

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIO  
DE COBRANZA Y RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ  
“MIQUELANGELO”

CAROLINA SUPELANO ACOSTA

TALLER DE GRADO II  
ÁREA DE EMPRENDIMIENTO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2010

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIO  
DE COBRANZA Y RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ  
“MIQUELANGELO”

TALLER DE GRADO II  
ÁREA DE EMPRENDIMIENTO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2010

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, le dedico este trabajo a Dios, pues no solo me ha dado incontables oportunidades en la vida y me ha enseñado a aprovecharlas de la mejor manera; sino que también ha puesto personas supremamente valiosas en mi camino que han aportado cosas importantes a mi vida.

A mis padres para que este trabajo sea un símbolo de mi profundo agradecimiento por todas las cosas buenas que he recibido tanto espirituales como materiales, por su apoyo constante e incondicional, y por su gran confianza en mí.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mis más sinceros agradecimientos a mi tutor Carlos René Jiménez por su apoyo y respaldo durante el desarrollo de este Taller de Grado, pues me enseñó y ayudó a plasmar en el trabajo todos mis conocimientos adquiridos durante la carrera.

A mis profesores de la carrera que con su orientación y ayuda recibí un inmenso conocimiento académico que me permite estar presentando este Taller de Grado.

## **TITULO**

Elaboración de un Plan de negocio para la creación de una empresa de servicio de cobranza y recuperación de cartera en la ciudad de Bogotá.

## TABLA DE CONTENIDO

### 1. Capítulo I:

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 1.1.   | Planteamiento y formulación del problema..... | 7  |
| 1.2.   | Justificación.....                            | 11 |
| 1.3.   | Marco teórico y/o conceptual.....             | 19 |
| 1.3.1. | Marco teórico.....                            | 19 |
| 1.3.2. | Marco conceptual.....                         | 51 |

### 2. Capítulo II:

|          |  |    |
|----------|--|----|
| 2.1.     | <u>Antecedentes del proyecto</u> .....                           | 55 |
| 2.1.1.   | Descripción o historia de la empresa o sociedad.....             | 55 |
| 2.1.2.   | Ubicación.....   | 55 |
| 2.1.3.   | Misión de la empresa.....  | 55 |
| 2.1.4.   | Visión de la empresa.....  | 56 |
| 2.1.5.   | Justificación del proyecto.....                                  | 56 |
| 2.1.6.   | Objetivos del proyecto.....                                      | 63 |
| 2.1.6.1. | Objetivo principal.....  | 63 |
| 2.1.6.2. | Objetivos secundarios.....                                       | 63 |
| 2.1.7.   | Impactos del proyecto.....                                       | 63 |
| 2.2.     | <u>Producto y/o servicio</u> .....                               | 65 |
| 2.2.1.   | Descripción del producto o servicio.....                         | 65 |
| 2.2.2.   | Estado de desarrollo del producto y/o servicio.....              | 73 |
| 2.2.3.   | ¿Cuál es el atractivo para los consumidores?.....                | 74 |
| 2.2.4.   | Características que lo hacen superior.....                       | 75 |
| 2.2.5.   | Naturaleza del aporte a la Ciencia, Tecnología e Innovación..... | 76 |
| 2.2.6.   | Sostenibilidad de la ventaja competitiva.....                    | 78 |
| 2.2.7.   | Sustitutos del producto y/o servicio.....                        | 79 |
| 2.3.     | <u>Estructura organizacional</u> .....                           | 81 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 2.3.1.   | Equipo de trabajo.....   | 81  |
| 2.3.2.   | Carencias del equipo de trabajo.....                                 | 81  |
| 2.3.3.   | Plan de acción para suplir falencias.....                            | 81  |
| 2.3.4.   | Estructura organizacional.....                                       | 82  |
| 2.4.     | <u>Mercadeo y ventas</u> .....                                       | 89  |
| 2.4.1.   | Descripción del mercado.....   | 89  |
| 2.4.1.1. | Generalidades del mercado.....                                       | 89  |
| 2.4.1.2. | Cliente objetivo.....  | 109 |
| 2.4.1.3. | Análisis de la competencia.....                                      | 112 |
| 2.4.1.4. | Barreras de entrada.....   | 114 |
| 2.4.1.5. | Tamaño del mercado.....  | 115 |
| 2.4.2.   | Estrategias de marketing.....  | 115 |
| 2.4.2.1. | Estrategias de producto.....   | 115 |
| 2.4.2.2. | Estrategias de introducción.....                                     | 116 |
| 2.4.2.3. | Estrategias de precios.....  | 116 |
| 2.4.2.4. | Estrategias de distribución.....                                     | 117 |
| 2.4.2.5. | Estrategias de comunicación.....                                     | 118 |
| 2.4.2.6. | Estrategias de servicio.....   | 118 |
| 2.4.3.   | Proyecciones de ventas.....  | 119 |
| 2.5.     | <u>Área operativa</u> .....  | 124 |
| 2.5.1.   | Descripción del proceso productivo o de prestación del servicio..... | 124 |
| 2.5.2.   | Políticas de control de calidad .....                                | 126 |
| 2.5.3.   | Normativa ambiental.....   | 127 |
| 2.6.     | <u>Aspectos legales</u> .....  | 128 |
| 2.6.1.   | Tipo de sociedad.....  | 128 |
| 2.6.2.   | Legislación especial de la zona.....                                 | 128 |
| 2.6.3.   | Obligaciones tributarias.....  | 129 |
| 2.6.4.   | Permisos, licencias y documentación especial.....                    | 129 |
| 2.6.5.   | Patentes, marcas y otros registros.....                              | 129 |
| 2.7.     | <u>Análisis de riesgos y planes de contingencia</u> .....            | 130 |
| 2.7.1.   | Identificación de riesgos.....                                       | 130 |
| 2.7.2.   | Planes de contingencia.....  | 130 |

