

UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN FORMULACION Y EVALUACION SOCIAL Y  
ECONOMICA DE PROYECTOS

OUTSOURCING FINANCIEROS Y PENSIONALES PARA EL REGIMEN DE PRIMA  
MEDIA CON PRESTACION DEFINIDA

AUTORES

FANY STELLA MEDINA ALEMAN

OSMAR ENRIQUE GODOY GUTIERREZ

DIRECTOR: JOSE NICOLAS SANCHEZ

BOGOTA D.C., 04 DE JUNIO DE 2018



## Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

### **Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)**

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

#### Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

#### Bajo las condiciones siguientes:



**Atribución** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



**No Comercial** — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

## **AGRADECIMIENTOS**

Después de un arduo e intenso período de un año damos gracias a Dios por permitirnos finalizar nuestro proyecto de grado. Tiempo que nos permitió reforzar y adquirir nuevos conocimientos para ponerlos en práctica en nuestra vida diaria, y para lo cual agradecemos a todas y cada una de las personas que nos apoyaron en este proceso de aprendizaje personal y profesional.

Agradecemos a nuestros profesores y compañeros por su colaboración, por ayudarnos a reforzar las diferentes actividades cuando más los necesitábamos; a nuestro tutor de grado por su valiosa colaboración pues nos orientó y brindó el apoyo para la terminación de este proyecto.

Además, agradecemos a nuestra familia y amigos por su comprensión, por estar siempre ahí cuando más los necesitábamos, por sacrificar tiempo sin compartir y por el apoyo incondicional.

Gracias,

Fanny Medina Alemán

Osmar Godoy Gutiérrez

## RESUMEN

En la actualidad el outsourcing en Colombia desempeña un papel muy importante en los planes estratégicos de las empresas como una herramienta válida en la consecución de sus objetivos, con una metodología estructurada con base a la experiencia para optimizar la eficiencia de actividades o funciones de negocios importantes, al suministro de personal profesional calificado y experimentado, generando un ahorro en sus costos internos de personal y otros conceptos que implica mantener un departamento interno dedicado a procesos o actividades no principales del negocio.

El Fondo de Pasivo Social de Ferrocarriles Nacionales de Colombia, entidad que mediante Decreto 0553 del 27 de marzo de 2015 adquirió la competencia para continuar el cobro coactivo del extinto Seguro Social, por concepto de bonos pensionales, cuotas partes pensionales y aportes patronales y quien administra este negocio, terceriza esta competencia, toda vez que corresponden al cobro de una cartera correspondiente al Régimen de Prima Media con prestación definida, en aras de que los afiliados o sus beneficiarios obtengan una pensión de vejez, invalidez o sobrevivientes o, en su defecto, la indemnización sustitutiva, también denominada “devolución de saldos”, según lo establecido en la ley, para el logro del objetivo propuesto.

Por lo anterior, y en razón a que son pocas las empresas especialistas en este tema, la empresa Outsourcing Financieros y Pensionales para el Régimen de Prima Media con Prestación Definida será una empresa dedicada a la gestión y recuperación de este tipo cartera, apoyados en la calidad, con profesionales especializados y experimentados, que garantiza excelentes resultados del cobro coactivo ISS Liquidado para que los afiliados o sus beneficiarios obtengan el reconocimiento de una pensión de vejez ,a la cual tienen derecho.

## **ABSTRACT**

*Nowadays, outsourcing in Colombia performs a very important role in the strategic plans of companies as a valid tool in the pursuit of their goals, with a structured methodology based on experience to optimize the efficiency of activities or functions of important business, to the hiring of qualified and experienced professional staff, generating savings in its internal personnel costs and other concepts, which implies maintaining an internal department dedicated to non-core business processes or activities.*

*Fondo de Pasivo Social de Ferrocarriles Nacionales de Colombia, entity that through the Decree 0553, of March 27, 2015, acquired the competence to continue the coercive collection of the extinct Social Security, for pension bonds, pension shares and employer contributions which manages this business, outsources this competition, since they correspond to the collection of a portfolio corresponding to the Medium Regimen de Prima Media with defined benefit, so that the members or their beneficiaries obtain an old-age pension, invalidity or survivors or, failing that, the substitute compensation, also called "return of balances", according to the established in the law, for the attainment of the proposed objective.*

*Due to the above, and because there are few companies specialized in this subject, the company Outsourcing Financieros y Pensionales para el Régimen de Prima Media con Prestación Definida will be a company dedicated to the management and recovery of this type portfolio, supported by quality and with specialized and experienced professionals, which guarantees excellent results of the coactive payment ISS Liquidado, so that the affiliates or their beneficiaries obtain the recognition of an old-age pension, to which they are entitled.*

## TABLA DE CONTENIDO

PALABRAS CLAVE .....	10
MARCO TEÓRICO .....	10
OBJETIVOS .....	16
Objetivo general .....	16
Objetivos específicos .....	16
DISEÑO METODOLÓGICO .....	16
RESULTADOS .....	17
CAPÍTULO 1. ESTUDIO DE MERCADOS .....	17
1.1 Antecedentes .....	17
1.2 Definición del objeto de estudio .....	18
1.3 Oferta .....	19
1.4 Demanda .....	19
1.5 Estrategia comercial .....	20
1.5.1 Precio .....	20
1.5.2 Plaza .....	21
1.5.3 Promoción .....	21
1.5.4 Servicio .....	21
1.5.5 Proveedores .....	21
CAPÍTULO 2. ESTUDIO ADMINISTRATIVO .....	23
2.1 Presentación de la empresa .....	23
2.2 Misión .....	23
2.3 Visión .....	23
2.4 Valores y principios .....	24
2.5 A nivel organizacional .....	24
CAPÍTULO 3. ESTUDIO TÉCNICO .....	25
3.1 Aspecto legal .....	25
3.2 Balance de obras físicas .....	26
3.3 Balance de equipos .....	26
3.4 Balance de insumos .....	27

3.5 Balance de personal .....	27
3.6 Tamaño .....	27
3.7 Ubicación .....	27
3.8 Ingeniería .....	28
CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN FINANCIERA .....	29
4.1 Costos fijos .....	29
4.2 Depreciación .....	29
4.3 Punto de equilibrio .....	30
4.4 Estado de resultados .....	31
4.5 Flujo de caja .....	31
4.5.1 Flujo de caja operacional y del inversionista .....	31
4.6 Análisis del escenario .....	32
CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN AMBIENTAL .....	34
5.1 Riesgos .....	34
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	35
BIBLIOGRAFÍA .....	37
GLOSARIO .....	40
ANEXOS .....	42

## LISTA DE TABLAS

1	Cartera Cobro Coactivo ISS Liquidado .....	20
2	Proyección IPC – Media móviles .....	26
3	Balance de insumos .....	27
4	Análisis de escenarios .....	32
5	Escenario estable .....	33

## LISTA DE FIGURAS

1.	Expedientes Cobro Coactivo ISS Liquidado .....	20
2.	Ubicación topográfica oficina .....	28
3.	Punto de equilibrio .....	30



## LISTA DE APÉNDICES /ANEXOS

1.	Entrevistas .....	42
2.	Oferta .....	57
	Firmas actuales .....	57
	Firmas del extinto Seguro Social .....	57
	Outsourcing Financieros y Pensionales para el Régimen de Prima Media con Prestación Definida .....	57
3.	Estructura de la empresa .....	58
4.	Descripción de cargos .....	59
5.	Aspectos legales .....	60
6.	Balance de obras físicas .....	61
7.	Balance de equipos .....	61
8.	Balance de personal .....	62
9.	Tamaño .....	63
10	Ubicación .....	64
11	Ingeniería .....	65
12	Gastos fijos .....	66
13	Depreciación - Método de línea recta .....	67
14	Depreciación - Método suma de dígitos .....	69
15	Punto de equilibrio .....	71
16	Estado de resultados a seis meses .....	76
17	Estado de resultados a tres meses .....	76
18	Flujo de caja operacional y del inversionista .....	77
19	Evaluación ambiental ..	81

## **PALABRAS CLAVE**

Servicios, cobro coactivo, cartera morosa, seguridad social, régimen de prima media con prestación definida (RPM)

## **MARCO TEÓRICO**

El Outsourcing se desarrolló desde los inicios del mundo moderno, conquistando confianza en los años 70, encaminados inicialmente a la parte tecnológica, siendo una vía fácil para las empresas en aras de disminuir sus costos, mejorar la eficiencia y concentrarse en la especialidad de las mismas, convirtiéndose en una estrategia para los negocios. En 1940 el Outsourcing se originó en los Estados Unidos y se expandió por el continente, comenzando a ganar credibilidad. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como Electronic Data Systems (EDS), Arthur Andersen, Price Waterhouse entre otros. El Outsourcing fue creado en 1980 para puntualizar la tendencia de compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores. Según lo planteado por el autor Ben Scheneider: “el outsourcing es la herramienta de gestión que combina la correcta determinación de la estrategia con las medidas adecuadas para llevarla a cabo de una manera operativamente eficaz”.

Definiéndose también el outsourcing como una modalidad que rebaja costos e incrementa la productividad. Martínez (2013), igualmente, precisa el outsourcing como una práctica común sin reconocimiento legal, Consultoría Empresarial, 10 (28): “Se considera que el máximo exponente de este incremento del outsourcing es la India, aunque los países latinoamericanos presentan grandes oportunidades a futuro. A nivel mundial cerca de 60% de las grandes empresas tiene uno o más servicios bajo un esquema de outsourcing, sobre todo por la eliminación de costos de mantenimiento, desarrollo y al mismo tiempo le abre un mecanismo de competencia.” Salazar J. (2010). Así como lo indica IRCO (IESE) – ACCENTURE. Mayo 2002, en el libro Outsourcing de Recursos Humanos: “Una de las definiciones de outsourcing de RRHH a nuestro juicio más completas, es la de Mary F. Cook: El Outsourcing de los RRHH significa disponer del servicio de un proveedor (outsourcer), el cual proporcionará, de manera continuada, la administración de una actividad de RRHH que

normalmente se realizaría dentro de la organización”. Definiéndose también como la incorporación a la empresa de aquellas competencias que no ha escogido como centrales o nucleares mediante la colaboración con otra empresa. De esta manera, el outsourcing puede aplicarse a todo proceso o función de negocio que no sea estratégico para una empresa y que, consecuentemente, no debe ocupar tiempo de gestión por parte de la dirección.

Y, tal como lo señala la Revista Dinero, en su artículo sobre la tercerización, efectos del outsourcing: “El 11% de los oficios en el sector de servicios del mundo se puede realizar remotamente o por outsourcing. Esto concluye un estudio del McKinsey Global Institute sobre este fenómeno. Así, la oferta de servicios de outsourcing es ampliamente inferior a la demanda potencial. Según el estudio, en 2008 cerca de 4,1 millones de empleos podrían ser tercerizados. Por otra parte, afirma, el efecto sobre los salarios sería mínimo. En los países en desarrollo, las remuneraciones subirían hasta alcanzar 30% del salario de los países desarrollados. En los países ricos, el efecto sería marginal porque los empleos que se verían afectados son pocos”. Se puede estimar que este tipo de negocio ha aumentado considerablemente en el mercado colombiano, siendo una de las alternativas para las Pymes, siendo las pequeñas y medianas empresas quienes más utilizan este tipo de servicio, en el mercado de la tercerización.

Aunado a lo anterior, una empresa puede intentar ser más eficaz en su trabajo, si corta de raíz los malos hábitos creados y plantea una reingeniería que pueda traducirse en beneficios inmediatos para su negocio, generando competitividad en el mercado, y la empresa Outsourcing Financieros y Pensionales para el Régimen de Prima Media con Prestación Definida, pretende alcanzar estos beneficios con base al planteamiento de una reingeniería través de este tipo de negocio.

Por otra parte, el Régimen de Prima Media con Prestación Definida, de acuerdo a lo establecido en la Ley 100 de 1993, por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones, cuyo concepto es aquél mediante el cual los afiliados o sus beneficiarios obtienen una pensión de vejez, de invalidez o de sobrevivientes, o una indemnización, previamente definidas, y que serán aplicables a este régimen las disposiciones vigentes para los seguros de invalidez, vejez y muerte a cargo del Instituto de Seguros Sociales, hoy administrado por la Administradora Colombiana de Pensiones, Colpensiones, cuyas características son ser un régimen solidario de prestación definida y

que los aportes de los afiliados y sus rendimientos, constituyen un fondo común de naturaleza pública, que garantiza el pago de las prestaciones de quienes tengan la calidad de pensionados en cada vigencia, que el Estado garantiza el pago de los beneficios a que se hacen acreedores los afiliados; y, que además, de ser solidario, el monto de la pensión, la edad de jubilación y las semanas mínimas de cotización están debidamente preestablecidas, el no pago de los aportes de seguridad social, especialmente por el concepto de pensión conllevará al no reconocimiento de una pensión a aquellas personas que cumplen los requisitos de ley.

Además, como señala el artículo de Gerencie.com: “el régimen de prima media está regulado por los artículos 31 y siguientes de la ley 100 de 1993, y es un régimen solidario en el que las pensiones son financiadas por los aportes de quienes aún no se han pensionado; fondo del cual se paga la pensión de los afiliados que van adquiriendo del derecho a pensionarse. Es por ello que el pago de las mesadas pensionales se hace con los aportes que hacen quienes no están pensionados (algo así como una pirámide), y si los aportes de los nuevos no alcanzan para financiar los pagos a los viejos, el estado debe financiar esos pagos, lo cual hace vía impuestos”.

Por lo anterior, el artículo de ámbito jurídico señala que: “la acción de cobro por mora en aportes al sistema de pensiones no prescribe, toda vez que la realización de los aportes al sistema general de pensiones y la respectiva acción de cobro están atadas a las obligaciones que el legislador previó a los empleadores y administradoras para que, en el evento del no pago o pago extemporáneo, se reconozca a favor de los afiliados un interés de mora y se adelanten las acciones de cobro correspondientes. Y, en la medida en que dichas acciones involucran el recaudo de sumas que por ley están destinadas al reconocimiento de prestaciones vitalicias, cuyo derecho es imprescriptible e irrenunciable para sus beneficiarios, no es viable aplicar el fenómeno extintivo de la prescripción a la acción de cobro de los aportes. Por tanto, las cotizaciones son requisito imperativo para acceder a las pensiones que el sistema reconoce a los afiliados y su ausencia puede acarrear consecuencias negativas al trabajador a favor del cual el empleador no efectúa la consignación correspondiente, por lo que la omisión repercute de manera directa sobre su derecho irrenunciable a la seguridad social”. Adicionalmente, el artículo 23 de la Ley 100 de 1993 señala que los intereses de mora también financian las pensiones, ya que los mismos se abonan en el fondo de reparto correspondiente, cuando se trata de afiliados al régimen de prima media con prestación

definida, o en las cuentas individuales de ahorro pensional de los respectivos afiliados, tratándose de afiliados al régimen de ahorro individual con solidaridad. Y, de acuerdo a la Superfinanciera, Concepto 2017006845, Feb. 20/17: “es obligación cobrar las cotizaciones en mora y sus intereses sin que se advierta término de prescripción o incapacidad se fundamenta en que con el recaudo de dichos recursos se garantiza el derecho al reconocimiento de las prestaciones, lo que resulta acorde con su carácter irrenunciable y con el principio de sostenibilidad financiera que el Estado debe garantizar por orden constitucional”. Por consiguiente, también es importante resaltar el concepto de servicio definido por algunos autores como Stanton, Etzel y Walker: “actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades”; y, Kotler, Bloom y Hayes, quienes lo definen como: “Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico”.

El Régimen de Prima Media con Prestación Definida (RPM) es actualmente administrado por la Administradora Colombiana de Pensiones, Colpensiones, siendo aplicables las disposiciones vigentes para los seguros de invalidez, vejez y muerte con las adiciones, modificaciones y excepciones contenidas en la Ley 100 de 1993 modificada por la Ley 797 de 2003. Sus principales características: es solidario, los aportes de los afiliados y sus rendimientos constituyen un fondo común de naturaleza pública, que garantiza el pago de las prestaciones de quienes tengan la calidad de pensionados, el Estado garantiza el pago de los beneficios a los cuales se hacen acreedores los afiliados y sus beneficiarios; y, el monto de la pensión, la edad de jubilación y las semanas mínimas de cotización están debidamente preestablecidas.

Según la Ley 100 de 1993, establece que los bonos pensionales constituyen aportes destinados a contribuir a la conformación del capital necesario para financiar las pensiones de los afiliados el Sistema de Pensiones dentro del Régimen de Prima Media con Prestación Definida; así mismo las cuotas partes pensionales, que contribuyen al financiamiento de las pensiones que otorga Colpensiones y se derivan de aquellos períodos laborados por un ciudadano con entidades públicas que le aportaban a las cajas o fondos diferentes al Instituto de los Seguros Sociales, a la entrada en el Sistema General de Pensiones y que se acumulan

para el tiempo requerido para tener derecho al reconocimiento de una pensión de vejez. Por tanto, los aportes al sistema de seguridad social, por concepto de pensión y salud también contribuyen a la sumatoria de las semanas cotizadas en las historias laborales de los trabajadores y para el ingreso base de liquidación de una pensión.

Es necesario precisar que la competencia de la Superintendencia Financiera de Colombia como Organismo de vigilancia y control dentro del Sistema Integral de Seguridad Social creado por la Ley 100 de 1993, se extiende únicamente a las administradoras de los Sistemas Generales de Pensiones y de Riesgos Profesionales en los términos señalados por los artículos 13 (literal k), 52 y 60 (literal j), todos de la Ley 100 de 1993 y el artículo 83 del Decreto 1295 de 1994.

Dentro de la normatividad también se tendrá en cuenta la Ley 100 de 1993, artículos 24 y 57, y el Decreto 1295 de 1994, artículo 23, que tratan de las acciones de cobro y el cobro coactivo; el Código Contencioso Administrativo, artículo 79; la Ley 6 de 1992, artículo 112, sobre las entidades administradoras del Régimen de Prima Media con prestación definida que podrán establecer el cobro coactivo, para hacer efectivos sus créditos; y, el Decreto 2633 de 1994, artículo 5, del cobro por vía ordinaria. Además, del Estatuto Tributario,

Como lo señala la Ley 100 de 1993, en los artículos 17, 22, 23 y 24 que establecen la obligatoriedad de las cotizaciones por parte de las empresas durante la relación laboral, las obligaciones del empleador con respecto al pago de su aporte y el de sus trabajadores, trasladando los recursos a las entidades recaudadoras dentro de los términos establecidos por Ley, además de las sanciones moratorias que incurren al no consignar dentro de los plazos señalados, generando intereses, y las acciones de cobro a las entidades administradoras con motivo al incumplimiento de las obligaciones del empleador, determina la continuidad de ejercer esta gestión de cobro coactivo a través de una entidad competente, tercerizando esta función.

Actualmente, el Fondo de Pasivo Social de Ferrocarriles Nacionales de Colombia tiene a cargo el cobro de 15.904 procesos, activos, por jurisdicción coactiva del extinto Instituto de los Seguros Sociales, entregados mediante Decreto 0553 del 27 de marzo de 2015, a través del Ministerio de Salud, con una cartera, por concepto de Bonos Pensionales, Cuotas Partes Pensionales y Aportes Patronales del Debido Cobrar (años anteriores a 1994) y posteriores al año 1995, hasta el año 2010 por los negocios de salud, pensión, fondo de solidaridad

pensional y riesgos laborales; entidad que a la fecha no ha logrado recaudar ni trasladar los recursos recaudados a las entidades administradoras en aras de proteger los derechos de los trabajadores afectados.

Por otra parte, el trabajador como afiliado obligatorio a la seguridad social tiene una serie de derechos frente al empleador, entre los cuales se encuentra el pago oportuno de los aportes a la respectiva entidad administradora, el cual debe realizarse en el término legal establecido y en el evento en que los aportes no se consignen dentro de los plazos señalados para el efecto, dispone el artículo 23 de la Ley 100 de 1993 que "generarán un interés moratorio a cargo del empleador, igual al que rige para el impuesto sobre la renta y complementarios, Por tanto, se deduce que el empleador que no ha consignado los aportes en el término legal se encuentra obligado a pagar un interés moratorio a título de sanción, como un mecanismo idóneo para evitar el retardo en la consignación de las cotizaciones, igual al que rige para el impuesto sobre la renta y complementarios, previsto en el artículo 635 del Estatuto Tributario y el artículo 634 del Estatuto Tributario dispone que, "Los contribuyentes o responsables de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales, incluidos los agentes de retención, que no cancelen oportunamente los impuestos, anticipos y retenciones a su cargo, deberán liquidar y pagar intereses moratorios por cada mes o fracción de mes calendario de retardo en el pago; y , para tal efecto, la totalidad de los intereses de mora se liquidaran con base en la tasa de interés vigente en el momento del respectivo pago.

En Colombia, son pocas las empresas competentes para efectuar la gestión de cobro coactivo del extinto Seguro Social, toda vez que corresponde a aquellos aportes no realizados por los empleadores dentro de las fechas establecidas por el Gobierno, generando sanciones moratorias y que se encuentran en el Régimen de Prima Media con Prestación Definida.

