencia y representación legal, expedido por la Cámara de Comercio (**ENTIDAD PÚBLICA, SIN CÁMARA DE COMERCIO**) , por medio de la presente:

CERTIFICO

Que, conforme al Proceso de investigación en la generación de innovaciones a la gestión empresarial suscrita con el propósito de desarrollar productos de consultoría científica y tecnológica para el desarrollo de productos empresariales, suscrito el 16 de Agosto del 2023 entre la empresa INSTITUTO DE FINANCIAMIENTO PROMOCIÓN Y DESARROLLO - INFIBAGUE. Y los INVESTIGADORES Jessica Alejandra Saenz Moncaleano identificada con cédula 1.108.935.006 de Guamo Tolima, Duban Alexander Londoño Oviedo identificado con cédula 1.000.644.212 de Ibagué. Y su directora de trabajo de grado, Liliana Patricia Olivera Portela con cédula 38210980 de Ibagué, obrando en nombre propio y en representación del grupo de investigación GINIEM de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, LOS INVESTIGADORES procedieron a realizar un producto empresarial de innovación generado para la gestión empresarial en el periodo comprendido entre 17 de febrero del 2024 y el 1 de junio del 2024 como fecha de terminación, el cual fue ejecutado en la ciudad de Ibagué, República de Colombia.

El producto empresarial referenciado en el párrafo anterior específicamente se resume en lo siguiente:

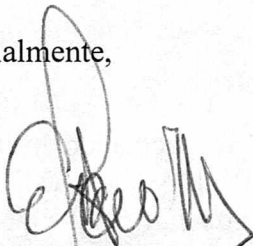
**ANALISIS DE RECAUDO DE LAS PLAZAS DE MERCADO PARA SOSTENIBILIDAD
FINANCIERA**

Este producto será evaluado por la empresa y es recibido a satisfacción por parte de la empresa INSTITUTO DE FINANCIAMIENTO PROMOCIÓN Y DESARROLLO - INFIBAGUE., la cual está clasificada en la categoría de empresa, de conformidad con las disposiciones legales en Colombia.

Con base en lo anteriormente expuesto doy fe de que el producto empresarial realizado es de excelente calidad y cumplió con las expectativas y los criterios requeridos por la empresa INSTITUTO DE FINANCIAMIENTO PROMOCIÓN Y DESARROLLO - INFIBAGUE., para su implementación y en virtud de ello, se expide la presente certificación.

Para constancia, se firma en Ibagué Tolima, Colombia, a los 30 días del mes de mayo del año 2024.

Cordialmente,



Edilberto Pava Ceballos

C.C. No. 14323059 de Honda

Cargo. Gerente General

**Nombre de la Empresa INSTITUTO DE FINANCIAMIENTO PROMOCIÓN Y
DESARROLLO - INFIBAGUE**