|                |   |     |
|----------------|---|-----|
| <b>2.8.</b>    | <b><u>Análisis financiero</u></b> .....     | 132 |
| <b>2.8.1.</b>  | <b>Planeación financiera</b> .....          | 132 |
| <b>2.9.</b>    | <b><u>Plan de implementación</u></b> .....  | 140 |
| <b>2.10.</b>   | <b><u>Resumen ejecutivo</u></b> .....       | 141 |
| <b>2.10.1.</b> | Definición idea de negocio.....             | 141 |
| <b>2.10.2.</b> | Cifras de tamaño de mercado.....            | 142 |
| <b>2.10.3.</b> | Participación términos relativos.....       | 144 |
| <b>2.10.4.</b> | Ventas esperadas en términos absolutos..... | 145 |
| <b>2.10.5.</b> | Utilidades esperadas.....                   | 146 |
| <b>2.10.6.</b> | Atractivo del negocio.....                  | 146 |
| <b>3.</b>      | <b>Anexos</b> .....                         | 149 |
| <b>4.</b>      | <b>Bibliografía</b> .....                   | 169 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |        |
|---|--------|
| T.1. Población ocupada, desocupada, inactiva y subempleada. Total Nacional, Julio 2008 – 2009.....      | 12, 57 |
| T.2. Principales indicadores de cartera y leasing.....  | 31     |
| T.3. Principales indicadores de colocación de recursos.....   | 34     |
| T.4. Establecimientos de crédito. Clasificación de riesgo de cartera (incluye leasing) Agosto 2010..... | 98     |
| T.5. Establecimientos de crédito. Clasificación de cartera (incluye leasing) Agosto 2010.....           | 100    |
| T.6. Evolución de la cartera de crédito (incluye leasing) por intermediario.....                        | 111    |
| T.7. Proyecciones de ingresos mensuales en el primer año de operaciones.....                            | 120    |
| T.8. Proyecciones de ingresos anuales entre los años 2 y 5.....   | 120    |
| T.9. Proyecciones de costos mensuales en el primer año de operaciones.....                              | 121    |
| T.10. Estimación de gastos de nómina de los empleados de la compañía.....                               | 123    |
| T.11. Presupuesto de inversión inicial (puesta en marcha).....  | 132    |
| T.12. Tabla de amortización de la financiación.....   | 133    |
| T.13. Estados de resultados anual (Proyectado 5 años).....  | 134    |
| T.14. Balance general anual (Proyectado 5 años).....  | 135    |
| T.15. Flujo de tesorería estimado para los próximos 5 años.....   | 136    |
| T.16. Costo promedio ponderado de capital.....  | 137    |
| T.17. Estimación del valor terminal del negocio.....  | 138    |
| T.18. Cálculo del valor presente neto y tasa interna de retorno.....                                    | 139    |
| T.19. Total ventas esperado (Anual).....  | 145    |
| T.20. Total ingresos esperados (Anual).....   | 145    |
| T.21. Total utilidades esperadas (Anual).....   | 146    |
| T.22. Total capital invertido.....  | 147    |
| T.23. Valor terminal.....   | 147    |
| T.24. Flujo de caja libre.....  | 148    |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |        |
|--|--------|
| <b>G.1.</b> % de inflación anual desde 1994 – 2009.....  | 8      |
| <b>G.2.</b> Evolución de la cartera total.....   | 9      |
| <b>G.3.</b> Tasa global de participación, ocupación y desempleo Total Nacional, Julio 2001 – Julio 2009.....                   | 11, 56 |
| <b>G.4.</b> Crecimiento anual de la cartera de créditos bruta y vencida total.....   | 13, 58 |
| <b>G.5.</b> Crecimiento anual de la cartera de créditos bruta y vencida comercial...   | 14, 59 |
| <b>G.6.</b> Crecimiento anual de la cartera de créditos bruta y vencida de consumo.....  | 14, 59 |
| <b>G.7.</b> Crecimiento anual de la cartera de créditos bruta y vencida de vivienda.....                                       | 15, 60 |
| <b>G.8.</b> Cartera de créditos bruta y vencida total.....   | 16, 60 |
| <b>G.9.</b> Cartera de créditos bruta y vencida comercial.....   | 16, 61 |
| <b>G.10.</b> Cartera de créditos bruta y vencida de consumo.....   | 17, 61 |
| <b>G.11.</b> Cartera de créditos bruta y vencida de vivienda.....  | 17, 62 |
| <b>G.12.</b> Días mora promedio ponderado.....   | 29     |
| <b>G.13.</b> Composición de los activos del sistema financiero y de los activos administrados por las entidades vigiladas..... | 30     |
| <b>G.14.</b> Evolución de la cartera total.....  | 32     |
| <b>G.15.</b> Evolución de la calidad y el cubrimiento de la cartera.....   | 33     |
| <b>G.16.</b> Evolución de desembolsos de cartera y tasas de interés.....   | 35     |
| <b>G.17.</b> Tipos de expectativas.....  | 39     |
| <b>G.18.</b> Importancia de la calidad del servicio.....   | 41     |
| <b>G.19.</b> Matriz “Tipos de servicio”.....   | 42     |
| <b>G.20.</b> El triángulo del servicio.....  | 43     |
| <b>G.21.</b> Las 5 necesidades de Maslow.....  | 45     |
| <b>G.22.</b> Tarjeta de presentación “Miquelangelo”.....   | 69     |
| <b>G.23.</b> Organigrama.....  | 82     |
| <b>G.24.</b> Cuánto tiempo deja la obligación en cobro prejurídico.....  | 105    |
| <b>G.25.</b> Qué efectividad de recuperación espera de una casa de cobranza.....   | 106    |
| <b>G.26.</b> Número de casos que envían a cobro prejurídico mensualmente.....  | 106    |
| <b>G.27.</b> Qué busca al contratar una casa de cobranza.....  | 107    |
| <b>G.28.</b> Mediante qué medio espera que el call-center maneje el cobro prejurídico.....                                     | 108    |
| <b>G.29.</b> Cuáles son los requisitos mínimos que exigen ustedes de un call-center.....                                       | 108    |
| <b>G.30.</b> “Matriz de Ansoff”.....   | 117    |
| <b>G.31.</b> Proyección de costos fijos, variables, totales y de ingresos totales – Punto de equilibrio.....                   | 122    |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| Anexo 1. Infraestructura.....              | 149 |
| Anexo 2. Listado de cobros.....            | 150 |
| Anexo 3. Record del caso.....              | 151 |
| Anexo 4. Carta para cobro prejurídico..... | 152 |
| Anexo 5. Diagrama de flujo.....            | 153 |
| Anexo 6. Modelo de estatutos.....          | 154 |