La creación de una empresa de gestión de cobro contribuiría para la gestión de recaudo de aportes de seguridad social dentro del RPM con Prestación Definida, toda vez que está perjudicando a aquellas personas que tienen derecho al reconocimiento de una pensión de vejez; además de generar empleo, mejorar la calidad de vida de las personas de la tercera edad, y crear la cultura del pago oportuno de estos aportes al sistema por parte de los empleadores.

La empresa Outsourcing Financieros y Pensionales para el Régimen de Prima Media con Prestación Definida será una empresa dedicada a la gestión y recuperación de cartera,

apoyados en la calidad y con profesionales especializados, garantizando excelentes resultados del cobro coactivo ISS Liquidado, para que los afiliados o sus beneficiarios obtengan una pensión de vejez, invalidez o sobrevivientes o, en su defecto, la indemnización sustitutiva, también denominada “devolución de saldos”, según lo establecido en la ley a la cual tienen derecho.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Crear una empresa de gestión de cobro de seguridad social por concepto de aportes patronales para reforzar a la Entidad recaudadora dentro del Cobro Coactivo del extinto Seguro Social, con el fin de que las entidades públicas y privadas efectúen el pago los aportes que se encuentran en mora.

### **Objetivos específicos**

Establecer la cartera por concepto de aportes patronales de las empresas públicas y privadas que se encuentran en mora dentro del Cobro Coactivo del extinto Seguro Social para determinar la deuda real, con el fin de efectuar el cobro de la misma.

Gestionar el cobro de la cartera de seguridad social con sus respectivos intereses moratorios, especialmente en pensión, en aras de trasladar los recursos recaudados a las entidades competentes para que se apliquen los dineros cobrados en las historias laborales de los trabajadores, en aras de lograr el reconocimiento de pensión de vejez.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

En cuanto al tipo de investigación, de acuerdo al planteamiento del problema, ¿es viable la creación de una empresa para efectuar el recaudo de la cartera de Cobro Coactivo ISS Liquidado y trasladar los recursos a las entidades administradoras, con el fin de que pensionen las personas que tienen derecho al reconocimiento de su pensión de vejez dentro del RPM?, para este proyecto es descriptiva – analítica.



Descriptiva, toda vez que se interpreta el objeto con los datos, se descubren los hechos, analizando el significado y su importancia, se compara, se contrasta, se mide, se clasifica, se interpreta y se evalúa. Y, analítica porque se incorpora elementos cuantitativos con el empleo de datos precisos. En este caso, se analiza la cartera a cobrar, las empresas deudoras, las etapas procesales en las cuales se encuentra cada expediente y se procede a dar impulso procesal a los mismos con el fin de recaudar los dineros adeudados por los empleadores morosos.

Se realizó un estudio cualitativo y la técnica que se tuvo en cuenta es la entrevista de profundidad, toda vez que se estructuraron las preguntas, enfocadas a la gestión que realiza la Entidad encargada del recaudo de este tipo de cartera.

Se realizó dos entrevistas a expertos en cobro coactivo, utilizando el método Delphi, quienes trabajan en el Patrimonio Autónomo de Remanentes ISS Liquidado y el Fondo de Pasivo Social de Ferrocarriles Nacionales de Colombia (F.P.S.). Anexo 1

## **RESULTADOS**

### **CAPÍTULO 1**

#### **ESTUDIO DE MERCADOS**

##### **1.1 Antecedentes**

La falta de responsabilidad por parte de las empresas privadas y públicas encargadas de efectuar los pagos de seguridad social a nombre de los empleados que tienen a su cargo, afectándoles en su derecho al reconocimiento de la pensión de vejez, ha conllevado a que las entidades públicas se encarguen de efectuar el cobro de estos aportes de manera inmediata.

Actualmente, el Fondo de Pasivo Social de Ferrocarriles Nacionales de Colombia tiene a cargo el cobro de 15.904 procesos, activos, por jurisdicción coactiva del extinto Instituto de los Seguros

Sociales, entregados mediante Decreto 0553 del 27 de marzo de 2015, a través del Ministerio de Salud, con una cartera presunta de novecientos cuarenta mil cuatrocientos un millón doscientos veintidós mil cuatrocientos cuarenta pesos con treinta y seis centavos m/cte.

(\$940.401.222.440,36), por concepto de Bonos Pensionales, Cuotas Partes Pensionales y Aportes Patronales del Debido Cobrar (años anteriores a 1994) y posteriores al año 1995 hasta el año 2010 por los negocios de salud, pensión, fondo de solidaridad pensional y riesgos laborales.

Solamente se conocen tres empresas públicas en Colombia que efectúan la gestión de cobro de aporte de seguridad social, dentro del Régimen de Prima Media con Prestación Definida, a personas naturales, empresas privadas y empresas públicas, adscritas al Ministerio de Salud: Administradora Colombiana de Pensiones, Colpensiones, Unidad de Gestión de Pensión y Parafiscales, UGPP, y Fondo de Pasivo Social de Ferrocarriles Nacionales de Colombia, F.P.S., esta última entidad tiene la cartera del extinto Seguro Social, otorgada mediante Decreto 0553 del 27 de marzo de 2017.

Las dos primeras entidades efectúan el cobro, persuasivo y coactivo, directamente, y la última entidad lo hace a través de dos firmas externas encargadas de sustanciar jurídica y financieramente el cobro a cada una de las empresas morosas, las cuales fueron contratadas a través de licitación pública. Empresas que son pocas frente al recaudo tan grande que se debe efectuar en aras de proteger los derechos de los ciudadanos, entre los que se destaca el obtener el reconocimiento de una pensión de vejez.

## **1.2 Definición del objeto de estudio**

El Fondo de Pasivo Social de Ferrocarriles Nacionales de Colombia, entidad adscrita al Ministerio de Salud y Protección Social, encargada de ejercer el cobro Coactivo del extinto Seguro Social, de acuerdo a lo establecido en el Decreto 0553 del 27 de marzo de 2015, dio facultades a esta Entidad para que realice la gestión del cobro de la cartera de aportes de seguridad social por concepto de bonos pensionales, cuotas partes pensionales y aportes patronales a las entidades públicas y empresas privadas afiliadas al Instituto de los Seguros Sociales, hoy Liquidado, dentro del Régimen de Prima Media con Prestación Definida (en adelante RPM), ha suscrito a través de contratos de prestación de servicios con firmas externas para realizar esta gestión, la cual no se está cobrando en aras de hacer efectivo el pago de estos aportes por los deudores morosos y trasladar los recursos recaudados a las

entidades administradoras, conllevando al no reconocimiento de la pensión de vejez a aquellas personas que cumplen los requisitos del Ley.

¿Es viable la creación de una empresa para efectuar el recaudo de la cartera de Cobro Coactivo ISS Liquidado, y trasladar los recursos a las entidades administradoras con el fin de que se pensionen las personas que tienen derecho al reconocimiento de su pensión de vejez dentro del RPM?

### **1.3 Oferta**

En cuanto al sector privado, se pueden identificar 14 firmas externas quienes tenían contratos de prestación de servicios con el extinto Seguro Social y 2 firmas externas quienes suscribieron contrato con el Fondo de Pasivo Social de Ferrocarriles Nacionales de Colombia, de acuerdo a la competencia otorgada por el Decreto 0553 del 27 de marzo de 2015, que establece la continuidad del cobro coactivo del ISS Liquidado. Outsourcing Financieros y Pensionales para el Régimen de Prima Media con Prestación Definida, el porcentaje de las costas a cobrar las definen de acuerdo a lo establecido en las resoluciones de Seguir Adelante la Ejecución y en las Liquidaciones de Crédito, en las cuales ya se encuentran establecidos estos porcentajes a cobrar por la gestión realizada. Anexo 2.

### **1.4 Demanda**

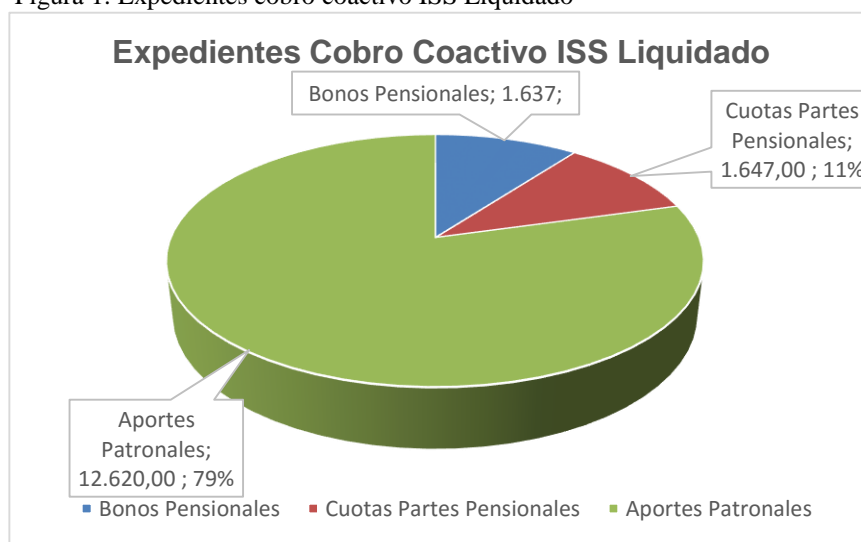
La Administradora Colombiana de Pensiones, Colpensiones, encargada del Régimen de Prima Medica con Prestación Definida (RPM), tiene a la fecha 2,3 millones de afiliados y de estos se estima que solo 230.000 lograrían su jubilación; el Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad (RAIS), tiene 13,2 millones de afiliados, no todos activos, pero solo 3,3 millones lograrían su pensión. Existen tres fallas básicas que afectan el sistema pensional del país, según los expertos: cobertura, equidad y sostenibilidad. Además, de la irresponsabilidad de las empresas quienes retienen los aportes de seguridad a sus trabajadores sin trasladarlos a las entidades competentes, junto con la ineficiencia de los entes de control de ejercer la obligatoriedad del pago de estos aportes. Se describe la cartera a cobrar dentro del cobro coactivo ISS Liquidado.

Tabla 1. Cartera Cobro Coactivo ISS Liquidado

Concepto	No. de expedientes	Valor
Bonos Pensionales	1.637	\$ 295.762.535.207,00
Cuotas Partes Pensionales	1.647	\$ 360.119.732.058,87
Aportes Patronales	12.620	\$ 284.518.955.174,49
<b>Total</b>	<b>15.904</b>	<b>\$ 940.401.222.440,36</b>

Fuente. Elaboración propia.

Figura 1. Expedientes cobro coactivo ISS Liquidado



## 1.5 Estrategia comercial

### 1.5.1 Precio

Desde la perspectiva de precio, se ofrecerá el servicio estableciendo un porcentaje sobre el valor recaudado, cuotas litis, de acuerdo a los porcentajes establecidos dentro de cada expediente mediante resoluciones en firme de Seguir Adelante la Ejecución y Liquidación de Crédito y Costas, los cuales son: 4% por concepto de bonos pensionales y cuotas partes pensionales, y entre un 10% y 15%, por concepto de aportes patronales, sin incluir el IVA (16%).

### **1.5.2 Plaza**

A nivel de plaza, se establecerá la oficina en la ciudad de Bogotá D.C., atendiendo la demanda a nivel nacional (32 Departamentos, centralizadas en la capital de la República de Colombia). Se trabajará la cartera a nivel nacional suscribiendo contratos de prestación de servicios con abogados o administradores de empresas, o profesionales con carreras afines, por honorarios, los cuales serán cancelados de acuerdo al valor recaudado, en las capitales de Barranquilla, Bucaramanga, Medellín, Cali, Popayán, Manizales y Villavicencio.

### **1.5.3 Promoción**

La promoción será de forma directa, una a una, a cada entidad y empresa, a nivel personalizada, con personal especializado y competente. Además de utilizar tecnología, como plataformas electrónicas, softwares, página web, correos electrónicos, entre otros.

### **1.5.4 Servicio**

Se basa en generar un valor agregado como es el efectuar el cobro de los aportes de seguridad social dentro de un proceso de cobro coactivo y el de brindar la asesoría a las empresas morosas en el pago de los aportes de la seguridad social, que conlleva al reconocimiento de la pensión de vejez a aquellas personas que tienen el derecho de acuerdo a la normatividad colombiana, toda vez que el proyecto además de tener un fin económico, también tiene un fin social: mejorar la calidad de vida de las personas una vez lleguen a la tercera edad , generando bienestar a sus familias.

### **1.5.5 Proveedores**

Se cuenta con el Ministerio de Salud, el Ministerio de Hacienda, la Administradora Colombiana de Pensiones - Colpensiones, la Positiva Compañía de Seguros y la Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud - ADRES; entidades que cuentan con las bases de datos, aplicativos y liquidadores para

realizar la ejecución de la unidad funcional de cobro de aportes de seguridad social dentro del Régimen de Prima Media con Prestación Definida, y así mismo trasladar los recursos recaudados dentro del proceso de cobro coactivo ISS Liquidado.

## CAPÍTULO 2

### ESTUDIO ADMINISTRATIVO

#### **2.1 Presentación de la empresa**

Outsourcing Financieros y Pensionales para el Régimen de Prima Media con Prestación Definida, es una empresa colombiana, creada para efectuar la gestión de cobro de cartera por concepto de bonos pensionales, cuotas partes pensionales y aportes patronales a las empresas de naturaleza pública y privada, en las etapas persuasivas y coactivas que se encuentran afiliadas al Régimen de Prima Media con Prestación Definida y al Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad; además de brindar asesoría financiera y jurídica, con profesionales especializados y experiencia en el mercado de más de 15 años, ubicada en la ciudad de Bogotá D.C., en aras de que las personas que cumplen los requisitos exigidos por Ley puedan obtener el reconocimiento de su pensión de vejez, a la cual tienen derecho.

#### **2.2 Misión**

Outsourcing Financieros y Pensionales para el Régimen de Prima Media con Prestación Definida, es una empresa dedicada a la gestión y recuperación de cartera que brinda un servicio eficiente, rentable y oportuno, apoyados en la calidad y con profesionales especializados, garantizando excelentes resultados.

#### **2.3 Visión**

Outsourcing Financieros y Pensionales para el Régimen de Prima Media con Prestación Definida, será en el año 2023 reconocida como una empresa líder a nivel nacional en recuperación y administración de cartera, en la etapa persuasiva y coactiva, del Régimen de Prima Media y Prestación Definida y del Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad Definida, posicionada por su calidad y compromiso con sus clientes, ofreciendo mejorar el beneficio de las empresas y la sociedad.

## **2.4 Valores y principios**

Compromiso, respeto, confianza, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, honestidad y ética profesional.

## **2.5 A nivel organizacional**

Se estima que el talento humano y las instituciones de capacitación en el país, se encuentran especialmente en la ciudad de Bogotá D.C., toda vez que en esta ciudad cuenta con excelente oferta de personal especializado y competente, disponible para trabajar en la empresa Outsourcing Financieros y Pensionales para el Régimen de Prima Media con Prestación Definida en el cobro de aportes de seguridad social para apoyar a los entes de control en aras de que se pensionen las personas que cumplen los requisitos de ley, contando con recursos propios, puesto que este estudio está proyectado en un modelo de negocio propio y privado. Se representa gráficamente la estructura de la empresa, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como las personas que trabajan en las mismas. Anexo 3.

También se describe los cargos con sus correspondientes funciones a nivel directivo, especialista, profesional y técnico. Anexo 4.



## CAPÍTULO 3

### ESTUDIO TÉCNICO

#### 3.1 Aspecto legal

Outsourcing Financieros y Pensionales para el Régimen de Prima Media con Prestación Definida, será una empresa de naturaleza privada, constituida como una sociedad por acciones simplificada (SAS), toda vez que es un tipo de sociedad creada a través de la ley 1258 de 2008, la cual tuvo como objetivo crear un tipo de empresa que le sirviera a pequeños empresarios para formar su empresa. Este tipo de sociedad se constituye por contrato privado el cual debe ser autenticado antes de su inscripción en el registro mercantil, en donde los socios solo responden hasta el monto de sus aportes, puesto que es una sociedad de capital y por tanto, es con este es que se responde por las obligaciones, consolidándose una vez se encuentra inscrita en el registro mercantil. Se constituirá la sociedad con un capital de \$10.000.000.

Se elige este tipo de sociedad, porque una de las ventajas es que una persona natural con actitud emprendedora puede constituir una empresa con el objeto de darle más credibilidad a su negocio; teniendo en cuenta que esta no es una figura a la que solo pueda acceder una persona natural, ya que también una persona o varias personas tanto jurídicas como naturales pueden constituir una sociedad por acciones simplificada. Anexo 5.

A continuación, se proyectan los siguientes balances teniendo en cuenta el promedio del IPC de los últimos 5 años utilizando método de medias móviles a partir del año 2019 al 2023.

Tabla 2. Proyección IPC – Medias móviles

AÑO	IPC
2013	1,94
2014	3,66
2015	6,77
2016	5,75
2017	4,09
2018	4,44
2019	4,94
2020	5,20
2021	4,88
2022	4,71
2023	4,84

Fuente. Elaboración propia.

### 3.2 Balance de obras físicas

Se estudiaron las opciones de compra o arriendo de la oficina con el fin de adecuarla para cumplir el objetivo propuesto por la empresa Outsourcing Financieros y Pensionales para el Régimen de Prima Media con Prestación Definida, en donde se determinó la mejor opción para implementar el proyecto, como lo es la del arriendo porque se está ahorrando costos, toda vez que el valor a pagar en arriendo sería de \$278.142.913; valor proyectado a 5 años de ejecución del proyecto. Y, al comprar la oficina más económica y adecuada para el negocio tendría un costo de \$900.000.000,00, valor que no se justifica para el proyecto puesto que la empresa no se dedica a la compra de bienes muebles y la inversión es muy costosa para iniciarlo. Anexo 6

### 3.3 Balance de equipos

Se detalla los equipos utilizados en la implementación del proyecto, en donde se determina la cantidad, sus características, su descripción, su costo unitario, su costo total y la vida útil de cada uno de ellos. Anexo 7.

### 3.4 Balance de insumos

El principal insumo que utiliza la empresa corresponde a los expedientes de Cobro Coactivo ISS Liquidado, los cuales no son cuantificables, puesto que el objeto de la empresa es recuperar la cartera morosa establecida en los mismos. Los insumos mínimos o materiales en los que incurre la empresa se detallan a continuación:

Tabla No. 3 – Balance de insumos

<b>MATERIALES</b>	<b>VR ANUAL</b>
PAPELERIA (INCLUYE TONER)	\$10.800.000,00
ASEO Y CAFETERIA	\$4.800.000,00
INTERNET	\$2.400.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$18.000.000,00</b>

Fuente. Elaboración propia.

### 3.5 Balance de personal

El personal que se requerirá para el proyecto será contratado directamente por la empresa Outsourcing Financieros y Pensionales para el Régimen de Prima Media con Prestación Definida en donde ya se tiene incluido sus prestaciones sociales; y aquellos que son por contrato de prestación de servicios. Anexo 8

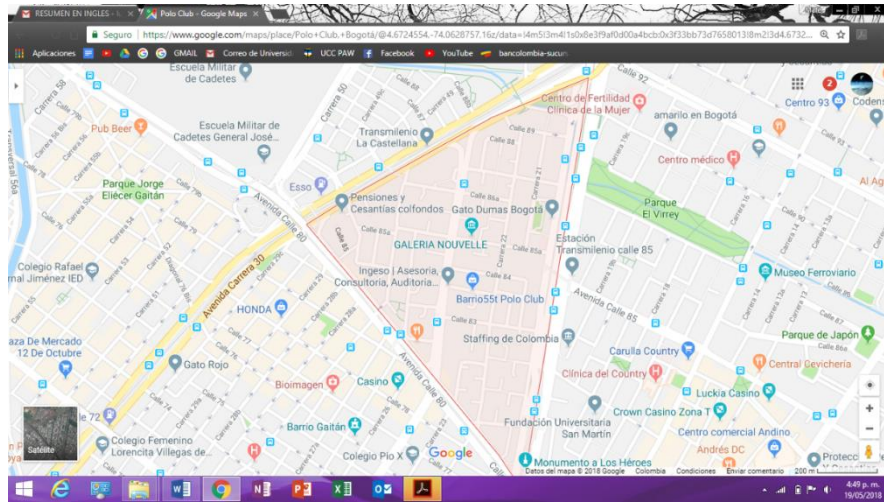
### 3.6 Tamaño

Se distribuye la oficina de Outsourcing Financieros y Pensionales para el Régimen de Prima Media con Prestación Definida acorde con los cargos que se a desempeñar. Anexo 9

### 3.7 Ubicación

En la ciudad de Bogotá D.C., Colombia, barrio El Polo, localidad de Barrios Unidos. Se detalla la macrolocalización y microlocalización del proyecto. Anexo 10

Figura 2. Ubicación topográfica oficina.



Fuente: <https://www.google.com/maps/place/Polo+Club,+Bogotá>.