## 1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Desde que existen las entidades bancarias, existe también el problema del recaudo de cartera, consistente en la dificultad que experimentan personas naturales y jurídicas para el pago de los créditos otorgados.

Este problema puede variar igualmente, de acuerdo con los siguientes factores:

1. La estabilidad económica del país. Ante mayor crisis, mayor es la cartera a recaudar. Ante mayor oferta y posibilidades de trabajo, menor es la cartera morosa de las entidades. Ej: Como ocurrió en el año 2000 que, a causa de la recesión económica habían más riesgos y mayor cartera morosa<sup>1</sup>
2. Las variaciones en las tasas de interés para los créditos afecta también el aumento o disminución de la morosidad en los créditos. Ej: La tasa de interés disminuyó en un 7,07% de Diciembre de 2008 a Diciembre de 2009<sup>2</sup>, y aunque la morosidad de la cartera de consumo aumentó<sup>3</sup>, el índice de mora de la cartera total disminuyó.<sup>4</sup>
3. El índice de inflación en los productos y servicios, genera mayor o menor grado de adquisición de créditos. Ej: El índice de inflación en Colombia en el 2008 fue de 7,67%<sup>5</sup>, mientras que en el 2009 fue del 2%<sup>6</sup>, es decir que una disminución en la inflación, disminuye el grado de adquisición de créditos como muestran las siguientes tablas:

---

<sup>1</sup> Publicación: eltiempo.com; Sección: Economía; Fecha de publicación: 29 de abril de 2000/  
[www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1292436](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1292436)

<sup>2</sup> Estados financieros sujetos a revisión por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia. Cifras reportadas hasta el 27 de Enero de 2010. Tomado de: Comunicado de Prensa de la Superintendencia Financiera de Colombia. Fecha: Febrero 15 de 2010.

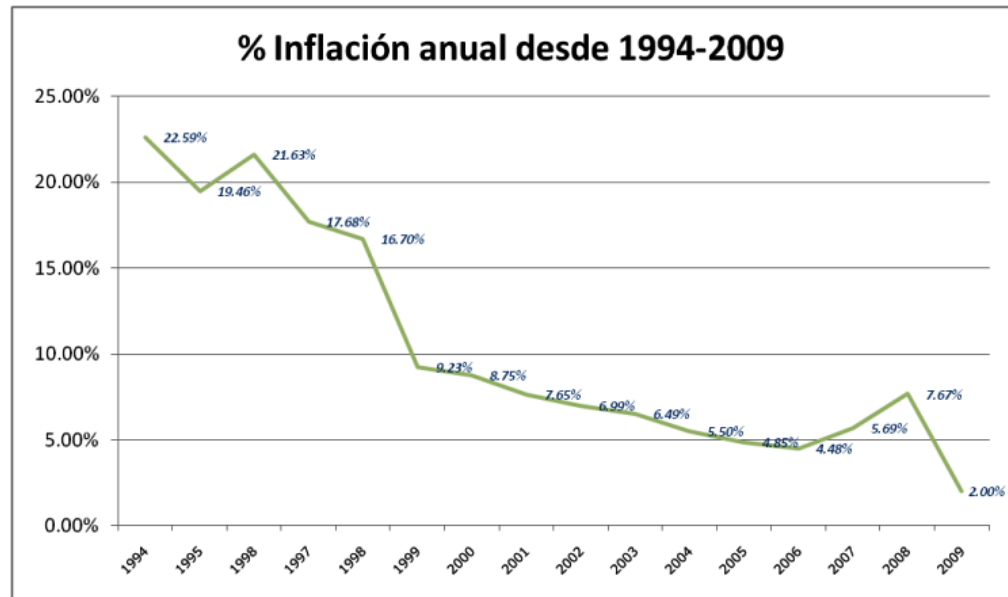
<sup>3</sup> Publicación: eltiempo.com; Sección: Economía; Fecha de publicación: 29 de enero de 2009; Autor: Fernando González P./ [www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3291405](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3291405)