### 3.8 Ingeniería

En cuanto a la ingeniería del proyecto se describe el proceso dentro del Cobro Coactivo ISS Liquidado con el fin de cumplir el objetivo del mismo, detallando las etapas procesales que se surten en cada uno de los expedientes desde el inicio del cobro hasta su terminación, señalando sus respectivas actuaciones. Anexo 11.

## CAPITULO 4

### EVALUACIÓN FINANCIERA

#### 4.1 Costos Fijos

Los costos fijos que se tienen previstos por la empresa Outsourcing Financieros y Pensionales para el Régimen de Prima Media con Prestación Definida, corresponden a arriendo, servicios, internet, comunicaciones y salarios. Anexo 12.

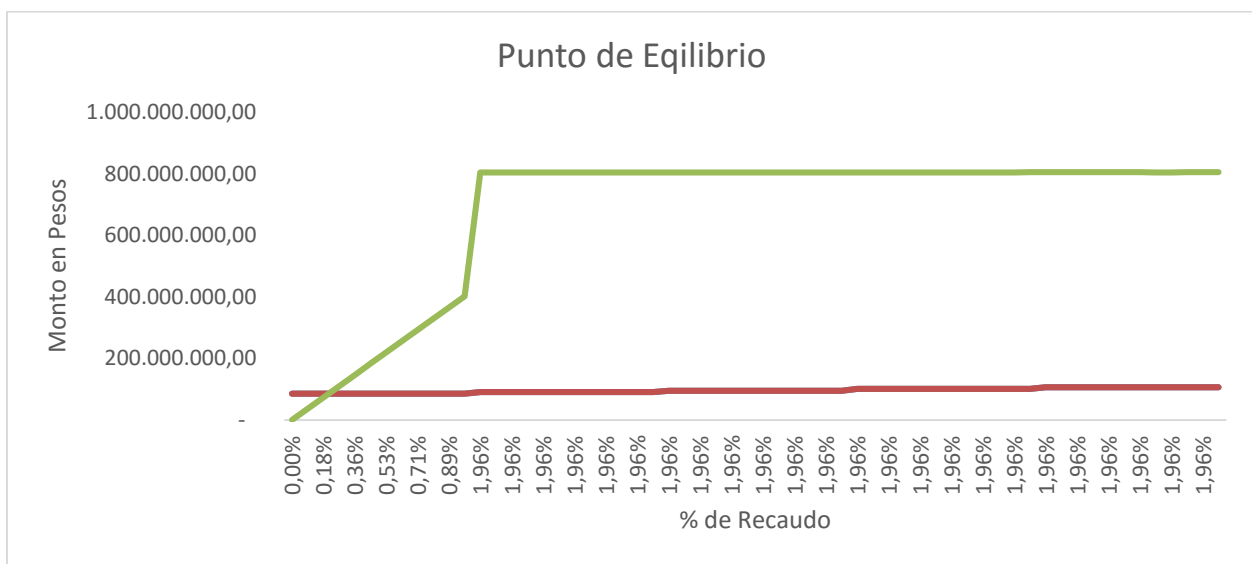
#### 4.2 Depreciación

Para la depreciación de los equipos de cómputo y los muebles y enseres se proyecta por los métodos de línea recta y la suma de dígitos; los primeros a 5 años y los segundos a 10 años. Los resultados arrojados por el método de línea recta establecen que los equipos de cómputos, da un valor de \$7.502.860 y los muebles y enseres \$1.409.800 anuales, datos que permiten identificar que se obtiene un gasto igual y la reducción es la misma para todos los años. En cuanto al resultado arrojado por el método de la suma de dígitos, indica que para los equipos de cómputo en el primer año se deprecian \$12.504.767,67 y en el último año se deprecia \$2.500.953,33, disminuyendo el valor de la depreciación a medida de los años, acumulando un valor total de \$37.514.300; igualmente ocurre con los muebles y enseres, en el primer año se deprecian \$2.563.272,73 y en el último año se deprecia \$256.327,27 disminuyendo también este valor a medida de los años, acumulando un valor total de \$14.098.000,00. En este caso para el primer año se reducen los impuestos, toda vez que es mayor el gasto en que se incurre, generando el último año una depreciación mínima, igual que la del gasto. Por tanto, y de acuerdo a los resultados arrojados se toma el método de línea recta puesto que se va a tener una tendencia a la alta en los ingresos, por tanto es conveniente tener una depreciación constante conllevando a la reducción de impuestos. Anexo 13 y 14.

### 4.3 Punto de equilibrio

De acuerdo a la proyección realizada del recaudo de cartera, la cual se obtiene por cuota litis<sup>1</sup>, en el primer mes se establecerá el estado de cada uno de los procesos y las etapas en las cuales se encuentran, estimando un recaudo incremental a partir del segundo mes; para lo cual, se tomó el promedio del porcentaje de recaudo del histórico del Instituto de los Seguros Sociales, promediando los 17 años de recaudo. Para el primer año se tomó el porcentaje del 5.88% y los cuatro años siguientes se calcula en línea recta (1.96%) de manera mensual hasta obtener el total de la cartera estimada (100% del 75% proyectada). Dado que en el primer mes no se obtendrá recaudo alguno y a partir del segundo mes se verá reflejado el recaudo, se logrará el punto de equilibrio con respecto a los ingresos y costos proyectados, en el mes cuarto del año 2019. Anexo 15

Figura 3. Punto de equilibrio



Fuente: elaboración propia

<sup>1</sup> Cuota Litis: Consiste en el pacto que se suscribe entre el abogado y su cliente cuyo objeto es la obtención de un porcentaje del objeto del pleito, siempre que éste se gane. Se caracteriza, además, porque el profesional asume el cubrimiento de todos los gastos que la gestión que se comprometió a desarrollar conlleve” (sentencia del 21 de agosto de 1997, Radicación 14017 A. Sala Jurisdiccional Disciplinaria del Consejo Superior de la Judicatura).

#### **4.4 Estado de resultados**

Se realizaron las siguientes proyecciones: en los tres primeros meses arrojando una utilidad neta negativa en razón a que los gastos fijos son superiores a los ingresos de acuerdo al porcentaje recaudado; a partir del sexto mes se obtendrá una utilidad positiva, debido a que a medida que transcurren los meses el recaudo se incrementa en razón a que el porcentaje estimado se proyecta en un incremento del 5.88% en el primer año, y a partir del segundo hasta el quinto 23.52% anual. Anexos 16

Con el estado de resultados proyectado al sexto mes se establece el ROE (rentabilidad financiera) indicando la recuperación del capital a partir de esta fecha en donde los inversionistas empiezan a recuperar lo invertido en la empresa, dado que el ROE arroja un porcentaje positivo del 4,% es decir, que por cada peso invertido nos arroja una rentabilidad de 4 pesos, mostrando una buena proyección en los ingresos del proyecto y previendo eficiencia del Outsourcing en la generación de ingresos. Anexo 17

#### **4.5 Flujo de caja**

##### **4.5.1 Flujo de caja operacional y del inversionista**

Para la proyección de estos flujos de caja, los ingresos fueron tomados de los totales correspondientes al valor de la cartera establecida en el mandamiento de pago que dio origen a este cobro por los tres conceptos: bonos pensionales, cuotas partes pensionales y aportes patronales; estimada en el 75% del recaudo total. Cabe resaltar que para bonos y cuotas se calculó el 4% de costas procesales y así mismo para aportes patronales el 10%, lo cual permitió estimar el recaudo por ingresos para esta proyección. En cuanto a la proyección efectuada de estos flujos, a cinco años, se determinó que la inversión inicial se recupera en el primer año, obteniendo la rentabilidad esperada por los inversionistas con una TIO del 30%, y los indicadores de evaluación tenidos en cuenta como el VNA que nos arroja un valor de \$10.133.870.527,37 estimando que este proyecto es viable, toda vez que arroja un valor positivo al final del proyecto. De igual manera se toma la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual nos muestra un porcentaje positivo, siendo beneficioso para el proyecto del 357%.

Siendo la relación beneficio costo que por cada peso invertido, se recuperaría dieciocho pesos con sesenta y un centavos (\$18,61), sin la necesidad de financiar el proyecto por medio de un préstamo ante un banco.

Según la estimación del flujo de caja del inversionista se puede establecer por los indicadores, que el proyecto tiene un impacto positivo, toda vez que tanto la VNA, TIR arrojan al final del proyecto porcentajes y valores positivos, y la relación beneficio costo que por cada peso invertido si quisiéramos ganar el 30% recuperamos ciento setenta y ocho pesos con noventa y siete centavos (\$178,97). Y, el VNA muestra un valor de \$977.383.895,70, lo que significa que el inversionista recuperara su inversión inicial y además tendrá más capital que si lo hubiera puesto en renta fija, o la TIR que al proyectarse se refleja un porcentaje del 1.666%.  
Anexo 18

#### 4.6 Análisis de escenarios

En razón de establecer los posibles escenarios en cuanto al recaudo de la cartera y determinar la rentabilidad de los inversionistas, se proyectaron tres escenarios: pésimo, normal y muy bueno.

Tabla No. 4 – Análisis de escenarios

ESCENARIOS			
CONCEPTO	PESIMO 25%	NORMAL 50%	MUY BUENO 75%
Recaudo	235.111.120.224,15	470.222.240.448,30	705.333.360.672,44
Ingresos	13.672.425.454,66	27.344.850.909,32	41.017.276.363,99
Gastos	5.934.396.645,46	5.934.396.645,46	5.934.396.645,46
Punto de Equilibrio	3,21%	0,89%	0,53%
VPN	1.762.777.755,31	5.768.308.356,18	9.773.838.957,05
Relación Beneficio/Costo	32,28	105,62	178,97
TIR	197%	820%	1666%

Fuente. Elaboración propia.



Por lo anterior, se determina que los tres escenarios proyectados son favorables para los inversionistas, toda vez que el recaudo como los ingresos son positivos, reflejando un punto de equilibrio durante el primer año (3 meses, 6 meses y 9 meses). En cuanto al VPN los valores son positivos, igualmente que la TIR. Con respecto a la relación beneficio costo oscila entre -32 y 178, indicando que por cada peso que se invierta se está recuperando.

Se proyectó el escenario para obtener una TIR en ceros, estableciéndose en un recaudo del 12,406%.

Tabla No. 5 –Escenario estable

<b>ESCENARIO ESTABLE</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>12,406%</b>
Recaudo	116.666.175.655,95
Ingresos	6.784.804.407,62
Gastos	5.934.396.645,46
Punto de Equilibrio	7,84%
VPN	- 255.048.340,19
Relación Beneficio/Costo	4,67
TIR	0,00%

Fuente. Elaboración propia.

## **CAPÍTULO 5**

### **EVALUACIÓN AMBIENTAL**

#### **5.1 Riesgos**

Para la evaluación ambiental de nuestro proyecto se tuvieron en cuenta como actividades principales: elaboración de oficios impresos en papel, mantenimiento de impresoras - cambio de tóner, aseo y limpieza de oficina, manipulación del papel reciclable, salida y entrada de llamadas telefónicas, mesas de trabajo con empresas morosas, envío de documentos por correo certificado y la expedición de copias de expedientes, que nos permiten realizar el estudio de impacto ambiental, identificando los riesgos, los cuales son mínimos por el tipo de proyecto que se tiene. Anexos 19, 20 y 21.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La empresa Outsourcing Financieros y Pensionales para el Régimen de Prima Media con Prestación Definida es una empresa de servicios cuyo objetivo es recuperar la cartera del cobro coactivo ISS Liquidado, estableciéndose sus ingresos por cuotas litis de acuerdo a la cartera recuperada por lo que no es viable realizar el indicador financiero que establece la rotación de cartera; indicador que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, puesto que no manejamos ventas a crédito; por tanto el proyecto se estima para 5 años, tiempo suficiente para cumplir el objetivo propuesto por la Empresa.
- De acuerdo a las entrevistas realizadas a los expertos de cobro coactivo ISS Liquidado se determina que la Entidad que actualmente se encuentra encargada no cumple con lo establecido en el Decreto 0553 de 2015, como es el continuar con este cobro y trasladar los recursos recaudados a las entidades competentes por no contar con los profesionales especializados y la experiencia en el tema, además de no tener establecidos conceptos ni procedimientos claros en el impulso procesal de los expedientes a su cargo, entorpeciendo el proceso de recaudo y por tanto terminar el mismo por pago total de la obligación, en aras de que sean aplicados estos recursos en las historias laborales de los trabajadores afectados con el fin de obtener el reconocimiento de su pensión de vejez, a la cual por ley tienen derecho.
- Se determina que el proyecto de crear una empresa de gestión de cobro de aportes de seguridad social por concepto de aportes patronales para apoyar a la entidad recaudadora con el fin de que las entidades públicas y privadas no se encuentren en mora y lograr que se pensionen aquellas personas que cumplen los requisitos de ley dentro del régimen de prima media con prestación definida, ES VIABLE, toda vez que a partir del cuarto mes se percibe una rentabilidad la cual permite ser una empresa autosostenible y generar utilidades, aunque se arrojen pérdidas en los tres primeros meses de iniciar la actividad.

- De acuerdo a los resultados arrojados en el estudio ambiental se debe prevenir y reducir algunos componentes del sistema abiótico, biótico y antrópico, especialmente para evitar enfermedades, contaminación de suelos, deforestación de bosques, y agotamiento de recursos contratando personal experto en cada una de las actividades y articulando con empresas especialistas en el manejo de materiales sólidos para ser ubicados en los sitios adecuados para no afectar el medio ambiente y preservar los recursos naturales; y, aunque los daños ocasionados en la afectación, corresponden a un 94% de calificación BAJO, que se pueden reducir, a través de la prevención y la eliminación de procesos.
- Uno de los factores que inciden negativamente en la economía nacional y claramente en este tipo de proyectos por la magnitud del mismo es el factor político, debido a que los intereses particulares priman sobre los públicos, el cual entorpece el objetivo de este proyecto, toda vez que las empresas y entidades que tienen a su cargo, además de los contactos con altos directivos y el recaudo tan representativo en la recuperación de esta cartera conllevan a que no sea licitada abierta y correctamente.
- Outsourcing Financieros y Pensionales para el Régimen de Prima Media con Prestación Definida, por ser una empresa con experiencia y profesional especializado en el negocio, se recomienda que la entidad encargada del cobro coactivo ISS Liquidado, Fondo de Pasivo Social de Ferrocarriles Nacionales de Colombia, debe tercerizar este servicio para cumplir lo establecido en el Decreto 0553 de 2015, dado que las empresas con quienes han contratado a la fecha no han cumplido con el objeto propuesto.

## BIBLIOGRAFÍA

Scheneider. B. (2004). *Outsourcing, la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Grupo Editorial Norma.

Camacho de Báez, B. (2003). *Metodología de la Investigación Científica, un camino fácil de recorrer para todos*. Tunja, Colombia. Editorial UPTC.

*Outsourcing de Recursos Humanos* (2002). Recuperado [https://www.iese.edu/en/files/Outsourcing%20RRHH\\_tcm4-6145.pdf](https://www.iese.edu/en/files/Outsourcing%20RRHH_tcm4-6145.pdf).

*Ley 100 de 1993*. Recuperado de [https://normativa.colpensiones.gov.co/colpensiones/docs/ley\\_0100.1993.htm](https://normativa.colpensiones.gov.co/colpensiones/docs/ley_0100.1993.htm). Disponible <http://www.comisionseptimasenado.gov.co/salud/salud/20en/20ley/20100/20de/201993.pdf>.

*Manual de cobro coactivo administrativo*. Colpensiones (2013). Disponible en <https://www.colpensiones.gov.co:8070/publicaciones/526/Resolucion/20504/20del/2026/20de20diciembre/20de/202013/manualdecobrocoactivoadministrativodefinitivo.pdf>.

Zuluaga P, J. (2018). *Estatuto tributario 2018*. Bogotá, Colombia. Editorial Ecoe Ediciones.

*Beneficios del Régimen de Prima Media - Colpensiones*. Disponible en: [https://www.colpensiones.gov.co/pensiones/.../beneficios\\_del\\_regimen\\_de\\_prima\\_media](https://www.colpensiones.gov.co/pensiones/.../beneficios_del_regimen_de_prima_media)

*Historia de la terciarización*. Disponible en <http://www.wikiestudiantes.org/historia-de-la-tercerizacion/>

*Régimen de Prima Media con Prestación Definida.* Disponible en [https://www.colpensiones.gov.co/pensiones/Publicaciones/afiliados\\_colpensiones/beneficios\\_del\\_regimen\\_de\\_prima\\_media](https://www.colpensiones.gov.co/pensiones/Publicaciones/afiliados_colpensiones/beneficios_del_regimen_de_prima_media).

Pedraza Cuervo, A. (2015). *Estatuto de Seguridad Social y Pensiones*. Décima novena edición. Bogotá, Colombia. Editorial Leyer.

*Historia del outsourcing.* Recuperado de <https://www.mx.issworld.com/acerca/zona-de-aprendizaje/ideas-outsourcing/historia-del-outsourcing>

*La terciarización.* Disponible en <http://www.dinero.com/edicion-impresa/tendencias/articulo/tercerizacion-efectos-del-outsourcing/28730>.

*Alternativas en la tercerización.* Disponible en <http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/alternativas-en-tercerizacion-y-outsourcing-para-pymes/218799>.

*Administración del outsourcing.* Recuperado el 18 de febrero del 2014 de <http://www.ficaconsulting.com.do/cw/index.php/publicaciones/14-administracion/31-outsourcing-una-modalidad-que-rebaja-costos-e-incrementa-la-productividad>

Emigdio, M. y Almanza Archundia y Martínez Fernández. *El Outsourcing y la planeación fiscal en México*. Universidad de Guanajuato. México.

*Régimen de Prima Media con Prestación Definida.* Recuperado en <https://www.gerencie.com/regimen-de-prima-media-con-prestacion-definida.html>.

*Acciones de cobro en seguridad social.* Disponible en <https://www.ambitojuridico.com/noticias/laboral/constitucional-y-derechos-humanos/accion-de-cobro-por-mora-en-aportes-al-sistema>.

*Concepto de Bonos pensionales.* Disponible en [https://www.colpensiones.gov.co/empleador/Publicaciones/Contribuciones/bonos\\_pensionales\\_tipoby\\_t](https://www.colpensiones.gov.co/empleador/Publicaciones/Contribuciones/bonos_pensionales_tipoby_t).

*Concepto de cuotas partes pensionales.* Disponible en [https://www.colpensiones.gov.co/Publicaciones/Empleador/empleadores\\_y\\_contribuyentes/cuotas\\_partes\\_pensionales](https://www.colpensiones.gov.co/Publicaciones/Empleador/empleadores_y_contribuyentes/cuotas_partes_pensionales).

*Seguridad social, aportes patronales.* Disponible en <http://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/formalizacion-laboral/cotizacion-a-la-seguridad-social-aportes>.

*Reforma pensional en Colombia.* Extractada de la página: Gobierno tendría definidos los pilares de la reforma pensional. Disponible en <http://contenidos.elpais.com.co>.

*Costos fijos y costos variables.* Disponible en <https://www.pymesautonomos.com/costes-fijos-y-costes-variables-en-empresas-de-servicios>.

*Estados financieros.* Disponible en <https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/estados-financieros/ejemplo-de-un-estado-de-resultados>.

*Estado de resultados empresa de servicios.* Disponible en <https://www.abcfinanzas.com/administración-financiera/estados-financieros>.

## GLOSARIO

**Servicios.** Conjunto de acciones las cuales son realizadas para servir a alguien, algo o alguna causa. Los **servicios** son funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos.

**Cobro.** Percibir aquella cantidad adeudada. Este término se refiere como la acción y resultado de cobrar o de cobrarse, en recibir y aceptar el dinero como medio de pago de una obligación financiera o deuda.

**Coactivo.** El vocablo latino coactus, que puede traducirse como “impulso”, derivó en el término coactivo. Este adjetivo se emplea para calificar a aquel o aquello que desarrolla una coacción o que es una consecuencia de ella. La definición de coactivo hace referencia el que desempeña, ejerce o aplica la coacción, conminación, presión o del chantaje y también que resulta de ella en que esta presionado y obligado en hacer o decir que atente contra su voluntad.

**Cobro Coactivo.** Facultad que se atribuye a un organismo público para que pueda hacer efectivo el cobro de una obligación que tiene una persona natural o jurídica sin la necesidad de que actúe el Poder Judicial. Así el organismo se vuelve juez y parte en el proceso en cuestión. El cobro coactivo, de este modo, supone un pago forzado. Es un procedimiento especial que da a la Administración la facultad de exigir un pago a su favor de forma directa. Además de obligaciones fiscales, este procedimiento permite el cobro de recursos, y la forma de llevarlo a cabo puede ser la venta de las pertenencias del deudor en una subasta pública una vez que éste haya pasado por alto su obligación de pago de forma voluntaria, ya sea porque no cuenta con el dinero necesario o por que se niega.

**Cartera morosa.** Deudas que se tienen con una empresa o entidad y están originadas en los no pagos de las obligaciones adquiridas en el tiempo establecido de acuerdo a la normatividad.



**Seguridad social.** Conjunto armónico de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos y está conformado por los regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos laborales, subsidio familiar y los servicios sociales complementarios que se definen en la ley. Este es un sistema que cubre eventualidades como la de alteración a la salud, incapacidad laboral, desempleo, vejez y muerte, para cuya protección se establecieron los sistemas de Salud, Pensiones, Riesgos Laborales y de Subsidio Familiar.

**Método Delphi.** Técnica de comunicación estructurada, desarrollada como un método sistemático e interactivo de predicción, que se basa en un panel de expertos. Es una técnica prospectiva utilizada para obtener información esencialmente cualitativa, pero relativamente precisa, acerca del futuro.

**Quotas litis.** Consiste en el pacto que se suscribe entre el abogado y su cliente cuyo objeto es la obtención de un porcentaje del objeto del pleito, siempre que éste se gane. Se caracteriza, además, porque el profesional asume el cubrimiento de todos los gastos que la gestión que se comprometió a desarrollar conlleve” (sentencia del 21 de agosto de 1997, Radicación 14017 A. Sala Jurisdiccional Disciplinaria del Consejo Superior de la Judicatura).

## ANEXOS

### Anexo 1. Entrevistas

#### ENTREVISTA

Ciudad: BOGOTA D.C.

Fecha: 1 FEBRERO 2018

Nombre: ARMANDO CHAPARRO MSARTINEZ  
LIQUIDACION

Entidad: P.A.R. I.S.S. EN  
Cargo: ANALISTA 3 A

1. Del cobro coactivo ISS Liquidado, por los conceptos que se cobran: bonos pensionales, cuotas partes pensionales y aportes patronales, ¿cuál cree usted que son los de fácil y difícil cobro, y por qué?

El más fácil, es el cobro coactivo por concepto de bonos, ya que al hecho de ser el más sencillo de cobrar ante la falta de argumentos para una defensa técnica por parte del deudor, hay que unir la calidad de éste, que siempre son entidades públicas, razón por la cual siempre se termina logrando el pago así sea demorado. Además se ha facilitado el pago de este tipo de deudas con los ahorros que tiene el deudor en FONPET.

El más difícil, es el cobro coactivo por concepto de aportes, básicamente por la calidad privada del deudor. Lo que facilita que éste se insolvente fácilmente para reunir el pago al sistema integral de seguridad social. Y teniendo en cuenta que el tipo social más utilizado es la SAS y, los socios no responden más que sus aportes, su cobro es muy difícil.

2. En qué ciudad de Colombia, considera usted que se debe centralizar el cobro de la cartera, toda vez que es un recaudo a nivel nacional y por qué?

Si el recaudo es a nivel nacional, la sede donde se centralice el cobro debería ser Bogotá D.C., no sólo por situación geográfica central, sino por ubicarse otras entidades con incidencia en el cobro en esta ciudad, como pueden ser Ministerio de Hacienda, Colpensiones etc.

3. ¿La Entidad que actualmente está encargada de efectuar el cobro de la cartera cubre los índices de calidad y efectúa un recaudo seguro y exitoso de las empresas morosas? Describa por favor cómo es el proceso.

La entidad encargada de continuar con el cobro coactivo iniciado por el extinto ISS, por ministerio de la ley (Decreto 553 de 2015) es el Fondo pasivo Social de Ferrocarriles Nacionales de Colombia, y está realizando una labor nula, que deja mucho que desear.

Para empezar, aunque sea un cobro de tipo administrativo, es un proceso, donde los expedientes procesales deben estar a disposición de los ejecutados, y la entidad precitada con diferentes excusas no da acceso al expediente.

Así mismo, los funcionarios deben estar en su puesto, para atender las inquietudes de los ejecutados, y estos nunca están en la entidad a tal fin.

La mayoría del personal encargado de la sustanciación y trámite del proceso carece del conocimiento especializado en cobro coactivo que se requiere para adelantar adecuadamente este tipo de proceso, lo que lleva a la adopción de medidas violatorias del debido proceso.

4. ¿La Entidad encargada de efectuar el cobro de la cartera, ofrece garantías de terminar los procesos a las empresas morosas, una vez efectúen el pago? Por qué y cuáles son?

En caso de que la entidad desarrolle correctamente el proceso de cobro coactivo en todas sus etapas, la terminación del proceso a la ejecutada por pago total de la deuda, se da con la expedición de la resolución de aplicación del pago, que dará lugar a la terminación del proceso.

Esta resolución de terminación por pago total de la deuda equivale a un paz y salvo y, prueba el pago por parte del ejecutado.

5. ¿Cuál es el tipo de empresa que más reporta cartera morosa? ¿Por qué? ¿Qué considera que podrían mejorar?

Sin lugar a dudas las empresas que presentan mayor morosidad en el pago de sus obligaciones a la seguridad social, son las PYMES, y la razón es bien sencilla, por no tener el músculo financiero para hacer frente a estas obligaciones cuando se le presenta algún inconveniente en su flujo de caja.

Para reducir esta morosidad, medidas como el PILA, han contribuido a su disminución, por haber reducido el fraude en las cotizaciones. Deberían crearse medidas que incentiven el pago y castiguen duramente el fraude.

6. ¿Tiene algún perfil de empresa morosa con el que la entidad tenga algún tipo de atención especial? ¿Por qué? ¿Cómo son esos procesos?

Algunas entidades territoriales, que sean cuota de algún senador o congresista y este presiona a la entidad ejecutora, para que conceda acuerdo de pago, plazo para el pago, se levanten cautelares. En general se recibe orden de arriba de hacer todo el trabajo rápido en plazos muy cortos.

7. ¿Cuáles son las Entidades que tienen la competencia para efectuar el cobro coactivo del ISS Liquidado, y por qué? ¿Cuáles se destacan y por qué razones?

La entidad encargada de continuar con el cobro coactivo iniciado por el extinto ISS, por ministerio de la ley (Decreto 553 de 2015) es el Fondo Pasivo Social de Ferrocarriles Nacionales de Colombia.

Esta entidad, tan solo se destaca por su mala gestión, habiéndose reducido el recaudo por este concepto frente al obtenido por el extinto ISS considerablemente.

8. ¿Por qué se debe efectuar el cobro de la cartera del cobro coactivo ISS Liquidado?

Básicamente, por encontrarse inmerso en este proceso de recaudo, dineros que se verán reflejados en las historias laborales de muchos trabajadores, y que en caso de no ser recaudados conllevaría que muchos de ellos no logran nunca acceder a su pensión.

9. ¿Estima que los porcentajes de costas procesales fijados, actualmente, se encuentran dentro del promedio del mercado? ¿Por qué?

Considero que el porcentaje justo, sería el promedio del mercado en recuperación de cartera es decir, sobre el 10% de lo recaudado. Ya que así existe un equilibrio entre lo pagado por ejecutado y lo cobrado por el recaudador.

10. ¿Manejan acuerdos de pago para cancelar la deuda? ¿Cómo es, y qué resultados se han obtenido?

Supongo que sí, puesto que considero que es una herramienta muy interesante para ambas partes. Para el ejecutor, porque una vez firmado supone que el deudor reconoce la deuda estableciéndose como se va a pagar, y ello subsana inconsistencias del proceso. Para el ejecutado que quiere pagar pero no tiene la suma cobrada, porque difiere a varios plazos el pago de su obligación.

11. ¿Cuál es el medio de pago que utiliza la entidad al momento de cancelar la deuda las empresas morosas? y, ¿por qué las empresas han pedido otra forma de pago?

El modo de pago suele ser la constitución de un depósito judicial en la cuenta de cobro coactivo del ejecutante. El reclamo de los deudores hace referencia al hecho del alto coste que tiene para el ejecutado constituir el título judicial.

12. Considera que se debe tercerizar el cobro de la cartera con firmas externas? ¿Por qué? ¿Cómo sería ese servicio ideal para ustedes?

La decisión de tercerizar o no el cobro de este tipo de cartera, depende del tamaño y presupuesto de la entidad para atender esta labor.

Personalmente considero que esta labor debe adelantarse íntegramente al interior de la entidad, que fue como se concibió en un principio. Porque así se controla todo el proceso. El paradigma de esta postura lo tenemos en la DIAN. Ahora bien esto supone un desembolso grande de dineros porque toca tener en planta un número considerable de personal especializado en el tema que funja como funcionario ejecutor y su personal de apoyo.

Es por ello, que entidades de menor enjundia, deben recurrir a la tercerización por falta de recursos para adelantarlos íntegramente con su personal a cargo.

En mi opinión, si se cuenta con un presupuesto que permita adelantar el cobro coactivo al interior de la institución, me parece la mejor solución. Debería implementarse por unidades de cobro a imagen de los juzgados un juez de conocimiento (Funcionario Ejecutor) y varios funcionarios de apoyo para las investigaciones de bienes del deudor, manejo notificaciones, etc. Es el medio elegido por las entidades con mayor número de procesos coactivos manejados, como son la DIAN, SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, UGPP ETC.

13. ¿Qué resultados ha tenido la Entidad encargada del cobro de esta cartera?

Por lo que tengo entendido, no muy bueno y ha disminuido el recaudo considerablemente frente al del extinto ISS.

14. ¿Qué otras Entidades deben intervenir para que el recaudo de la cartera del ISS Liquidado sea exitoso?

Básicamente dos, el PAR ISS, en cuanto tiene en su poder unos recursos que se están depurando junto con el Fondo Pasivo Social, con su origen en el cobro coactivo que venía adelantando el extinto ISS y, COLPENSIONES, ya que tiene que cargar los recaudos por concepto de aportes en las historias laborales y, debe dar acceso de consulta a varios de sus aplicativos..

15. Cuál es el perfil de las personas que deben conformar el grupo de gestión de cobro, para que sea efectivo el recaudo?

La figura clave para un buen funcionamiento y recaudo por concepto de cobro coactivo, es el juez de conocimiento. Este debe ser abogado, especializado en temas administrativos tributarios, comercial, con experiencia en materia de recuperación de cartera. Que conozca la regulación del cobro coactivo, las líneas jurisprudenciales etc.

Este funcionario debe ser acompañado de un financiero para todo el tema de liquidaciones de crédito, intereses etc, que debería ser contador con tarjeta profesional.

Abogados que le ayuden en la labor de sustanciación de los procesos, y personal de apoyo competente, para temas de atención al ejecutado, notificaciones etc.

16. Cuál es el tiempo promedio que se demora una entidad para realizar el cobro de esta cartera y qué factores se tienen en cuenta? Y, ¿cuáles son las razones?

El promedio, si el proceso de cobro persuasivo se adelantó correctamente y está debidamente notificado, no debería ser superior a seis meses, incluso si se presentaron en tiempo excepciones y objeciones a la liquidación del crédito.

Lo anterior, por cuanto la discusión ya sería meramente jurídica, o financiera (liquidación del crédito) pero no sería necesario abrir el proceso a pruebas solicitando

al área fuente documentación que ya debería estar incluida en la liquidación certificada de deuda.

17. Dentro del cobro coactivo se cuenta con proveedores permanentes? ¿Por qué y para qué?

No entiendo la pregunta, que quiere decirse con proveedores?

18. Describa cómo se debe realizar este cobro de cartera morosa por aportes de seguridad social.

El procedimiento de cobro es el consignado en el Estatuto Tributario, Título VIII, artículos 823 a 843-2.

19. ¿Qué canales de comunicación utiliza la entidad para realizar el cobro de la cartera morosa y por qué? ¿Cuáles considera faltan o serían los más adecuados, y por qué?

En general, salvo excepciones como la DIAN y las secretarías de hacienda de los municipios más grandes en temas de prediales o impuestos de vehículos, las entidades de cobro coactivo no usan canal alguno de comunicación. Las que si los usan, suele ser prensa y radio, o televisión a través de las intervenciones gratis que por ley se a estas entidades. La razón posiblemente sea tema económico, es lo más barato y tiene gran difusión. Últimamente mediante herramientas virtuales, usando internet, redes sociales etc. También se avisa de las situaciones que generan inicio de cobro coactivo y sus consecuencias y costos.

Las entidades, deberían hacer campañas como las que hace la DIAN por televisión, para sensibilizar sobre las consecuencias del no pago al sistema de seguridad social, informar de las consecuencias para el moroso, que pueden llegar incluso a penas privativas de la libertad. Y ofrecer, por ejemplo como hace la Alcaldía de Bogotá D.C. con el impuesto predial, varias formas de pago, incluyendo pago a plazos.



20. ¿Qué estrategias de publicidad utiliza la entidad para el recaudo de la cartera morosa, y por qué?

No tengo información sobre las estrategias de publicidad de Ferrocarriles para generar recaudo de cartera por concepto de seguridad social. Pero lo que veo me inclina a decir que ninguna. Ni siquiera en su página web se toca el tema de fechas de pago, condiciones para dar acuerdo de pago, consecuencias de no pagar etc. Lo mismo respecto, a prensa, radio o televisión, o incluso canales de internet o redes sociales.

21. ¿Se debe contar personal especializado para efectuar el cobro de la cartera morosa? Por qué y para qué?

La respuesta es sí. Si el personal encargado de adelantar el proceso de cobro coactivo no domina el tema, las demoras pueden ser infinitas, pues al no conocer y entender el tema, no serán capaces de resolver las observaciones, dudas, reclamaciones, peticiones etc que las ejecutadas le presenten, o lo que es mucho pero, generarán respuestas contrarias a derecho que como consecuencia segura darán lugar a reclamaciones en vía administrativa y contenciosa con el desgaste de tiempo, personal que deberá contratar para esta defensa y los perjuicios probados. De hecho ya está pasando en la seccional Valle con el proceso de Corporación Betel, en la seccional Atlántico el proceso con Corecta y muchos más.

22. Describa cómo sería el proceso de gestión de cobro de cartera del cobro coactivo del extinto Seguro Social, ideal para usted.

En un mundo ideal, la situación sería la siguiente:

1.- Todo proceso coactivo arranca con un proceso persuasivo adelantado correctamente. Esto supone que el área financiera encargada de expedir el título ejecutivo de cumplimiento a toda la normativa, referente al título complejo,

proporcione la misma al deudor, y se adelanten los procesos de notificación de las mismas correctamente. Si el cobro persuasivo cumple con esas premisas se ha adelantado más del 50% del proceso coactivo.

2.- Si el título ejecutivo está perfecto, el proceso debería adelantar, dentro de los plazos fijados en el Título VIII del Estatuto Tributario. Cumpliéndose estos a rajatabla, pues para fallar se analizarían los temas jurídicos y financieros, no precisaríamos más documentación u pruebas.

23. ¿Cómo considera usted que una Entidad sea competitiva en el mercado en la gestión de cobro de cartera el extinto Seguro Social?

Como se dijo antes, el éxito surge de la combinación de varios elementos, el primero es el recurso humano, debe contarse con el personal idóneo, tanto en conocimiento de la materia, como en el número de funcionarios necesario. Ni que sobre, porque habrá funcionarios que no hagan nada, ni que falte, porque si no el personal no dará abasto.

Segundo, se debe contar con los medios físicos que permitan adelantar el trabajo, con ello no sólo me refiero a los bienes muebles, computadores, fotocopiadoras, scanners, papel, sino que incluyo herramientas informáticas, como acceso a bases de datos que se precisen, creación de otras bases, acceso a la documentación de los procesos de cobro coactivo.

En tercer lugar, es fundamental el trabajo en equipo entre diferentes áreas, porque si bien es un proceso jurídico, es imprescindible la participación del área financiera, que debe apoyar no sólo en la expedición de las liquidaciones actualizadas que se le vayan pidiendo, sino en el reflejo contable de las sumas recaudadas y, dentro de su ámbito el cargue del dinero recaudado en las historias laborales de los afectados para puedan así pensionarse.

24. Qué estrategias jurídicas y financieras, considera usted que se deben tener en cuenta para efectuar el cobro de esta cartera de manera rápida y oportuna? ¿Por qué?

Esta respuesta ya fue respondida en los anteriores puntos, primero debe partirse del área financiera con la expedición del título ejecutivo con todos los requisitos de ley, esto supone un análisis real de la situación del ejecutado, soportada hasta el último detalle con documentación anexa a la misma, y el cumplimiento de los requisitos legales para su expedición y notificación.

Partiendo de esa situación simplemente debe seguirse el procedimiento establecido en el Estatuto Tributario para el cobro coactivo y contar con personal suficiente para adelantar sus diferentes fases en los plazos allí previstos. Es fundamental para cumplir con los tiempos, y que los actos administrativos proferidos al interior de los procesos de cobro coactivos sean acordes a derecho, que el personal conozca la materia, es fundamental.

El apoyo del área financiera en la elaboración rápida de las liquidaciones que se le solicite para el proceso de cobro es fundamental, así como la aplicación de los dineros recaudados para que se vea de inmediato reflejados los pagos en las historias laborales.

También es importante el apoyo del área de TICS, para el acceso a la documentación, aplicativos etc que se precisen para el pago.

**ENTREVISTA****Ciudad:** Bogotá D.C.,**Nombre:** Paola Andrea León Corredor**Cargo:** Ingeniera de Sistemas Especializada - Liquidadora**Fecha:** 08 de Febrero de 2018**Entidad:** Fondo de Pasivo Social de  
Ferrocarriles Nacionales de Colombia

1. Del cobro coactivo ISS Liquidado, por los conceptos que se cobran: bonos pensionales, cuotas partes pensionales y aportes patronales, ¿cuál cree usted que son los de fácil y difícil cobro, y por qué?

**Rta:** De fácil cobro, se encuentra la cartera de Bonos Pensionales, porque es una obligación clara, expresa y exigible. De difícil cobro: La cartera de aportes patronales, por ser una obligación que requiere una depuración para establecer la deuda real.

2. En qué ciudad de Colombia, considera usted que se debe centralizar el cobro de la cartera, toda vez que es un recaudo a nivel nacional y por qué?

**Rta:** Considero que cada Oficina de Cobro se debe desarrollar en la ciudad respectiva, mas sin embargo todos los procesos se pueden centralizar desde Bogotá, por las facilidades de manejo de información.

3. ¿La Entidad que actualmente está encargada de efectuar el cobro de la cartera cubre los índices de calidad y efectúa un recaudo seguro y exitoso de las empresas morosas? Describa por favor cómo es el proceso.

**Rta:** No tiene un sistema seguro ni exitoso de cobro de cartera.

4. ¿La Entidad encargada de efectuar el cobro de la cartera, ofrece garantías de terminar los procesos a las empresas morosas, una vez efectúen el pago? Por qué y cuáles son?

**Rta:** No garantizan la terminación del proceso por pago.

5. ¿Cuál es el tipo de empresa que más reporta cartera morosa? ¿Por qué? ¿Qué considera que podrían mejorar?

**Rta:** Las empresas que hacen cobro de Call Center a entidades Bancarias.

6. ¿Tiene algún perfil de empresa morosa con el que la entidad tenga algún tipo de atención especial? ¿Por qué? ¿Cómo son esos procesos?

**Rta:** No existe atención especial a nadie

7. ¿Cuáles son las Entidades que tienen la competencia para efectuar el cobro coactivo del ISS Liquidado, y por qué? ¿Cuáles se destacan y por qué razones?

**Rta:** Algunas entidades que puedes efectuar el cobro:

- a) Ministerio de Salud y de la Protección Social.
- b) Colpensiones - Destacaba por su conocimiento e infraestructura
- c) UGPP

8. ¿Por qué se debe efectuar el cobro de la cartera del cobro coactivo ISS Liquidado?

**Rta:** Por garantizar la cotización de los empleados cuyos patronos adeudan. Por justicia Social y un Derecho Adquirido a tener una madurez digna económicamente.

9. ¿Estima que los porcentajes de costas procesales fijados, actualmente, se encuentran dentro del promedio del mercado? ¿Por qué?

**Rta:** Si se encuentra dentro del promedio del mercado, pero mejor aún está dentro de los límites que ordena la Ley.

10. ¿Manejan acuerdos de pago para cancelar la deuda? ¿Cómo es, y qué resultados se han obtenido?

**Rta:** La norma permite Acuerdos de Pagos, pero la Entidad para la cantidad de cartera que tiene por cobrar no conozco el primer acuerdo realizado.

11. ¿Cuál es el medio de pago que utiliza la entidad al momento de cancelar la deuda las empresas morosas? y, ¿por qué las empresas han pedido otra forma de pago?

**Rta:** Los medios de pago en por constitución de títulos judicial y/o consignación bancaria.

12. Considera que se debe tercerizar el cobro de la cartera con firmas externas? ¿Por qué? ¿Cómo sería ese servicio ideal para ustedes?

**Rta:** Lo ideal sería que la entidad que cobra, cuente con la infraestructura, tecnología y talento humano, que permita el desarrollo adecuado del cobro.

13. ¿Qué resultados ha tenido la Entidad encargada del cobro de esta cartera?

**Rta:** Los resultados han sido muy bajos ante la gestión encomendada.

14. ¿Qué otras Entidades deben intervenir para que el recaudo de la cartera del ISS Liquidado sea exitoso?