<sup>4</sup> Superintendencia Financiera de Colombia. Datos hasta Diciembre de 2009. Gráfica "Evolución de la Cartera Total (Crecimiento Anual %)" / <http://www.desdeabajo.info/index.php/ediciones/174-edicion-142/3714-crisis-del-sistema-monetario-mundial-y-concentracion-financiera-en-colombia.html?start=11>

<sup>5</sup> [http://www.soitu.es/soitu/2009/01/03/info/1230945016\\_689151.html](http://www.soitu.es/soitu/2009/01/03/info/1230945016_689151.html)

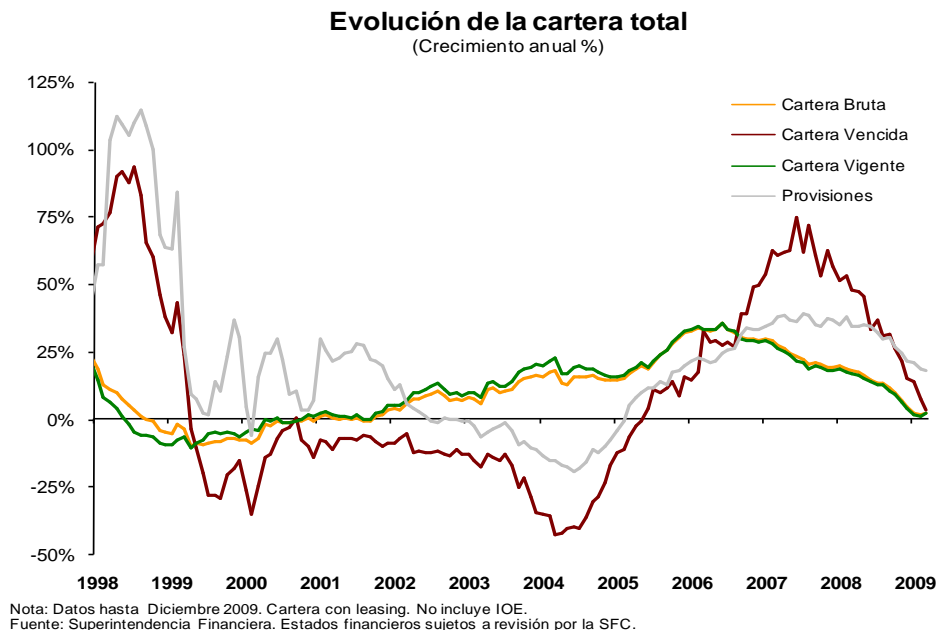
<sup>6</sup> <http://www.semana.com/noticias-macroeconomia/2009-colombia-obtuvo-inflacion-historica-baja-ciento/133350.aspx>

## GRÁFICA 1



Fuente: <http://www.businesscol.com/economia/precios.htm> Fecha: Abril 29 de 2010

## GRÁFICA 2



Fuente: [http://www.soitu.es/soitu/2009/01/03/info/1230945016\\_689151.html](http://www.soitu.es/soitu/2009/01/03/info/1230945016_689151.html)

NOTA:  $\text{Índice de mora} = \text{Cartera vencida} / \text{Cartera bruta}$

En estas gráficas se ve como, tanto el porcentaje de inflación como el crecimiento de la cartera total, tienen movimientos similares pues desde 1998 tiene un movimiento casi constante en decrecimiento y a partir del 2006 comienza un crecimiento significativo, que se detiene y empieza a decrecer en el año 2008.

4. Igualmente, se debe analizar el nivel de desempleo en el país. A mayor grado de desempleo, mayor número de familias sin ingresos lo que genera un crecimiento en la cartera morosa de las entidades financieras y de crédito, más que todo en las carteras de consumo.<sup>7</sup>

Ahora bien, las entidades financieras para hacer el recaudo de cartera, utilizan primero el cobro prejurídico que consiste en realizar el cobro directamente con el deudor a través de diferentes medios, sin utilizar la vía jurídica. Este cobro prejurídico generalmente lo han realizado los bancos y corporaciones a través de un departamento interno de éstos o a través de casas de cobranza externas.

<sup>7</sup> [http://www.portafolio.com.co/economia/finanzas/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-5359308.html](http://www.portafolio.com.co/economia/finanzas/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-5359308.html)

Sin embargo, en diferentes entidades bancarias el cobro prejurídico se ha trasladado a las casas de cobranza, las cuales muestran una efectividad y eficiencia en el cobro, gracias a la relación cliente – deudor que se tiene, y que los bancos no pueden superar debido a las demás operaciones que deben desarrollar diariamente en sus demás áreas. Pero, el problema es que las casas de cobranza se encargan únicamente de los cobros “grandes”, es decir, de los cobros mayores a 10 y 20 millones de pesos, lo que conlleva a que los cobros pequeños sean realizados por los mismos bancos, quienes poca atención prestan a los mismos, y si es necesario se envía a un cobro jurídico o se deja como cartera muerta pues es poco el peso que tiene en la cartera general de cada Banco; dejándolos descuidados, lo que resulta en ese momento muy interesante dentro del mercado, y se ve como la brecha por trabajar, .

Teniendo en cuenta que, generalmente, el monto del cobro que realizan las casas de cobranza es superior al monto del cobro que efectúan los bancos directamente, se puede deducir que cuanto más alto es la cantidad de suma adeudada, mas se tiene en cuenta al deudor. En cambio, a menor suma adeudada, menos se tiene en cuenta al deudor, tal y como sucede con los bancos.

Esta situación tiene que cambiar, pues, como bien dice el gerente Regional de Cala de Aspect Software, Miguel García “Sin duda el cliente es la persona de mayor valor en la organización y en tiempos de crisis la lealtad se convierte en aspecto clave”<sup>8</sup>; por lo anterior, si no buscamos solucionar el problema de fondo que impide a los deudores pagar la deuda, por más que se hagan reestructuraciones o acuerdos de pago, no se estará logrando ninguna solución al conflicto generado.

Con base en lo anterior, el objeto del presente trabajo de grado es lograr crear una casa de cobranza para el cobro de cartera, partiendo del estudio a fondo de la problemática de los deudores en cuanto a su forma de vida y su nivel laboral, para así poder plantear la siguiente pregunta: ¿Qué genera la creación de una empresa de cobranza y recuperación de cartera con una dinámica de cobro que se ajuste a la medida de las personas morosas?

---

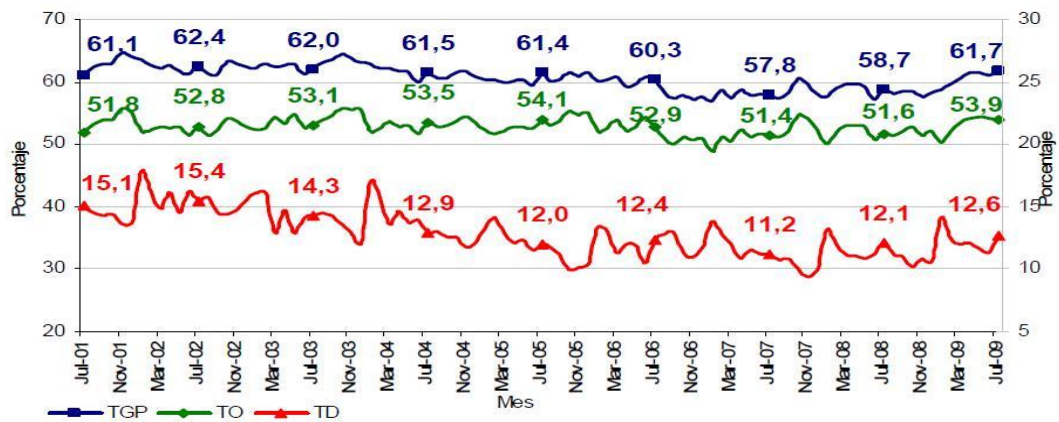
<sup>8</sup> [http://www.larepublica.com.co/archivos/TECNOLOGIA/2009-09-15/call-centers-aumenta-demanda-del-servicio\\_83172.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/TECNOLOGIA/2009-09-15/call-centers-aumenta-demanda-del-servicio_83172.php) Martes 15 de Septiembre de 2009, 11:36 am

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día se presenta una situación preocupante en las centrales de riesgo tanto de entidades financieras como de empresas comerciales y es la falta de poder de adquisición de las personas debido a la crisis que se ha estado viviendo y al alto índice de desempleo que este año ya está en un 12,6% (Tomado del DANE)

### GRÁFICA 3

Tasa global de participación, ocupación y desempleo  
Total nacional, Julio 2001 – Julio 2009



Fuente: [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

**TABLA 1**

**Población ocupada, desocupada, inactiva y subempleada  
Total nacional - Julio 2008 - 2009**

| Población Total Nacional | Julio  |        | Variación |      |
|--------------------------|--------|--------|-----------|------|
|                          | 2008   | 2009   | Absoluta  | %    |
| Ocupados                 | 17.359 | 18.418 | 1.059     | 6,1  |
| Desocupados              | 2.387  | 2.665  | 278       | 11,6 |
| Inactivos                | 13.887 | 13.112 | -775      | -5,6 |
| Subempleados Subjetivos  | 5.527  | 6.368  | 841       | 15,2 |
| Subempleados Objetivos   | 1.872  | 2.295  | 424       | 22,6 |

Fuente: DANE, GEH

Nota: Resultado en miles. Por efecto de redondeo en miles los totales pueden diferir ligeramente

Nota: Datos expandidos con las proyecciones de población elaboradas, con base en los resultados del censo 2005

| TOTAL NACIONAL          | Límite Inferior | Límite Superior | Error Relativo % |
|-------------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Ocupados                | 18.180          | 18.656          | 0.66             |
| Desocupados             | 2.532           | 2.798           | 2.54             |
| Inactivos               | 12.879          | 13.345          | 0.91             |
| Subempleados subjetivos | 6.148           | 6.588           | 1.76             |
| Subempleados Objetivos  | 2.164           | 2.427           | 2.92             |