**Rta:** No es viable que intervengan otras entidades.

- 15.Cuál es el perfil de las personas que deben conformar el grupo de gestión de cobro, para que sea efectivo el recaudo?

**Rta:** Los perfiles deben ser profesionales en Derecho, profesionales en carreras afines que permitan liquidar y técnicos que apoyen la parte administrativa.

- 16.Cuál es el tiempo promedio que se demora una entidad para realizar el cobro de esta cartera y qué factores se tienen en cuenta? Y, ¿cuáles son las razones?

**Rta:** El tiempo estimado para el cobro de una obligación mediante la acción coactiva es de 1 año y 6 meses procesalmente., ahora bien si la obligación es cancelada mediante Acuerdo de pago, sería el tiempo y número de cuotas del mismo.

17. Dentro del cobro coactivo se cuenta con proveedores permanentes? ¿Por qué y para qué?

**Rta:** Si, por ejemplo el servicio de correo certificado.

18. Describa cómo se debe realizar este cobro de cartera morosa por aportes de seguridad social.

**Rta:** Se debe realizar dependiendo la etapa si es Persuasivo o Coactivo.

19. ¿Qué canales de comunicación utiliza la entidad para realizar el cobro de la cartera morosa y por qué? ¿Cuáles considera faltan o serían los más adecuados, y por qué?

**Rta:** El único medio de comunicación es por escrito procesalmente. Considero necesario implementar una Gestión de Cobro Comercial y gestionar mesas de trabajo.

20. ¿Qué estrategias de publicidad utiliza la entidad para el recaudo de la cartera morosa, y por qué?

**Rta:** Ninguna

21. ¿Se debe contar personal especializado para efectuar el cobro de la cartera morosa? Por qué y para qué?

**Rta:** Si., la experiencia permite un cobro ágil y oportuno.

22. Describa cómo sería el proceso de gestión de cobro de cartera del cobro coactivo del extinto Seguro Social, ideal para usted.

**Rta:** Con el equipo profesional y técnico adeudado. Realizando planeación y estrategias para obtener lo esperado o reingeniería a los procesos vigentes a fin de cumplir metas.

23. ¿Cómo considera usted que una Entidad sea competitiva en el mercado en la gestión de cobro de cartera el extinto Seguro Social?

**Rta:** Se es competitivo cuando la Entidad muestra los resultados de su gestión, en este caso el cobro, por lo tanto el recaudo es su gran misión.

24. Qué estrategias jurídicas y financieras considera usted que se deben tener en cuenta para efectuar el cobro de esta cartera de manera rápida y oportuna? ¿Por qué?

Rta: Considero el siguiente esquema:





## Anexo 2. Oferta

### Firmas actuales

Empresa	Porcentaje a cobrar (sobre el valor de la cartera recaudada)	Observaciones
ACISA S.A.S.	13.5%	Incluido el IVA
Unión Temporal Procesos 2015	14.0%	Incluido el IVA

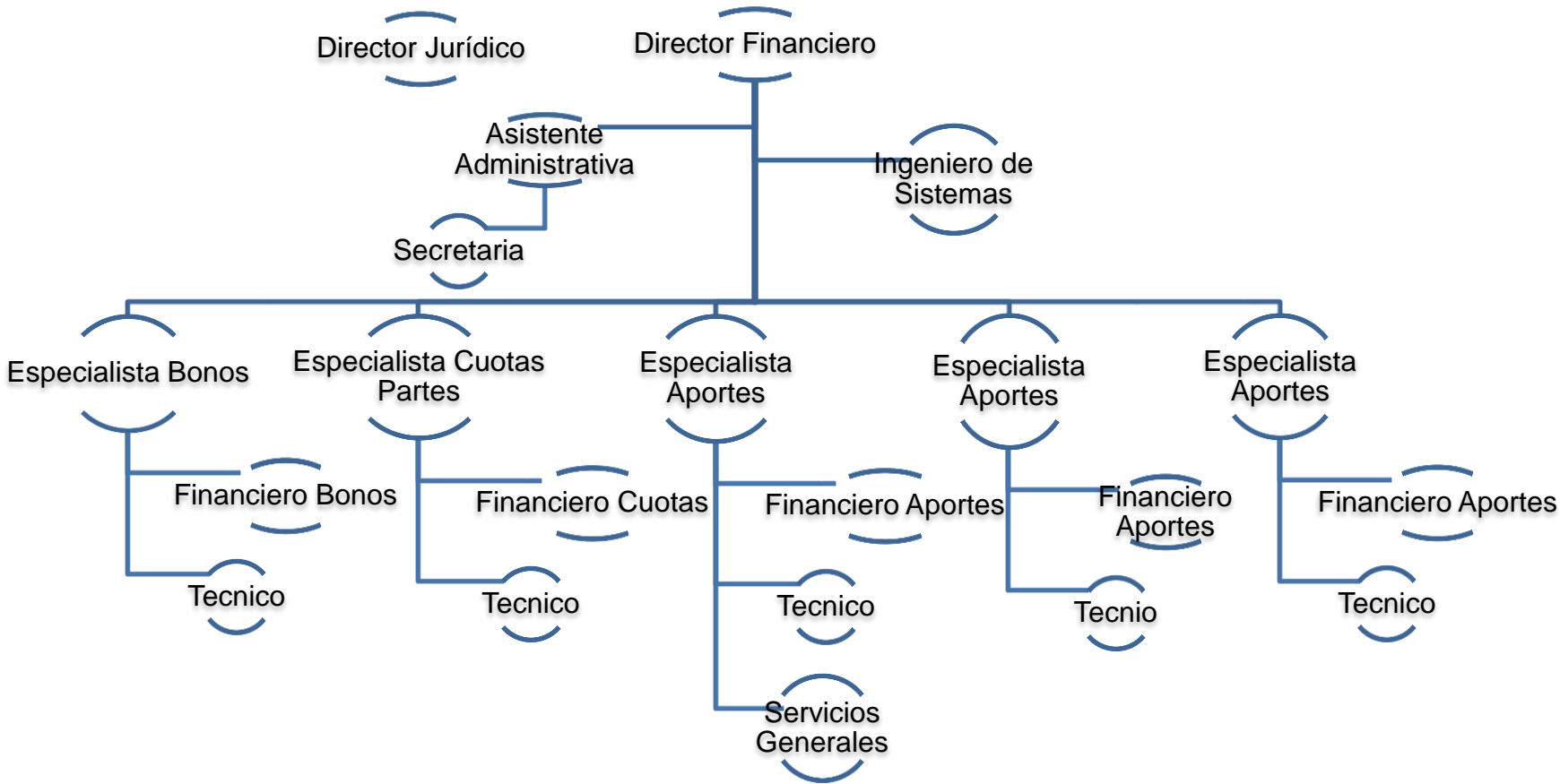
### Firmas del extinto Seguro Social

Empresa	Porcentaje a cobrar (sobre el valor de la cartera recaudada)	Observaciones
Cecilia Cuellar Serrano	4% Bonos y Cuotas Partes 10 y 15% (Aportes patronales)	Sin incluir el IVA
ABCM Abogados Asesores	4% Bonos y Cuotas Partes 10 y 15% (Aportes patronales)	Sin incluir el IVA
2-OA	4% Bonos y Cuotas Partes 10 y 15% (Aportes patronales)	Sin incluir el IVA
Inversiones Arana y Cía. S en C.	4% Bonos y Cuotas Partes 10 y 15% (Aportes patronales)	Sin incluir el IVA
Fabio Moreno Torres	4% Bonos y Cuotas Partes 10 y 15% (Aportes patronales)	Sin incluir el IVA
Normalizar País	4% Bonos y Cuotas Partes 10 y 15% (Aportes patronales)	Sin incluir el IVA
OFL Outsourcing Financieros	4% Bonos y Cuotas Partes 10 y 15% (Aportes patronales)	Sin incluir el IVA
M&D Asesorías en Crédito y Cía. Ltda.	4% Bonos y Cuotas Partes 10 y 15% (Aportes patronales)	Sin incluir el IVA
Ramiro Parra Rodríguez	4% Bonos y Cuotas Partes 10 y 15% (Aportes patronales)	Sin incluir el IVA
Guillermo Ricaurte Torres	4% Bonos y Cuotas Partes 10 y 15% (Aportes patronales)	Sin incluir el IVA
Unión Temporal Global	4% Bonos y Cuotas Partes 10 y 15% (Aportes patronales)	Sin incluir el IVA
UT-León & Asociados S.A.	4% Bonos y Cuotas Partes 10 y 15% (Aportes patronales)	Sin incluir el IVA
Gerardo Alvis Sandoval	4% Bonos y Cuotas Partes 10 y 15% (Aportes patronales)	Sin incluir el IVA
Luisa Fernanda Pinillos	4% Bonos y Cuotas Partes 10 y 15% (Aportes patronales)	Sin incluir el IVA

### Outsourcing Financieros y Pensionales para el Régimen de Prima Media con Prestación Definida.

Empresa	Porcentaje a cobrar (sobre el valor de la cartera recaudada)	Observaciones
Outsourcing Financieros y Pensionales	4% Bonos y Cuotas Partes 10% Aportes patronales	Sin incluir el IVA

Anexo 3. Estructura de la empresa



#### Anexo 4. Descripción de cargos

<b>Cargo</b>	<b>Estudios</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Funciones Generales</b>
Director General	Especializado en Derecho	Cinco años, mínimo en cobro coactivo sector privado o público	Dirigir el proyecto jurídica y financieramente con el fin de recaudar la cartera por concepto de seguridad social en los negocios de bonos pensionales, cuotas partes pensionales y aportes patronales, dentro del cobro coactivo administrativo del extinto Seguro Social.
Director Financiero	Especializado Contador	Tres años, mínimo en cobro coactivo sector público o privado	Manejar financieramente el proyecto de cobro coactivo y coordinar al grupo de profesionales en las liquidaciones del mismo.
Asistente Administrativo	Profesional Abogado - Administrador de empresas o carreras afines	Dos años, mínimo en cobro de cartera sector privado o público	Apoyar administrativamente a la Dirección General y Financiera en la gestión de recaudo de la cartera del cobro coactivo.
Ingeniero de Sistemas	Profesional Universitario	Dos años, mínimo en implementación de redes y mantenimiento de equipos.	Prestar los servicios profesionales en el montaje y adecuación de las redes del sistema, asesorar y hacer mantenimiento de los equipos de cómputo.
Profesional Especializado	Especializado en Derecho	Tres años mínimo en cobro persuasivo o coactivo sector privado o público	Efectuar el cobro de la cartera utilizando estrategias en aras de que las entidades y empresas morosas realicen el pago, proyectando las actuaciones jurídicas necesarias.
Profesional Financiero	Administrador de empresas – Contador o carreras afines	Dos años mínimo en cobro persuasivo o coactivo sector privado o público	Proyectar las liquidaciones de deudas con sus respectivos intereses moratorios para que las entidades y empresas morosas efectúen el pago.
Técnico	Estudiante universitario	Un año mínimo en cobro persuasivo o coactivo sector privado o público	Apoyar a los profesionales y especialistas para realizar gestión del cobro coactivo, jurídica y financieramente.
Secretaria	Estudiante universitaria	2 años mínimo en cobro persuasivo o coactivo sector privado o publico	Apoyar a los profesionales y especialistas para realizar el cobro coactivo en el envío de proyectos, control y seguimiento del mismo.
Servicios generales	Bachiller	1 año de experiencia	Realizar las actividades necesarias para tener las instalaciones adecuadas para el funcionamiento del cobro coactivo.

## Anexo 5. Aspectos legales

<b>Norma</b>	<b>Tema que trata</b>	<b>Costos</b>
Código de Comercio	Inscripción en el Registro Mercantil (matrícula mercantil)	\$ 542.000
Ley 80 de 1993	Disponer las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales	No aplica
Ley 1150 de 2007	Se introduce medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos	No aplica
Ley 100 de 1993	Crea el sistema de seguridad social integral y dicta otras disposiciones.	No aplica
Estatuto tributario	Impuestos administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales	No aplica
Ley 797 de 2003	Reforma algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y adopta disposiciones sobre los Regímenes Pensionales exceptuados y especiales.	No aplica
Ley 860 de 2003	Reforma algunas disposiciones del Sistema General de Pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y dicta otras disposiciones.	No aplica
<u>Ley 1574 de 2012</u>	Regula la condición de estudiante para el reconocimiento de la pensión de sobrevivientes.	No aplica
<u>Ley 1204 de 2008</u>	Modifica algunos artículos de la Ley 44 de 1980 e impone una sanción por su incumplimiento.	No aplica
Ley 1223 de 2008	Adiciona el Régimen de Pensión de Vejez por Exposición a Alto Riesgo a que se refiere la Ley 860 de 2003, para algunos Servidores Públicos del Cuerpo Técnico de investigación de la Fiscalía General de la Nación.	No aplica
Ley 700 de 2001	Dicta medidas tendientes a mejorar las condiciones de vida de los pensionados	No aplica
Ley 476 de 1998	Aclara el artículo 1o. de la Ley 332 de 1996	No aplica
Ley 445 de 1998	Se establecen unos incrementos especiales a las mesadas y se dictan otras disposiciones.	No aplica
Decreto 2154 de 2006	Se determinan tasas de interés moratorio	No aplica
Ley 1066 de 2006	Se dictan normas para la normalización de la cartera pública	No aplica
Ley 1607 de 2012	Se crean mecanismos de lucha contra la evasión	No aplica

**Anexo 6. Balance de obras físicas**

Area privada	150.00 m2
Area construida	150.00 m2
Sector	Zona Noroccidente
Estrato	4
Piso No.	2
Ubicación	Barrio Polo Club
Costo arriendo	\$ 4.000.000,00

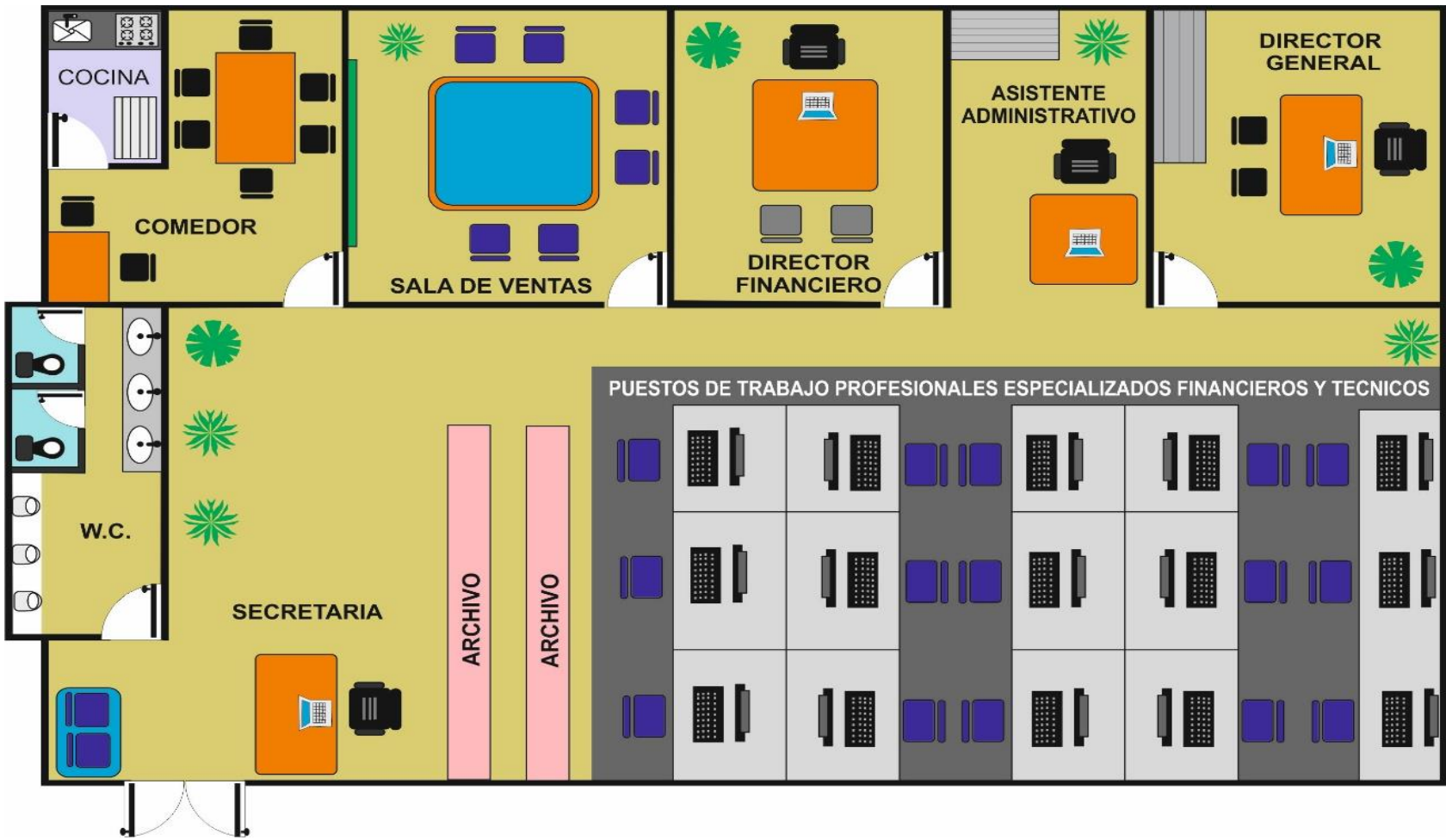
**Anexo 7. Balance de equipos**

EQUIPOS	CANTIDAD	CARACTERISTICAS	DESCRIPCION	VR UNITARIO	COSTO
COMPUTADORES	20	MARCA LENOVO AIO 510	Referencia 510-22 ASR. Tamaño de pantalla en pulgadas, LED 21.5 TACTIL, Procesador: AMD A9-9410 2.0 GHZ, Memoria RAM: 4GB, Disco duro: 1TB, Unidad de DVD: SI, Sistema operativo: W10 Color negro, cámara y micrófono, garantía 1 año, Tamaño de Pantalla 21.5.	\$1.800.000,00	\$36.000.000,00
IMPRESORAS	2	MARCA LEXMARK T644 - LASER JET	Impresión Proceso electrográfico en seco, unidad de diodo láser, resolución de impresión 600 x 600 ppp, velocidad de impresión en una sola cara máxima 24/6 páginas por minuto (papel tamaño carta y A4), velocidad de impresión dúplex máxima 8/3 páginas por minuto a doble cara (papel tamaño A4 y carta) Fuentes • 240 fuentes residentes. Lexmark C720 Entrada y salida del papel Bandeja para 250 hojas , C5 Memoria de la impresora 32 MB (SDRAM)	\$1.600.000,00	\$3.200.000,00
TELEFONOS	7	MARCA PANASONIC KX-TS880	Manos libres, Pantalla LCD 16 dígitos, 8x2 memorias directas, toma auricular (Jack 2.5 mm), agenda: 50 registros, indicador de llamada	\$44.900,00	\$314.300,00
PUESTOS DE TRABAJO	20	Escritorio modular de 1.5m x 1.00 m	Compuesta por Silla giratoria, mesa y archivador metálicos	\$580.000,00	\$11.600.000,00
MESA DE REUNION	1	Mesa modular de 2m x 2.5m con sus 6 sillas	Plataforma en acrílico, compuesta por sillas giratorias	\$500.000,00	\$500.000,00
SILLAS	20	Silla marca Karla para escritorio giratorias	Giratorias, de color negro y con brazo en cuero sintético	\$149.900,00	\$2.998.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>			<b>\$4.674.800,00</b>	<b>\$54.612.300,00</b>

### Anexo 8. Balance de Personal

<b>NOMINA GENERAL - ANUAL</b>	<b>TOTAL AÑO 1</b>	<b>TOTAL AÑO 2</b>	<b>TOTAL AÑO 3</b>	<b>TOTAL AÑO 4</b>	<b>TOTAL AÑO 5</b>	<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>NO. CARGOS</b>
DIRECTOR GENERAL	\$ 95.610.834,00	\$ 100.582.597,37	\$ 105.491.028,12	\$ 110.459.655,54	\$ 115.805.902,87	<b>527.950.017,90</b>	1
DIRECTOR FINANCIERO	\$ 76.488.667,20	\$ 80.466.077,89	\$ 84.392.822,50	\$ 88.367.724,44	\$ 92.644.722,30	<b>422.360.014,32</b>	1
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	\$ 38.244.333,60	\$ 40.233.038,95	\$ 42.196.411,25	\$ 44.183.862,22	\$ 46.322.361,15	<b>211.180.007,16</b>	1
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	\$ 334.637.919,00	\$ 352.039.090,79	\$ 369.218.598,42	\$ 386.608.794,40	\$ 405.320.660,05	<b>1.847.825.062,66</b>	5
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	\$ 239.027.085,00	\$ 251.456.493,42	\$ 263.727.570,30	\$ 276.149.138,86	\$ 289.514.757,18	<b>1.319.875.044,76</b>	5
INGENIERO DE SISTEMAS	\$ 47.805.417,00	\$ 50.291.298,68	\$ 52.745.514,06	\$ 55.229.827,77	\$ 57.902.951,44	<b>263.975.008,95</b>	1
TECNICO	\$ 128.849.587,32	\$ 135.549.765,86	\$ 142.164.594,43	\$ 148.860.546,83	\$ 156.065.397,30	<b>711.489.891,73</b>	5
SECRETARIA	\$ 19.844.375,42	\$ 20.876.282,95	\$ 21.895.045,55	\$ 22.926.302,20	\$ 24.035.935,23	<b>109.577.941,35</b>	1
SERVICIOS GENERALES	\$ 18.643.937,46	\$ 19.613.422,20	\$ 20.570.557,21	\$ 21.539.430,45	\$ 22.581.938,88	<b>102.949.286,20</b>	1
<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>\$999.152.156,00</b>	<b>\$1.051.108.068,11</b>	<b>\$1.102.402.141,83</b>	<b>\$1.154.325.282,71</b>	<b>\$1.210.194.626,39</b>	<b>\$5.517.182.275,04</b>	<b>21</b>