Fuente: [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

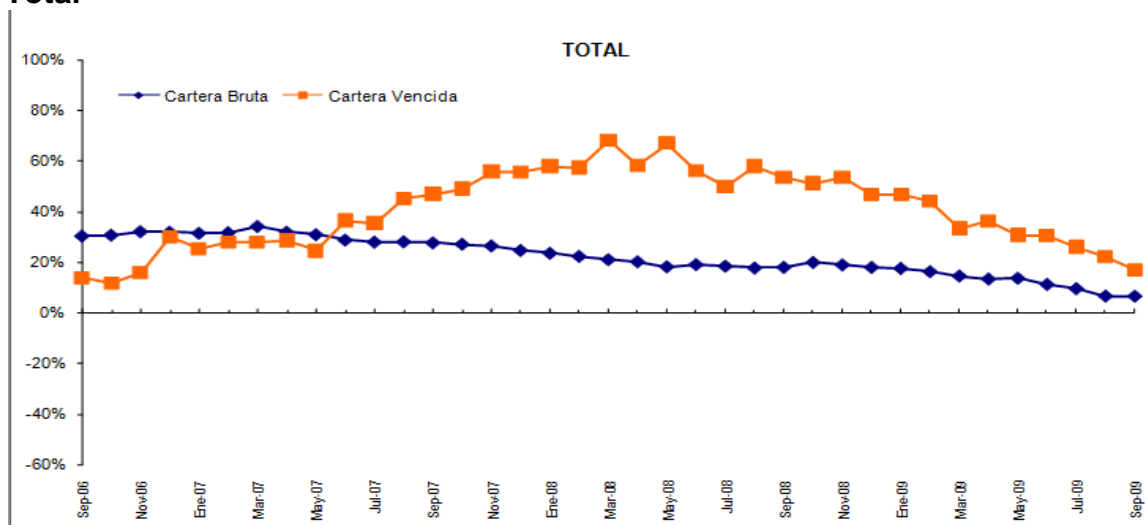
Como se puede observar en la gráfica anterior, el desempleo ha aumentado considerablemente; del año 2008 al año 2009 se pasó de tener en promedio 2.387.000 desocupados a 2.665.000 millones, es decir, el desempleo aumentó en un 11,6%, lo que llevó a las siguientes situaciones: a) La disminución en la adquisición de bienes y servicios. b) La toma de créditos en bancos o empresas para las personas que decidan comprar o adquirir productos, c) Un aumento considerable en el número de deudas en entidades financieras y comerciales. Pero el mayor problema es el hecho que al haber tanto desempleo y pocos ingresos, las personas no tienen forma de pagar estas deudas, por lo que las entidades recurren a quitarle los bienes que hayan dejado como prenda para el préstamo, es decir, enviarlas a cobro jurídico, pues en el pre-jurídico, a quienes no tienen empleo no es mucha la ayuda que les puedan brindar.

Por lo anterior, la empresa a crear busca cambiar los arquetipos que se tienen acerca del cobro de créditos bancarios. Siempre se ha tenido la idea del cobro como las personas que llaman a cualquier hora del día, cualquier día de la semana a pedir el dinero que el deudor debe a la institución financiera; y, después de cierto periodo de tiempo si esta cartera no ha sido recuperada, se deja en manos de un abogado para que inicie el respectivo proceso jurídico.

Es por esto que Miquelangelo propende a cambiar estos paradigmas planteando un negocio donde no solo se quiere evitar que familias sin oportunidades económicas queden sin viviendas, carros, fincas, etc., por el pago de créditos a los bancos, sino que también se busca que estas personas puedan dejar saldadas sus deudas con las instituciones financieras, a través de la sensibilización de la importancia de no ser morosos y generar un ambiente más humano y comprometedor que cree fidelización y compromiso entre la empresa, el cliente y la entidad financiera.

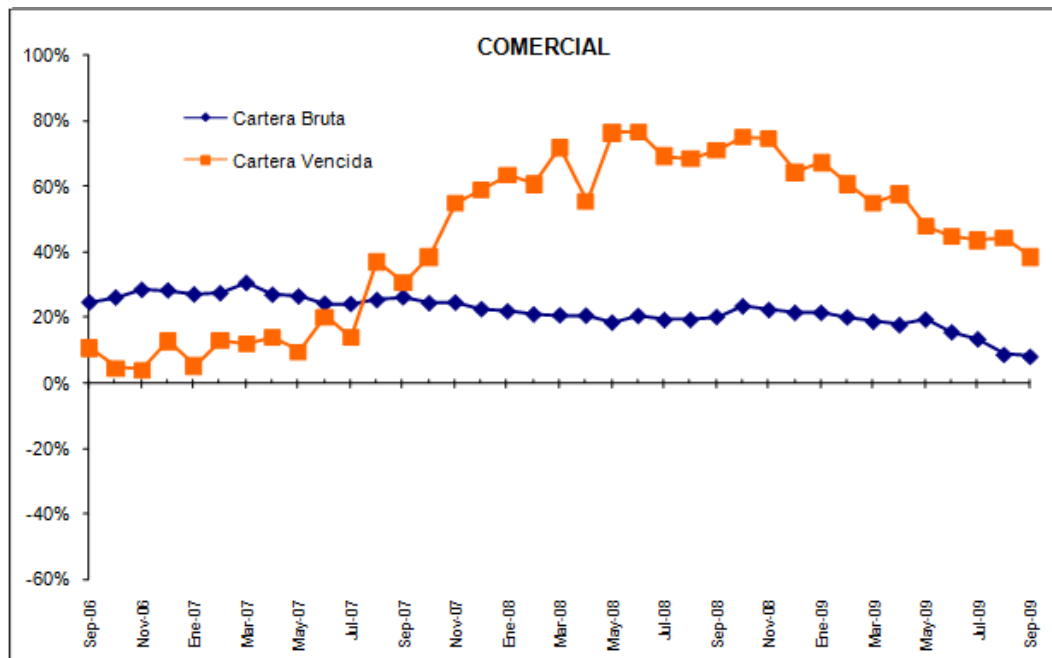
### *CRECIMIENTO ANUAL DE LA CARTERA DE CRÉDITOS BRUTA Y VENCIDA SEPTIEMBRE 2006 – SEPTIEMBRE 2009*

**GRÁFICA 4: Crecimiento Anual de la Cartera de Créditos Bruta y Vencida Total**



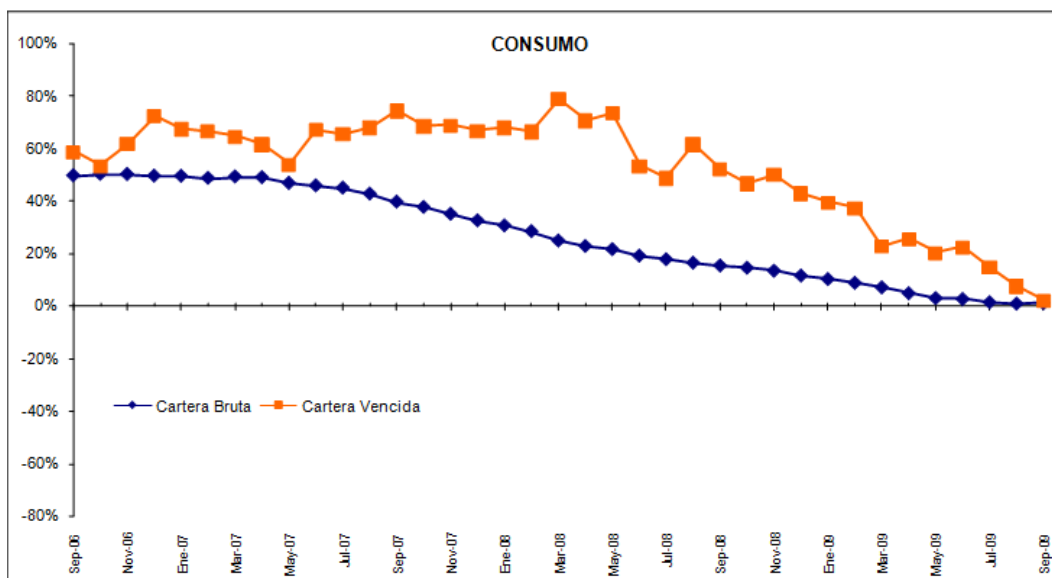
Fuente: <http://www.superfinanciera.gov.co/>

**GRÁFICA 5: Crecimiento Anual de la Cartera de Créditos Bruta y Vencida Comercial**



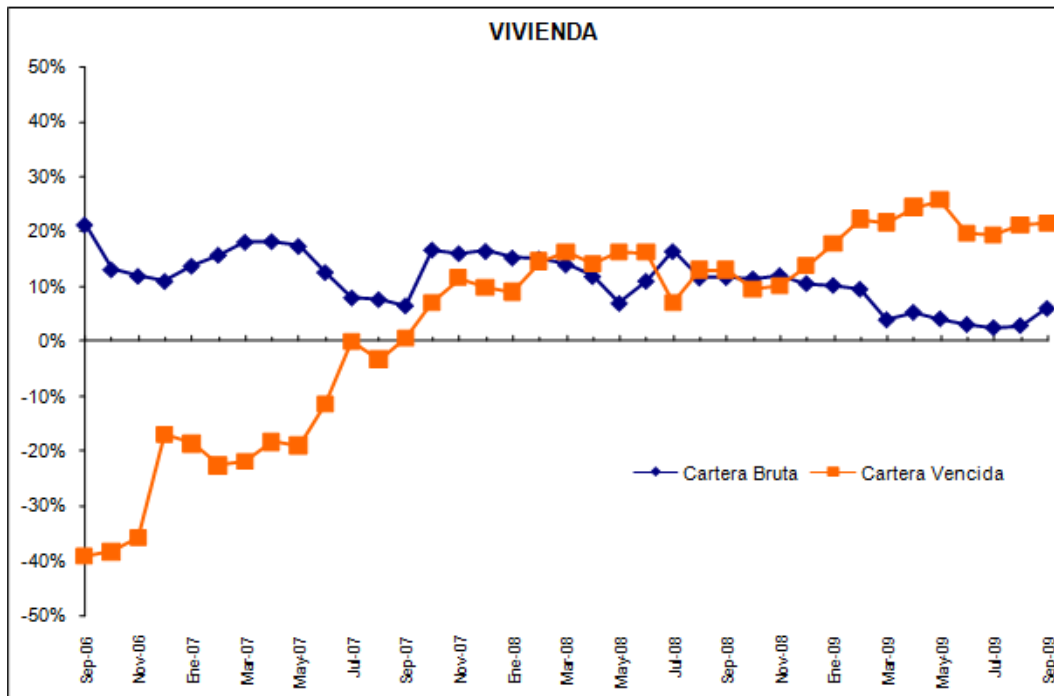
Fuente: <http://www.superfinanciera.gov.co/>

**GRÁFICA 6: Crecimiento Anual de la Cartera de Créditos Bruta y Vencida de Consumo**



Fuente: <http://www.superfinanciera.gov.co/>

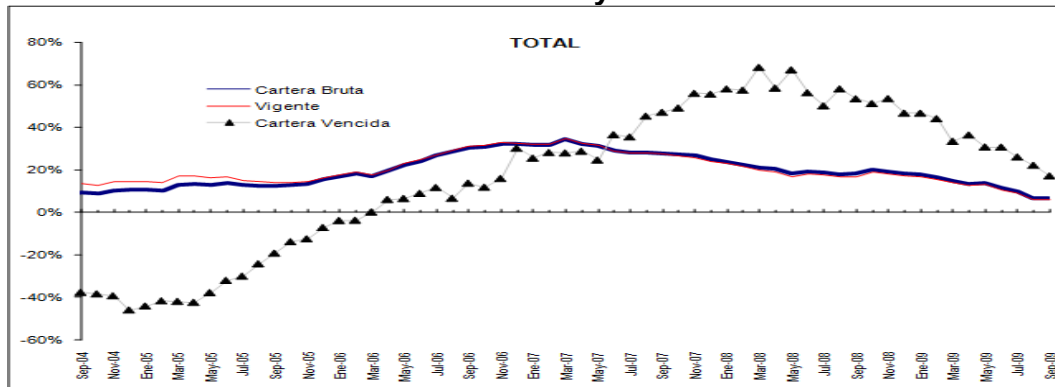
**GRÁFICA 7: Crecimiento Anual de la Cartera de Créditos Bruta y Vencida de Vivienda**