Anexo 9. Tamaño

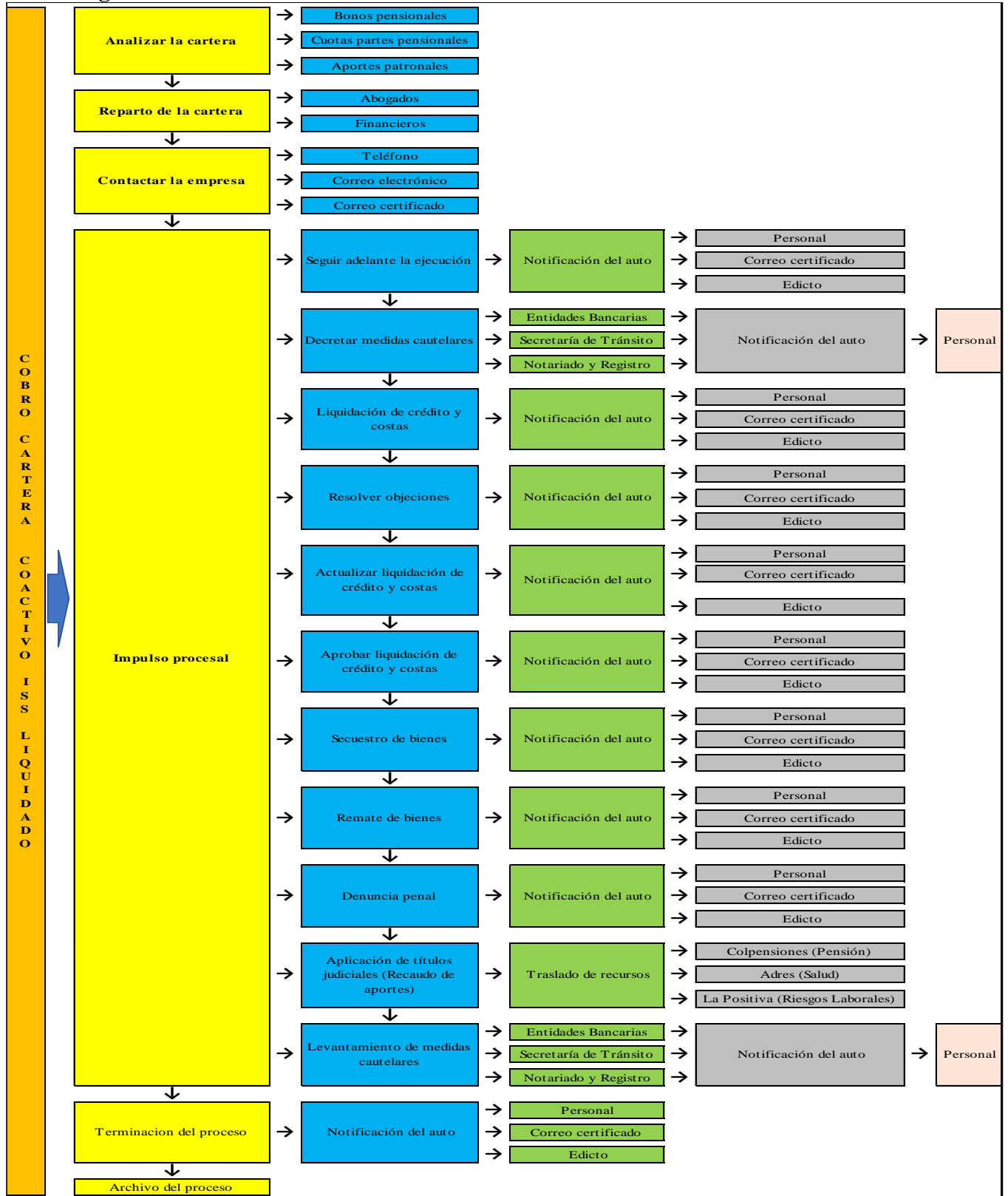


**Anexo 10. Ubicación**

<p>Macrolocalización Bogotá D.C.</p>	<p>Las empresas morosas en su gran mayoría (60%) se encuentran ubicadas en el Departamento de Cundinamarca.</p> <p>El personal especializado y competente se encuentra ubicado en esta ciudad.</p> <p>Los principales entes de control y entidades proveedoras de los aplicativos y plataformas se encuentran ubicados en esta ciudad (Colpensiones, UGPP y Ministerio de Salud)</p> <p>Facilidad de desplazamiento por parte de las empresas morosas</p> <p>Disponibilidad y costos de recursos</p> <p>Ubicación de la competencia</p>
<p><b>Microlocalización</b></p>	<p>Disponibilidad de oficinas</p> <p>Proyectos futuros</p> <p>Fácil acceso de vías y transporte</p> <p>Calidad del servicio (tiempo, seguridad, efectividad)</p> <p>Cercanía a los servicios de policía, justicia y entidades de control</p> <p>Seguridad</p>

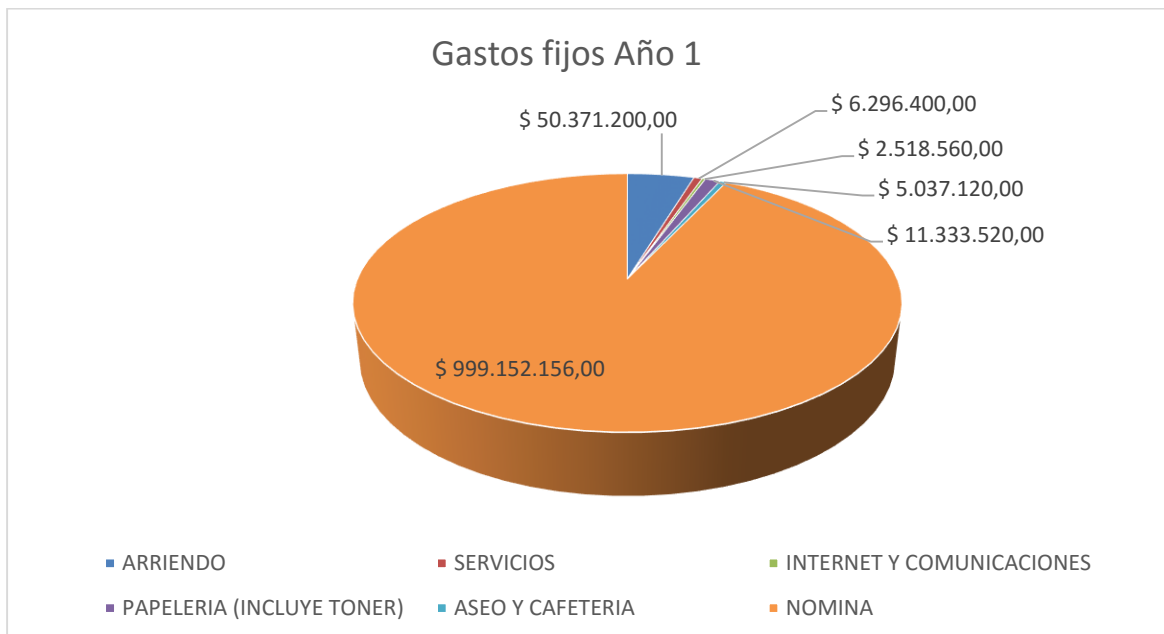


Anexo. 11 Ingeniería



## Anexo 12. Gastos Fijos

GASTOS FIJOS	AÑO 1
ARRIENDO	\$ 50.371.200,00
SERVICIOS	\$ 6.296.400,00
INTERNET Y COMUNICACIONES	\$ 2.518.560,00
PAPELERIA (INCLUYE TONER)	\$ 11.333.520,00
ASEO Y CAFETERIA	\$ 5.037.120,00
NOMINA	\$ 999.152.156,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.074.708.956,00</b>



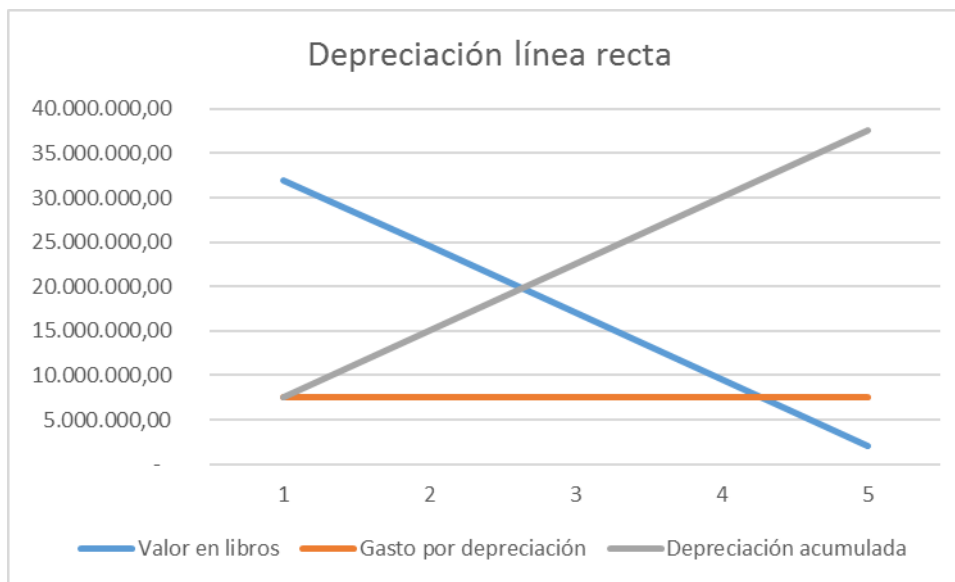
### 13. Depreciación - Método de línea recta

#### Equipos

VALOR DEL BIEN	39.514.300,00	DEPRECIACIÓN	$\frac{VA-VS}{VU}$
VIDA UTIL	5 AÑOS		
VALOR DEL SALVAMENTO	2.000.000,00		

$$\frac{39.514.300,00 - 2.000.000,00}{5} = \frac{37.514.300,00}{5} = 7.502.860,00$$

AÑOS	VALOR EN LIBROS	GASTO POR DEPRECIACION	DEPRECIACION ACUMULADA
0	39.514.300,00	-	-
1	32.011.440,00	\$ 7.502.860,00	7.502.860,00
2	24.508.580,00	\$ 7.502.860,00	15.005.720,00
3	17.005.720,00	\$ 7.502.860,00	22.508.580,00
4	9.502.860,00	\$ 7.502.860,00	30.011.440,00
5	2.000.000,00	\$ 7.502.860,00	37.514.300,00



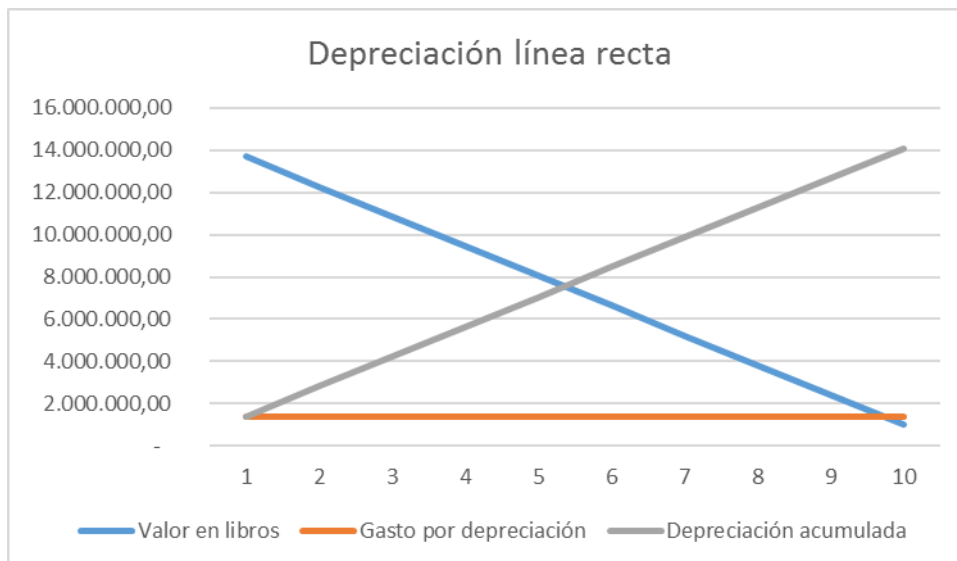
## Muebles y enseres

VALOR DEL BIEN 15.098.000,00 DEPRECIACION  $\frac{VA-VS}{VU}$   
 VIDA UTIL 10 AÑOS VU

VALOR DEL SALVAMENTO 1.000.000,00

$$\frac{15.098.000,00 - 1.000.000,00}{10} = \frac{14.098.000,00}{10} = 1.409.800,00$$

AÑOS	VALOR EN LIBROS	GASTO POR DEPRECIACION	DEPRE ACUMULADA
0	15.098.000,00	-	-
1	13.688.200,00	\$ 1.409.800,00	1.409.800,00
2	12.278.400,00	\$ 1.409.800,00	2.819.600,00
3	10.868.600,00	\$ 1.409.800,00	4.229.400,00
4	9.458.800,00	\$ 1.409.800,00	5.639.200,00
5	8.049.000,00	\$ 1.409.800,00	7.049.000,00
6	6.639.200,00	\$ 1.409.800,00	8.458.800,00
7	5.229.400,00	\$ 1.409.800,00	9.868.600,00
8	3.819.600,00	\$ 1.409.800,00	11.278.400,00
9	2.409.800,00	\$ 1.409.800,00	12.688.200,00
10	1.000.000,00	\$ 1.409.800,00	14.098.000,00



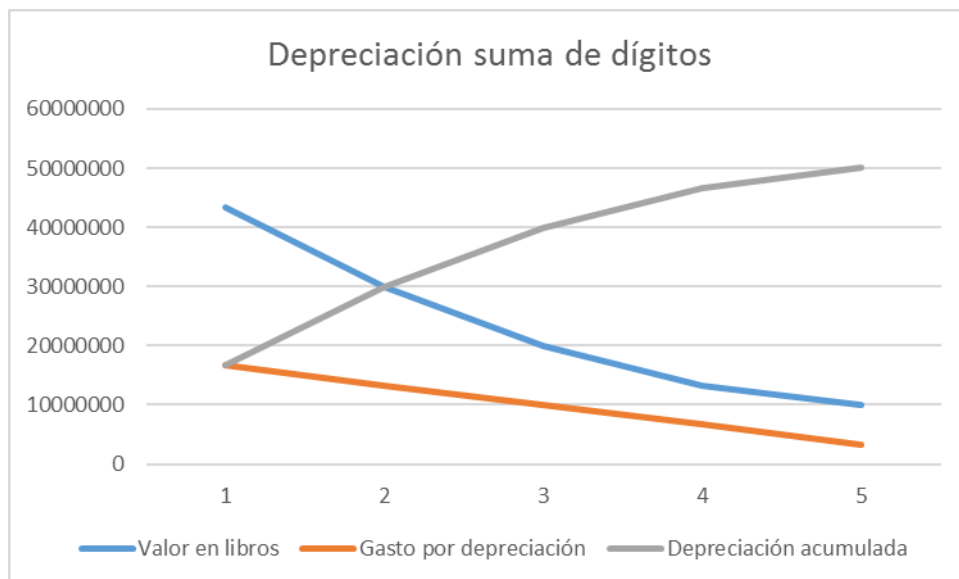
## 14 Depreciación - Método suma de dígitos

### Equipos

VALOR DEL BIEN 39.514.300,00 DEPRECIACION  
 VIDA UTIL 5 AÑOS  
 VALOR DEL SALVAMENTO 2.000.000,00

VA-VS	$\frac{39.514.300,00 - 2.000.000,00}{5} = \frac{37.514.300,00}{5} = 2.500.953,33$
VU	15

AÑOS	VALOR EN LIBROS	GASTO POR DEPRECIACION	DEPRE ACUMULADA
0	39.514.300,00	-	-
1	27.009.533,33	\$ 12.504.766,67	12.504.766,67
2	17.005.720,00	\$ 10.003.813,33	22.508.580,00
3	9.502.860,00	\$ 7.502.860,00	30.011.440,00
4	4.500.953,33	\$ 5.001.906,67	35.013.346,67
5	2.000.000,00	\$ 2.500.953,33	37.514.300,00



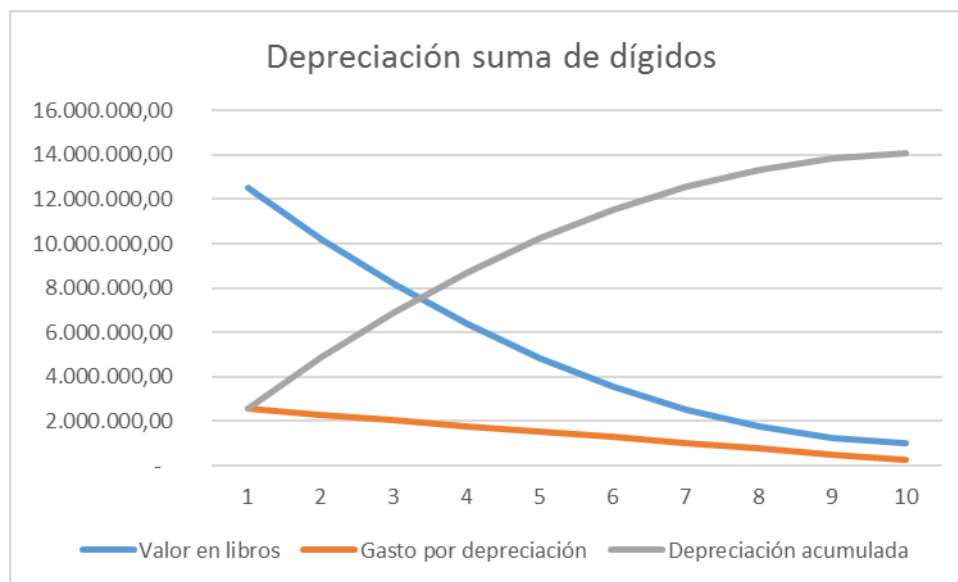
### Muebles y enseres

VALOR DEL BIEN 15.098.000,00 DEPRECIACION  
 VIDA UTIL 10 AÑOS

VALOR DEL SALVAMENTO 1.000.000,00

VA-VS	$\frac{15.098.000,00 - 1.000.000,00}{10} = \frac{14.098.000,00}{10} =$	1.409.800,00
VU		10

AÑOS	VALOR EN LIBROS	GASTO POR DEPRECIACION	DEPRECIACION ACUMULADA
0	15.098.000,00	-	-
1	12.534.727,27	\$ 2.563.272,73	2.563.272,73
2	10.227.781,82	\$ 2.306.945,45	4.870.218,18
3	8.177.163,64	\$ 2.050.618,18	6.920.836,36
4	6.382.872,73	\$ 1.794.290,91	8.715.127,27
5	4.844.909,09	\$ 1.537.963,64	10.253.090,91
6	3.563.272,73	\$ 1.281.636,36	11.534.727,27
7	2.537.963,64	\$ 1.025.309,09	12.560.036,36
8	1.768.981,82	\$ 768.981,82	13.329.018,18
9	1.256.327,27	\$ 512.654,55	13.841.672,73
10	1.000.000,00	\$ 256.327,27	14.098.000,00



## 14 Punto de equilibrio

### Bonos Pensionales

Mes	% de Recaudo	CF	CT	Ingresos	UTILIDAD
ene.-19	0,00%	- 9.218.323,28	- 9.218.323,28	-	- 9.218.323,28
feb.-19	0,09%	- 9.218.323,28	- 9.218.323,28	7.905.732,57	- 1.312.590,71
mar.-19	0,18%	- 9.218.323,28	- 9.218.323,28	15.811.465,13	6.593.141,85
abr.-19	0,27%	- 9.218.323,28	- 9.218.323,28	23.717.197,70	14.498.874,42
may.-19	0,36%	- 9.218.323,28	- 9.218.323,28	31.622.930,26	22.404.606,99
jun.-19	0,45%	- 9.218.323,28	- 9.218.323,28	39.528.662,83	30.310.339,55
jul.-19	0,53%	- 9.218.323,28	- 9.218.323,28	47.434.395,40	38.216.072,12
ago.-19	0,62%	- 9.218.323,28	- 9.218.323,28	55.340.127,96	46.121.804,68
sep.-19	0,71%	- 9.218.323,28	- 9.218.323,28	63.245.860,53	54.027.537,25
oct.-19	0,80%	- 9.218.323,28	- 9.218.323,28	71.151.593,09	61.933.269,82
nov.-19	0,89%	- 9.218.323,28	- 9.218.323,28	79.057.325,66	69.839.002,38
dic.-19	0,98%	- 9.218.323,28	- 9.218.323,28	86.963.058,23	77.744.734,95
ene.-20	1,96%	- 9.697.676,09	- 9.697.676,09	173.908.370,70	164.210.694,61
feb.-20	1,96%	- 9.697.676,09	- 9.697.676,09	173.908.370,70	164.210.694,61
mar.-20	1,96%	- 9.697.676,09	- 9.697.676,09	173.908.370,70	164.210.694,61
abr.-20	1,96%	- 9.697.676,09	- 9.697.676,09	173.908.370,70	164.210.694,61
may.-20	1,96%	- 9.697.676,09	- 9.697.676,09	173.908.370,70	164.210.694,61
jun.-20	1,96%	- 9.697.676,09	- 9.697.676,09	173.908.370,70	164.210.694,61
jul.-20	1,96%	- 9.697.676,09	- 9.697.676,09	173.908.370,70	164.210.694,61
ago.-20	1,96%	- 9.697.676,09	- 9.697.676,09	173.908.370,70	164.210.694,61
sep.-20	1,96%	- 9.697.676,09	- 9.697.676,09	173.908.370,70	164.210.694,61
oct.-20	1,96%	- 9.697.676,09	- 9.697.676,09	173.908.370,70	164.210.694,61
nov.-20	1,96%	- 9.697.676,09	- 9.697.676,09	173.908.370,70	164.210.694,61
dic.-20	1,96%	- 9.697.676,09	- 9.697.676,09	173.908.370,70	164.210.694,61
ene.-21	1,96%	- 10.170.922,68	- 10.170.922,68	173.908.370,70	163.737.448,02
feb.-21	1,96%	- 10.170.922,68	- 10.170.922,68	173.908.370,70	163.737.448,02
mar.-21	1,96%	- 10.170.922,68	- 10.170.922,68	173.908.370,70	163.737.448,02
abr.-21	1,96%	- 10.170.922,68	- 10.170.922,68	173.908.370,70	163.737.448,02
may.-21	1,96%	- 10.170.922,68	- 10.170.922,68	173.908.370,70	163.737.448,02
jun.-21	1,96%	- 10.170.922,68	- 10.170.922,68	173.908.370,70	163.737.448,02
jul.-21	1,96%	- 10.170.922,68	- 10.170.922,68	173.908.370,70	163.737.448,02
ago.-21	1,96%	- 10.170.922,68	- 10.170.922,68	173.908.370,70	163.737.448,02
sep.-21	1,96%	- 10.170.922,68	- 10.170.922,68	173.908.370,70	163.737.448,02
oct.-21	1,96%	- 10.170.922,68	- 10.170.922,68	173.908.370,70	163.737.448,02
nov.-21	1,96%	- 10.170.922,68	- 10.170.922,68	173.908.370,70	163.737.448,02
dic.-21	1,96%	- 10.170.922,68	- 10.170.922,68	173.908.370,70	163.737.448,02
ene.-22	1,96%	- 10.649.973,14	- 10.649.973,14	173.908.370,70	163.258.397,56
feb.-22	1,96%	- 10.649.973,14	- 10.649.973,14	173.908.370,70	163.258.397,56
mar.-22	1,96%	- 10.649.973,14	- 10.649.973,14	173.908.370,70	163.258.397,56
abr.-22	1,96%	- 10.649.973,14	- 10.649.973,14	173.908.370,70	163.258.397,56
may.-22	1,96%	- 10.649.973,14	- 10.649.973,14	173.908.370,70	163.258.397,56
jun.-22	1,96%	- 10.649.973,14	- 10.649.973,14	173.908.370,70	163.258.397,56
jul.-22	1,96%	- 10.649.973,14	- 10.649.973,14	173.908.370,70	163.258.397,56
ago.-22	1,96%	- 10.649.973,14	- 10.649.973,14	173.908.370,70	163.258.397,56
sep.-22	1,96%	- 10.649.973,14	- 10.649.973,14	173.908.370,70	163.258.397,56
oct.-22	1,96%	- 10.649.973,14	- 10.649.973,14	173.908.370,70	163.258.397,56
nov.-22	1,96%	- 10.649.973,14	- 10.649.973,14	173.908.370,70	163.258.397,56
dic.-22	1,96%	- 10.649.973,14	- 10.649.973,14	174.263.285,74	163.613.312,60

ene.-23	1,96%	-	11.165.431,84	-	11.165.431,84	174.263.285,74	163.097.853,90
feb.-23	1,96%	-	11.165.431,84	-	11.165.431,84	174.263.285,74	163.097.853,90
mar.-23	1,96%	-	11.165.431,84	-	11.165.431,84	174.263.285,74	163.097.853,90
abr.-23	1,96%	-	11.165.431,84	-	11.165.431,84	174.263.285,74	163.097.853,90
may.-23	1,96%	-	11.165.431,84	-	11.165.431,84	174.263.285,74	163.097.853,90
jun.-23	1,96%	-	11.165.431,84	-	11.165.431,84	174.263.285,74	163.097.853,90
jul.-23	1,96%	-	11.165.431,84	-	11.165.431,84	174.263.285,74	163.097.853,90
ago.-23	1,96%	-	11.165.431,84	-	11.165.431,84	173.908.370,70	162.742.938,86
sep.-23	1,96%	-	11.165.431,84	-	11.165.431,84	173.908.370,70	162.742.938,86
oct.-23	1,96%	-	11.165.431,84	-	11.165.431,84	174.263.285,74	163.097.853,90
nov.-23	1,96%	-	11.165.431,84	-	11.165.431,84	174.263.285,74	163.097.853,90
dic.-23	1,96%	-	11.165.431,84	-	11.165.431,84	174.263.285,74	163.097.853,90

## Cuotas Partes Pensionales

Mes	% de Recaudo	CF	CT	Ingresos	UTILIDAD
ene.-19	0,00%	-	9.274.635,58	-	9.274.635,58
feb.-19	0,09%	-	9.274.635,58	9.626.000,44	351.364,86
mar.-19	0,18%	-	9.274.635,58	19.252.000,88	9.977.365,30
abr.-19	0,27%	-	9.274.635,58	28.878.001,31	19.603.365,74
may.-19	0,36%	-	9.274.635,58	38.504.001,75	29.229.366,18
jun.-19	0,45%	-	9.274.635,58	48.130.002,19	38.855.366,61
jul.-19	0,53%	-	9.274.635,58	57.756.002,63	48.481.367,05
ago.-19	0,62%	-	9.274.635,58	67.382.003,07	58.107.367,49
sep.-19	0,71%	-	9.274.635,58	77.008.003,50	67.733.367,93
oct.-19	0,80%	-	9.274.635,58	86.634.003,94	77.359.368,36
nov.-19	0,89%	-	9.274.635,58	96.260.004,38	86.985.368,80
dic.-19	0,98%	-	9.274.635,58	105.886.004,82	96.611.369,24
ene.-20	1,96%	-	9.756.916,63	211.750.402,45	201.993.485,82
feb.-20	1,96%	-	9.756.916,63	211.750.402,45	201.993.485,82
mar.-20	1,96%	-	9.756.916,63	211.750.402,45	201.993.485,82
abr.-20	1,96%	-	9.756.916,63	211.750.402,45	201.993.485,82
may.-20	1,96%	-	9.756.916,63	211.750.402,45	201.993.485,82
jun.-20	1,96%	-	9.756.916,63	211.750.402,45	201.993.485,82
jul.-20	1,96%	-	9.756.916,63	211.750.402,45	201.993.485,82
ago.-20	1,96%	-	9.756.916,63	211.750.402,45	201.993.485,82
sep.-20	1,96%	-	9.756.916,63	211.750.402,45	201.993.485,82
oct.-20	1,96%	-	9.756.916,63	211.750.402,45	201.993.485,82
nov.-20	1,96%	-	9.756.916,63	211.750.402,45	201.993.485,82
dic.-20	1,96%	-	9.756.916,63	211.750.402,45	201.993.485,82
ene.-21	1,96%	-	10.233.054,16	211.750.402,45	201.517.348,29
feb.-21	1,96%	-	10.233.054,16	211.750.402,45	201.517.348,29
mar.-21	1,96%	-	10.233.054,16	211.750.402,45	201.517.348,29
abr.-21	1,96%	-	10.233.054,16	211.750.402,45	201.517.348,29
may.-21	1,96%	-	10.233.054,16	211.750.402,45	201.517.348,29
jun.-21	1,96%	-	10.233.054,16	211.750.402,45	201.517.348,29
jul.-21	1,96%	-	10.233.054,16	211.750.402,45	201.517.348,29
ago.-21	1,96%	-	10.233.054,16	211.750.402,45	201.517.348,29
sep.-21	1,96%	-	10.233.054,16	211.750.402,45	201.517.348,29
oct.-21	1,96%	-	10.233.054,16	211.750.402,45	201.517.348,29
nov.-21	1,96%	-	10.233.054,16	211.750.402,45	201.517.348,29
dic.-21	1,96%	-	10.233.054,16	211.750.402,45	201.517.348,29
ene.-22	1,96%	-	10.715.031,01	211.750.402,45	201.035.371,44



feb.-22	1,96%	-	10.715.031,01	-	10.715.031,01	211.750.402,45	201.035.371,44
mar.-22	1,96%	-	10.715.031,01	-	10.715.031,01	211.750.402,45	201.035.371,44
abr.-22	1,96%	-	10.715.031,01	-	10.715.031,01	211.750.402,45	201.035.371,44
may.-22	1,96%	-	10.715.031,01	-	10.715.031,01	211.750.402,45	201.035.371,44
jun.-22	1,96%	-	10.715.031,01	-	10.715.031,01	211.750.402,45	201.035.371,44
jul.-22	1,96%	-	10.715.031,01	-	10.715.031,01	211.750.402,45	201.035.371,44
ago.-22	1,96%	-	10.715.031,01	-	10.715.031,01	211.750.402,45	201.035.371,44
sep.-22	1,96%	-	10.715.031,01	-	10.715.031,01	211.750.402,45	201.035.371,44
oct.-22	1,96%	-	10.715.031,01	-	10.715.031,01	211.750.402,45	201.035.371,44
nov.-22	1,96%	-	10.715.031,01	-	10.715.031,01	211.750.402,45	201.035.371,44
dic.-22	1,96%	-	10.715.031,01	-	10.715.031,01	212.182.546,13	201.467.515,12
ene.-23	1,96%	-	11.233.638,51	-	11.233.638,51	212.182.546,13	200.948.907,62
feb.-23	1,96%	-	11.233.638,51	-	11.233.638,51	212.182.546,13	200.948.907,62
mar.-23	1,96%	-	11.233.638,51	-	11.233.638,51	212.182.546,13	200.948.907,62
abr.-23	1,96%	-	11.233.638,51	-	11.233.638,51	212.182.546,13	200.948.907,62
may.-23	1,96%	-	11.233.638,51	-	11.233.638,51	212.182.546,13	200.948.907,62
jun.-23	1,96%	-	11.233.638,51	-	11.233.638,51	212.182.546,13	200.948.907,62
jul.-23	1,96%	-	11.233.638,51	-	11.233.638,51	212.182.546,13	200.948.907,62
ago.-23	1,96%	-	11.233.638,51	-	11.233.638,51	211.750.402,45	200.516.763,94
sep.-23	1,96%	-	11.233.638,51	-	11.233.638,51	211.750.402,45	200.516.763,94
oct.-23	1,96%	-	11.233.638,51	-	11.233.638,51	212.182.546,13	200.948.907,62
nov.-23	1,96%	-	11.233.638,51	-	11.233.638,51	212.182.546,13	200.948.907,62
dic.-23	1,96%	-	11.233.638,51	-	11.233.638,51	212.182.546,13	200.948.907,62

## Aportes a la Seguridad Social

Mes	% de Recaudo	CF	CT	Ingresos	UTILIDAD
ene.-19	0,00%	-	71.066.120,81	-	71.066.120,81
feb.-19	0,09%	-	71.066.120,81	19.012.979,18	52.053.141,63
mar.-19	0,18%	-	71.066.120,81	38.025.958,36	33.040.162,45
abr.-19	0,27%	-	71.066.120,81	57.038.937,54	14.027.183,27
may.-19	0,36%	-	71.066.120,81	76.051.916,72	4.985.795,91
jun.-19	0,45%	-	71.066.120,81	95.064.895,90	23.998.775,09
jul.-19	0,53%	-	71.066.120,81	114.077.875,08	43.011.754,27
ago.-19	0,62%	-	71.066.120,81	133.090.854,26	62.024.733,45
sep.-19	0,71%	-	71.066.120,81	152.103.833,44	81.037.712,62
oct.-19	0,80%	-	71.066.120,81	171.116.812,62	100.050.691,80
nov.-19	0,89%	-	71.066.120,81	190.129.791,80	119.063.670,98
dic.-19	0,98%	-	71.066.120,81	209.142.770,97	138.076.650,16
ene.-20	1,96%	-	74.761.559,09	418.242.864,11	343.481.305,01
feb.-20	1,96%	-	74.761.559,09	418.242.864,11	343.481.305,01
mar.-20	1,96%	-	74.761.559,09	418.242.864,11	343.481.305,01
abr.-20	1,96%	-	74.761.559,09	418.242.864,11	343.481.305,01
may.-20	1,96%	-	74.761.559,09	418.242.864,11	343.481.305,01
jun.-20	1,96%	-	74.761.559,09	418.242.864,11	343.481.305,01
jul.-20	1,96%	-	74.761.559,09	418.242.864,11	343.481.305,01
ago.-20	1,96%	-	74.761.559,09	418.242.864,11	343.481.305,01
sep.-20	1,96%	-	74.761.559,09	418.242.864,11	343.481.305,01
oct.-20	1,96%	-	74.761.559,09	418.242.864,11	343.481.305,01
nov.-20	1,96%	-	74.761.559,09	418.242.864,11	343.481.305,01
dic.-20	1,96%	-	74.761.559,09	418.242.864,11	343.481.305,01
ene.-21	1,96%	-	78.409.923,18	418.242.864,11	339.832.940,93
feb.-21	1,96%	-	78.409.923,18	418.242.864,11	339.832.940,93

mar.-21	1,96%	-	78.409.923,18	-	78.409.923,18	418.242.864,11	339.832.940,93
abr.-21	1,96%	-	78.409.923,18	-	78.409.923,18	418.242.864,11	339.832.940,93
may.-21	1,96%	-	78.409.923,18	-	78.409.923,18	418.242.864,11	339.832.940,93
jun.-21	1,96%	-	78.409.923,18	-	78.409.923,18	418.242.864,11	339.832.940,93
jul.-21	1,96%	-	78.409.923,18	-	78.409.923,18	418.242.864,11	339.832.940,93
ago.-21	1,96%	-	78.409.923,18	-	78.409.923,18	418.242.864,11	339.832.940,93
sep.-21	1,96%	-	78.409.923,18	-	78.409.923,18	418.242.864,11	339.832.940,93
oct.-21	1,96%	-	78.409.923,18	-	78.409.923,18	418.242.864,11	339.832.940,93
nov.-21	1,96%	-	78.409.923,18	-	78.409.923,18	418.242.864,11	339.832.940,93
dic.-21	1,96%	-	78.409.923,18	-	78.409.923,18	418.242.864,11	339.832.940,93
ene.-22	1,96%	-	82.103.030,56	-	82.103.030,56	418.242.864,11	336.139.833,55
feb.-22	1,96%	-	82.103.030,56	-	82.103.030,56	418.242.864,11	336.139.833,55
mar.-22	1,96%	-	82.103.030,56	-	82.103.030,56	418.242.864,11	336.139.833,55
abr.-22	1,96%	-	82.103.030,56	-	82.103.030,56	418.242.864,11	336.139.833,55
may.-22	1,96%	-	82.103.030,56	-	82.103.030,56	418.242.864,11	336.139.833,55
jun.-22	1,96%	-	82.103.030,56	-	82.103.030,56	418.242.864,11	336.139.833,55
jul.-22	1,96%	-	82.103.030,56	-	82.103.030,56	418.242.864,11	336.139.833,55
ago.-22	1,96%	-	82.103.030,56	-	82.103.030,56	418.242.864,11	336.139.833,55
sep.-22	1,96%	-	82.103.030,56	-	82.103.030,56	418.242.864,11	336.139.833,55
oct.-22	1,96%	-	82.103.030,56	-	82.103.030,56	418.242.864,11	336.139.833,55
nov.-22	1,96%	-	82.103.030,56	-	82.103.030,56	418.242.864,11	336.139.833,55
dic.-22	1,96%	-	82.103.030,56	-	82.103.030,56	419.096.420,97	336.993.390,41
ene.-23	1,96%	-	86.076.817,24	-	86.076.817,24	419.096.420,97	333.019.603,73
feb.-23	1,96%	-	86.076.817,24	-	86.076.817,24	419.096.420,97	333.019.603,73
mar.-23	1,96%	-	86.076.817,24	-	86.076.817,24	419.096.420,97	333.019.603,73
abr.-23	1,96%	-	86.076.817,24	-	86.076.817,24	419.096.420,97	333.019.603,73
may.-23	1,96%	-	86.076.817,24	-	86.076.817,24	419.096.420,97	333.019.603,73
jun.-23	1,96%	-	86.076.817,24	-	86.076.817,24	419.096.420,97	333.019.603,73
jul.-23	1,96%	-	86.076.817,24	-	86.076.817,24	419.096.420,97	333.019.603,73
ago.-23	1,96%	-	86.076.817,24	-	86.076.817,24	418.242.864,11	332.166.046,87
sep.-23	1,96%	-	86.076.817,24	-	86.076.817,24	418.242.864,11	332.166.046,87
oct.-23	1,96%	-	86.076.817,24	-	86.076.817,24	419.096.420,97	333.019.603,73
nov.-23	1,96%	-	86.076.817,24	-	86.076.817,24	419.096.420,97	333.019.603,73
dic.-23	1,96%	-	86.076.817,24	-	86.076.817,24	419.096.420,97	333.019.603,73

### Punto de Equilibrio de los tres negocios

Mes	% de Recaudo	CF	CT	Ingresos	UTILIDAD
ene.-19	0,00%	89.559.079,67	89.559.079,67	-	89.559.079,67
feb.-19	0,09%	89.559.079,67	89.559.079,67	36.544.712,18	53.014.367,48
mar.-19	0,18%	89.559.079,67	89.559.079,67	73.089.424,37	16.469.655,30
abr.-19	0,27%	89.559.079,67	89.559.079,67	109.634.136,55	20.075.056,88
may.-19	0,36%	89.559.079,67	89.559.079,67	146.178.848,73	56.619.769,07
jun.-19	0,45%	89.559.079,67	89.559.079,67	182.723.560,92	93.164.481,25
jul.-19	0,53%	89.559.079,67	89.559.079,67	219.268.273,10	129.709.193,44
ago.-19	0,62%	89.559.079,67	89.559.079,67	255.812.985,28	166.253.905,62
sep.-19	0,71%	89.559.079,67	89.559.079,67	292.357.697,47	202.798.617,80
oct.-19	0,80%	89.559.079,67	89.559.079,67	328.902.409,65	239.343.329,99
nov.-19	0,89%	89.559.079,67	89.559.079,67	365.447.121,84	275.888.042,17
dic.-19	0,98%	89.559.079,67	89.559.079,67	401.991.834,02	312.432.754,35
ene.-20	1,96%	94.216.151,81	94.216.151,81	803.901.637,26	709.685.485,45
feb.-20	1,96%	94.216.151,81	94.216.151,81	803.901.637,26	709.685.485,45
mar.-20	1,96%	94.216.151,81	94.216.151,81	803.901.637,26	709.685.485,45

abr.-20	1,96%	94.216.151,81	94.216.151,81	803.901.637,26	709.685.485,45
may.-20	1,96%	94.216.151,81	94.216.151,81	803.901.637,26	709.685.485,45
jun.-20	1,96%	94.216.151,81	94.216.151,81	803.901.637,26	709.685.485,45
jul.-20	1,96%	94.216.151,81	94.216.151,81	803.901.637,26	709.685.485,45
ago.-20	1,96%	94.216.151,81	94.216.151,81	803.901.637,26	709.685.485,45
sep.-20	1,96%	94.216.151,81	94.216.151,81	803.901.637,26	709.685.485,45
oct.-20	1,96%	94.216.151,81	94.216.151,81	803.901.637,26	709.685.485,45
nov.-20	1,96%	94.216.151,81	94.216.151,81	803.901.637,26	709.685.485,45
dic.-20	1,96%	94.216.151,81	94.216.151,81	803.901.637,26	709.685.485,45
ene.-21	1,96%	98.813.900,02	98.813.900,02	803.901.637,26	705.087.737,24
feb.-21	1,96%	98.813.900,02	98.813.900,02	803.901.637,26	705.087.737,24
mar.-21	1,96%	98.813.900,02	98.813.900,02	803.901.637,26	705.087.737,24
abr.-21	1,96%	98.813.900,02	98.813.900,02	803.901.637,26	705.087.737,24
may.-21	1,96%	98.813.900,02	98.813.900,02	803.901.637,26	705.087.737,24
jun.-21	1,96%	98.813.900,02	98.813.900,02	803.901.637,26	705.087.737,24
jul.-21	1,96%	98.813.900,02	98.813.900,02	803.901.637,26	705.087.737,24
ago.-21	1,96%	98.813.900,02	98.813.900,02	803.901.637,26	705.087.737,24
sep.-21	1,96%	98.813.900,02	98.813.900,02	803.901.637,26	705.087.737,24
oct.-21	1,96%	98.813.900,02	98.813.900,02	803.901.637,26	705.087.737,24
nov.-21	1,96%	98.813.900,02	98.813.900,02	803.901.637,26	705.087.737,24
dic.-21	1,96%	98.813.900,02	98.813.900,02	803.901.637,26	705.087.737,24
ene.-22	1,96%	103.468.034,71	103.468.034,71	803.901.637,26	700.433.602,55
feb.-22	1,96%	103.468.034,71	103.468.034,71	803.901.637,26	700.433.602,55
mar.-22	1,96%	103.468.034,71	103.468.034,71	803.901.637,26	700.433.602,55
abr.-22	1,96%	103.468.034,71	103.468.034,71	803.901.637,26	700.433.602,55
may.-22	1,96%	103.468.034,71	103.468.034,71	803.901.637,26	700.433.602,55
jun.-22	1,96%	103.468.034,71	103.468.034,71	803.901.637,26	700.433.602,55
jul.-22	1,96%	103.468.034,71	103.468.034,71	803.901.637,26	700.433.602,55
ago.-22	1,96%	103.468.034,71	103.468.034,71	803.901.637,26	700.433.602,55
sep.-22	1,96%	103.468.034,71	103.468.034,71	803.901.637,26	700.433.602,55
oct.-22	1,96%	103.468.034,71	103.468.034,71	803.901.637,26	700.433.602,55
nov.-22	1,96%	103.468.034,71	103.468.034,71	803.901.637,26	700.433.602,55
dic.-22	1,96%	103.468.034,71	103.468.034,71	805.542.252,85	702.074.218,14
ene.-23	1,96%	108.475.887,59	108.475.887,59	805.542.252,85	697.066.365,26
feb.-23	1,96%	108.475.887,59	108.475.887,59	805.542.252,85	697.066.365,26
mar.-23	1,96%	108.475.887,59	108.475.887,59	805.542.252,85	697.066.365,26
abr.-23	1,96%	108.475.887,59	108.475.887,59	805.542.252,85	697.066.365,26
may.-23	1,96%	108.475.887,59	108.475.887,59	805.542.252,85	697.066.365,26
jun.-23	1,96%	108.475.887,59	108.475.887,59	805.542.252,85	697.066.365,26
jul.-23	1,96%	108.475.887,59	108.475.887,59	805.542.252,85	697.066.365,26
ago.-23	1,96%	108.475.887,59	108.475.887,59	803.901.637,26	695.425.749,67
sep.-23	1,96%	108.475.887,59	108.475.887,59	803.901.637,26	695.425.749,67
oct.-23	1,96%	108.475.887,59	108.475.887,59	805.542.252,85	697.066.365,26
nov.-23	1,96%	108.475.887,59	108.475.887,59	805.542.252,85	697.066.365,26
dic.-23	1,96%	108.475.887,59	108.475.887,59	805.542.252,85	697.066.365,26

## 16 Estado de resultados – Sexto mes de ingreso

<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>545.154.300,00</b>
<b>PRESTAMO</b>	<b>490.000.000,00</b>
<b>TASA</b>	<b>2,70%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>55.154.300,00</b>

<b>ESTADO DE RESULTADOS SEIS PRIMEROS MESES</b>	
INGRESOS	93.164.481,25
(-) GASTOS O COSTOS	89.559.079,67
(=) UTILIDAD OPERATIVA	3.605.401,59
(+) OTROS INGRESOS	-
(-) OTROS EGRESOS	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3.605.401,59
(-) IMPUESTO DE RENTA	1.189.782,52
UTILIDAD NETA	2.415.619,06

2.415.619,06		
55.154.300,00	4,38%	ROE

## 17 Estado de resultados - Tercer mes de ingresos

<b>ESTADO DE RESULTADOS TRES PRIMEROS MESES</b>	
INGRESOS	109.634.136,55
(-) GASTOS O COSTOS	268.677.239,00
(=) UTILIDAD OPERATIVA	- 159.043.102,45
(+) OTROS INGRESOS	-
(-) OTROS EGRESOS	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	- 159.043.102,45
(-) IMPUESTO DE RENTA	- 52.484.223,81
UTILIDAD NETA	- 106.558.878,64

-	106.558.878,64	
-	55.154.300,00	-193,20% ROE

## 18. Flujo de Caja

<b>DATOS DE ENTRADA</b>	
Recaudo de cartera	705.300.916.830
Porcentaje de Recaudo Año 1	5,88%
Porcentaje de Recaudo Año 2	23,52%
Porcentaje de Recaudo Año 3	23,52%
Porcentaje de Recaudo Año 4	23,52%
Porcentaje de Recaudo Año 5	23,56%
<b>Ingreso por Recaudo de Cartera</b>	
Ingreso de Recaudo Año 1	2.411.951.004,11
Ingreso de Recaudo Año 2	9.646.819.647,11
Ingreso de Recaudo Año 3	9.646.819.647,11
Ingreso de Recaudo Año 4	9.648.460.262,69
Ingreso de Recaudo Año 5	9.663.225.802,97
<b>Inversiones</b>	
Equipos de computo	39.514.300,00
Muebles y enseres	15.098.000,00
Prestamo	490.000.000,00
<b>Total</b>	544.612.300,00
<b>Gastos Fijos de Administración</b>	
Año1	1.074.708.956,00
Año2	1.130.593.821,71
Año3	1.185.766.800,21
Año4	1.241.616.416,50
Año5	1.301.710.651,05
<b>Depreciaciones</b>	
Equipos de computo	7.502.860,00
Muebles y enseres	1.409.800,00
<b>Gastos puesta en Marcha</b>	55.154.300,00
<b>Capital de Trabajo</b>	\$ 160.020.123,08
<b>Impuestos</b>	33%
<b>Datos de Entrada</b>	
Inversiones Iniciales	
Equipos de computo	39.514.300
Muebles y enseres	15.098.000
Préstamo	490.000.000
<b>Total Inversiones Iniciales</b>	544.612.300
<b>INVERSION INICIAL</b>	\$ 490.000.000,00

<b>TASA EFECTIVA ANUAL</b>	8,00%
<b>MONTO PRESTAMO</b>	\$ 490.000.000,00
<b>CUOTA PERIODO</b>	\$274.776.923,08
TIO	30%

<b>TABLA DE AMORTIZACION</b>			
<b>PERIODO</b>	<b>SALDO CAPITAL</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERESES</b>
0	\$ 490.000.000,00		
1	\$ 254.423.076,92	\$ 235.576.923,08	\$ 39.200.000,00
2	\$ 0,00	\$ 254.423.076,92	\$ 20.353.846,15

<b>PERIODOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingreso por Recaudo					
Recaudo	41.475.925.715,12	165.886.775.638	165.886.775.638	165.914.987.675	166.168.896.005
Total de ingresos	2.411.951.004,11	9.646.819.647,11	9.646.819.647,11	9.648.460.262,69	9.663.225.802,97

<b>COSTOS FIJOS</b>					
Gastos Variables					
Gastos Fijos de Administración	1.074.708.956,00	1.130.593.821,71	1.185.766.800,21	1.241.616.416,50	1.301.710.651,05
<b>TOTAL</b>	<b>1.074.708.956,00</b>	<b>1.130.593.821,71</b>	<b>1.185.766.800,21</b>	<b>1.241.616.416,50</b>	<b>1.301.710.651,05</b>

<b>DEPRECIACIÓN</b>					
Equipos de computo	7.502.860,00	7.502.860,00	7.502.860,00	7.502.860,00	7.502.860,00
Muebles y enseres	1.409.800,00	1.409.800,00	1.409.800,00	1.409.800,00	1.409.800,00
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>	<b>8.912.660,00</b>	<b>8.912.660,00</b>	<b>8.912.660,00</b>	<b>8.912.660,00</b>	<b>8.912.660,00</b>

INDICADORES						
SUMATORIA DE FLUJO	23.520.235.300,41	691.456.423,11	3.377.995.550,78	2.581.632.492,14	1.973.154.495,55	1.509.631.565,79
SUMATORIA DE FLUJO DE CAJA DESCONTADO	10.133.870.527,37					
COMPROBACIÓN DE FLUJO DE CAJA DESCONTADO V	\$10.133.870.527,37					
INDICADORES DE EVALUACIÓN						
VALOR PRESENTE NETO VPN	9.589.258.227,37					
TASA INTERNA DE RETORNO	357%					
RELACIÓN / BENEFICIO COSTO	-18,60749478					

FLUJO DE CAJA OPERACIONAL							
	PERIODOS	0	1	2	3	4	5
+	Ingresos por recaudo		2.411.951.004	9.646.819.647	9.646.819.647	9.648.460.263	9.663.225.803
-	Costos Variables		-	-	-	-	-
-	Costos Fijos		1.074.708.956,00	1.130.593.821,71	1.185.766.800,21	1.241.616.416,50	1.301.710.651,05
-	Depreciación		8.912.660,00	8.912.660,00	8.912.660,00	8.912.660,00	8.912.660,00
=	Utilida antes de Imp	0	1.328.329.388,12	8.507.313.165,40	8.452.140.186,90	8.397.931.186,20	8.352.602.491,91
-	Impuestos		438.348.698,08	2.807.413.344,58	2.789.206.261,68	2.771.317.291,44	2.756.358.822,33
=	Utilidad despues de Imp	0	889.980.690,04	5.699.899.820,82	5.662.933.925,22	5.626.613.894,75	5.596.243.669,58
+	Depreciación	0	8.912.660,00	8.912.660,00	8.912.660,00	8.912.660,00	8.912.660,00
-	Inversiones Iniciales	544.612.300					
+	Valor Residual						
+	Recuperación capital de Trabajo						
+	Valor de Rescate						
=	Flujo de caja Operacional	- 544.612.300,00	898.893.350,04	5.708.812.480,82	5.671.846.585,22	5.635.526.554,75	5.605.156.329,58

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA							
	Flujo de caja Operacional	0	1	2	3	4	5
	Ingresos por ventas		2.411.951,004	9.646.819,647	9.646.819,647	9.648.460,263	9.663.225,803
-	Costos variables		-	-	-	-	-
-	Costos fijos		1.074.708,956,00	1.130.593,821,71	1.185.766,800,21	1.241.616,416,50	1.301.710,651,05
-	Depreciacion		8.912.660,00	8.912.660,00	8.912.660,00	8.912.660,00	8.912.660,00
=	<b>Utilidad Operativa Antes de Intereses e Impu</b>	-	1.328.329,388,12	8.507.313,165,40	8.452.140,186,90	8.397.931,186,20	8.352.602,491,91
-	Gastos Financieros		\$ 39.200.000,00	\$ 20.353,846,15	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
=	<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-	1.289.129,388,12	8.486.959,319,24	8.452.140,186,90	8.397.931,186,20	8.352.602,491,91
-	Provision de impuestos		425.412,698,08	2.800.696,575,35	2.789.206,261,68	2.771.317,291,44	2.756.358,822,33
=	<b>Utilidad despues de impuestos</b>	-	863.716,690,04	5.686.262,743,89	5.662.933,925,22	5.626.613,894,75	5.596.243,669,58
+	Depreciacion		8.912.660,00	8.912.660,00	8.912.660,00	8.912.660,00	8.912.660,00
-	Inversion Inicial	544.612.300,00					
+	Valor Residual						
+	Recuperación del Capital de trabajo						
+	Prestamo	490.000.000,00					
-	Amortizacion deuda		235.576,923,08	254.423,076,92	-	-	-
+	Valor de rescate						
=	<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	-	<b>54.612.300,00</b>	<b>637.052.426,96</b>	<b>5.440.752.326,97</b>	<b>5.671.846.585,22</b>	<b>5.635.526.554,75</b>

INDICADORES							
SUMATORIA DE FLUJO		22.935.721.923,49					
SUMATORIA DE FLUJO DE CAJA DESCONTADO		9.773.838.957,05	490.040.328,43	3.219.380.075,13	2.581.632.492,14	1.973.154.495,55	1.509.631.565,79
COMPROBACIÓN DE FLUJO DE CAJA DESCONTADO V		\$9.773.838.957,05					
INDICADORES DE EVALUACIÓN							
VALOR PRESENTE NETO VPN		9.773.838.957,05					
TASA INTERNA DE RETORNO		1665,93%					
RELACIÓN / BENEFICIO COSTO		-178,9677226					
TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN			544.652.628,43	2.582.327.648,17	-	2.859.119.834,84	-
					-	3.698.692.089,67	-
							4.125.894.988,96



## 19. Evaluación ambiental

SISTEMA	COMPONENTE	AFECTACION	PREVENCION	ELIMINACION	REDUCCION	COMPENSACION
ABIOTICO	CLIMA	Manipulación papel reciclable	Contactar empresas que se encarguen de la recolección del papel para un manejo adecuado del mismo con el fin de no contaminar el medio ambiente			
	AIRE	Disposición del toner	Articular con empresas especialistas en el manejo de este tipo de desechos y no afectar el aire que se respira			
		Acumulación del polvo - enfermedades			Contratar personas encargadas del aseo en aras de evitar la acumulación del polvo y tener un medio ambiente adecuado en aras de evitar enfermedades	
		Manipulación papel reciclable	Colocar los desechos sólidos en las bolsas adecuadas para el traslado de las mismas por parte de las entidades encargadas en la ciudad			
	RUIDO	Desgaste auditivo - enfermedades	Utilizar elementos de trabajo adecuados para disminuir el ruido y prevenir las enfermedades			
	USOS DE AGUA	Malgasto del agua	Capacitar a las personas encargadas de utilizar este servicio para el manejo y uso adecuado del agua		Utilizar productos de aseo que sean biodegradables	
	CALIDAD DE AGUA	Enfermedades	Verificar que el agua consumida sea de uso potable en aras de evitar enfermedades			
	CANTIDAD DE AGUA	Desperdicio del uso	Realizar campañas internas de ahorro de agua para evitar el desperdicio del agua			
BIOTICO	VEGETACION	Contaminación y deforestación de bosques	Utilizar medios digitales para no imprimir en gran cantidad y no utilizar gran cantidad de papel			
	SUELO		Controlar el suministro de papel para evitar desperdicios, separándolos adecuadamente para ser trasladados a los sitios establecidos por las empresas recolectoras encargadas de este servicio			
	FAUNA TERRESTRE		Articular con empresas especialistas en el manejo de este tipo de desechos para que sean llevados a los lugares preestablecidos en la ciudad			
	VEGETACION ACUATICA	Agotamiento de recursos	Comprar productos que no contengan químicos y ubicarlos en los sitios destinados para tal fin por parte de las empresas encargadas			
	FAUNA ACUATICA					
ANTROPICO	USOS DE LA VEGETACION	Deforestación de bosques	Colocar los desechos sólidos en los lugares preestablecidos por las empresas recolectoras, controlar el uso de pesticidas y crear conciencia ciudadana			
	AGUA					
	PESCA	Agotamiento de recursos				

SISTEMA ABIOTICO							
ACTIVIDAD	ATMOSFERICO			HIDRICO			NO. TOTAL
	CLIMA	AIRE	RUIDO	USOS DE AGUA	CALIDAD DE AGUA	CANTIDAD DE AGUA	
Elaboración de oficios impresos en papel	-	-	-	-	-	-	0
Mantenimiento de impresoras - cambio de toner	-	M	-	-	-	-	1
Aseo y limpieza de oficina	-	B	-	B	B	B	4
Manipulación del papel reciclable	B	B	-	-	-	-	2
Salida y entrada de llamadas telefónicas	-	-	B	-	-	-	1
Mesas de trabajo con empresas morosas	-	-	-	-	-	-	0
Envío de documentos por correo certificado	-	-	-	-	-	-	0
Expedición de copias de expedientes	-	-	-	-	-	-	0
<b>Número Total</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>8</b>

Las actividades que más incidencia tuvieron en el sistema abiótico fueron: el aseo y limpieza de la oficina, y la manipulación del papel reciclable, en los componentes **atmosférico** (aire) e **hídrico** (usos del agua, calidad de agua y cantidad de agua) arrojando un puntaje de 4 y 3

SISTEMA BIOTICO						
ACTIVIDAD	TERRESTRE			ACUATICO		NO. TOTAL
	VEGETACION	SUELO	FAUNA TERRESTRE	VEGETACION ACUATICA	FAUNA ACUATICA	
Elaboración de oficios impresos en papel	B	B	-	-	-	2
Mantenimiento de impresoras - cambio de toner	B	M	B	-	-	3
Aseo y limpieza de oficina	B	B	B	B	B	5
Manipulación del papel reciclable	B	B	B	-	-	3
Salida y entrada de llamadas telefónicas	-	-	-	-	-	0
Mesas de trabajo con empresas morosas	-	-	-	-	-	0
Envío de documentos por correo certificado	-	-	-	-	-	0
Expedición de copias de expedientes	B	B	-	-	-	2
<b>Número Total</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>15</b>

Las actividades que más incidencia tuvieron en el sistema biótico fueron: el mantenimiento de impresoras - cambio de toner, el aseo y limpieza de la oficina, y la manipulación del papel reciclable, en los componentes **terrestre** (vegetación y suelo), arrojando un puntaje de

<b>SISTEMA ANTROPICO</b>				
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>			<b>NO. TOTAL</b>
	<b>USOS DE LA VEGETACION</b>	<b>AGUA</b>	<b>PESCA</b>	
Elaboración de oficios impresos en papel	B	-	-	<b>1</b>
Mantenimiento de impresoras - cambio de toner	B	B	-	<b>2</b>
Aseo y limpieza de oficina	B	B	B	<b>3</b>
Manipulación del papel reciclable	B	-	-	<b>1</b>
Salida y entrada de llamadas telefónicas	-	-	-	<b>0</b>
Mesas de trabajo con empresas morosas	-	-	-	<b>0</b>
Envío de documentos por correo certificado	-	-	-	<b>0</b>
Expedición de copias de expedientes	-	-	-	<b>0</b>
<b>Número Total</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>7</b>
<p>Las actividades que más incidencia tuvieron en el sistema antrópico fueron: aseo y limpieza de la oficina, en los componentes <b>recursos</b> (usos de la vegetación, agua y pesca), arrojando un puntaje de 4 y 3.</p>				

### Identificación de riesgos del banco

FACTORES DE RIESGO	MI EMPRESA TIENE LAS SIGUIENTES CONDICIONES	POSIBLE IMPACTO NEGATIVO
Para las operaciones, se requieren grandes cantidades de agua dulce	NO	
Para las operaciones, se requieren niveles elevados de suministro eléctrico.	NO	
Se necesitan grandes cantidades de combustible (gas, diésel, etc.) para las operaciones	NO	
Tenemos diversos procesos y equipos que pueden generar emisiones a la atmósfera (por ejemplo, caldera, generador diésel, incinerador, amoladora, etc.)	NO	
Generamos grandes (o considerables) cantidades de residuos sólidos o líquidos debido a nuestros procesos de fabricación o producción	SI	Residuos sólidos. Contaminación de los suelos, las aguas subterráneas o las aguas superficiales debido a la eliminación inadecuada de residuos sólidos. El manejo inadecuado del mantenimiento de las impresoras, especialmente en la sustitución del toner, el aseo y limpieza de la oficina, y la manipulación del papel reciclable conlleva a la no conservación ni preservación del medio ambiente.
Enviamos los residuos sólidos a nuestro relleno sanitario o al de la ciudad	SI	Contaminación de los suelos, las aguas subterráneas (debido a los lixiviados). Al no manipular adecuadamente los residuos sólidos, especialmente en la clasificación de los mismos al momento de ser trasladados al relleno sanitario de la ciudad.
Generamos residuos sólidos o líquidos peligrosos o tóxicos, por ejemplo, residuos químicos o lodos procedentes de las plantas de tratamiento de aguas residuales	NO	
Descargamos las aguas residuales (efluentes de procesos) en ríos, lagos u otras masas de agua cercanas	NO	
Tratamos las aguas residuales y las aguas cloacales (por ejemplo, de baños) antes de descargarlas	NO	
No reutilizamos (parte de) las aguas residuales tratadas (efluentes de procesos) a efectos del procesamiento	NO	
En nuestros procesos utilizamos algunos productos químicos o materiales prohibidos o restringidos	NO	
Tenemos problemas relacionados con plagas o vectores	NO	