Fuente: <http://www.superfinanciera.gov.co/>

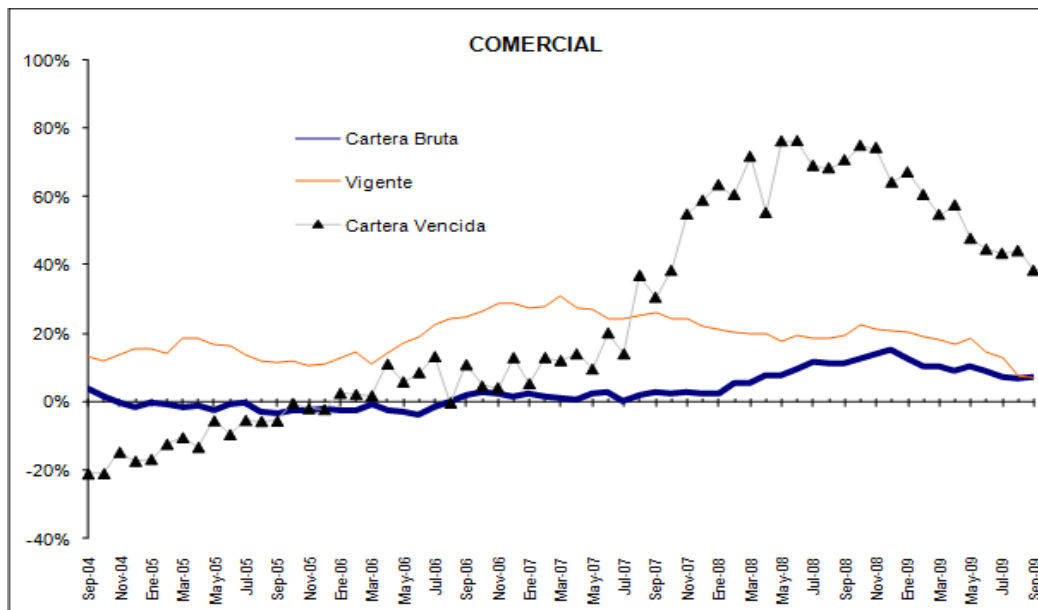
*ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO: CARTERA DE CRÉDITOS BRUTA Y VENCIDA (TASAS DE CRECIMIENTO ANUAL - SEPTIEMBRE 2004 – SEPTIEMBRE 2009)*

**GRÁFICA 8: Cartera de Créditos Bruta y Vencida Total**



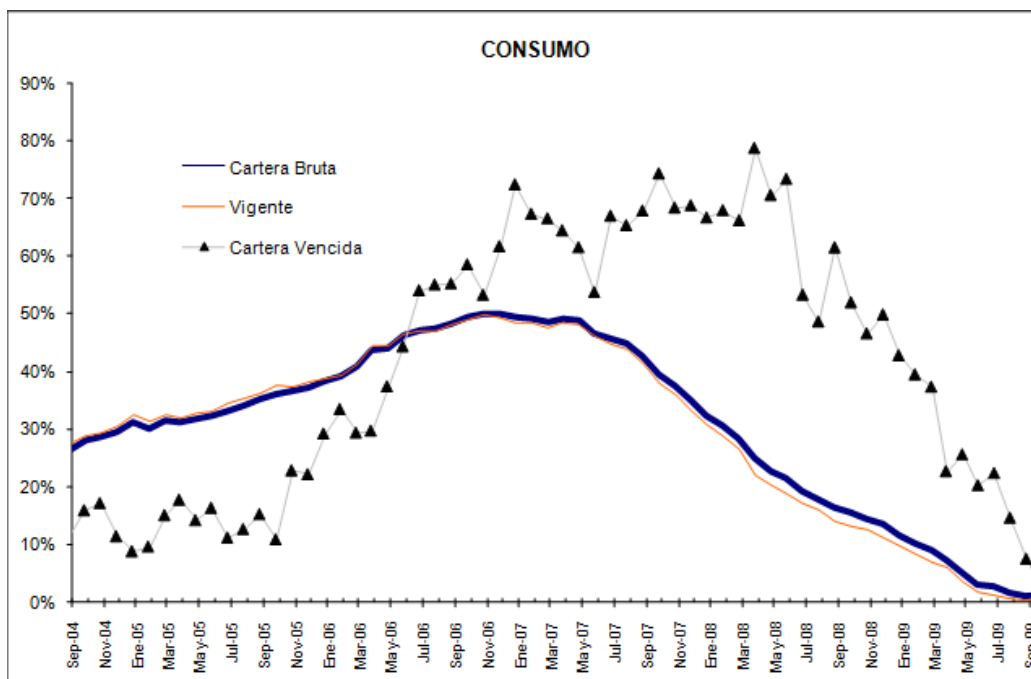
Fuente: <http://www.superfinanciera.gov.co/>

**GRÁFICA 9: Cartera de Créditos Bruta y Vencida Comercial**



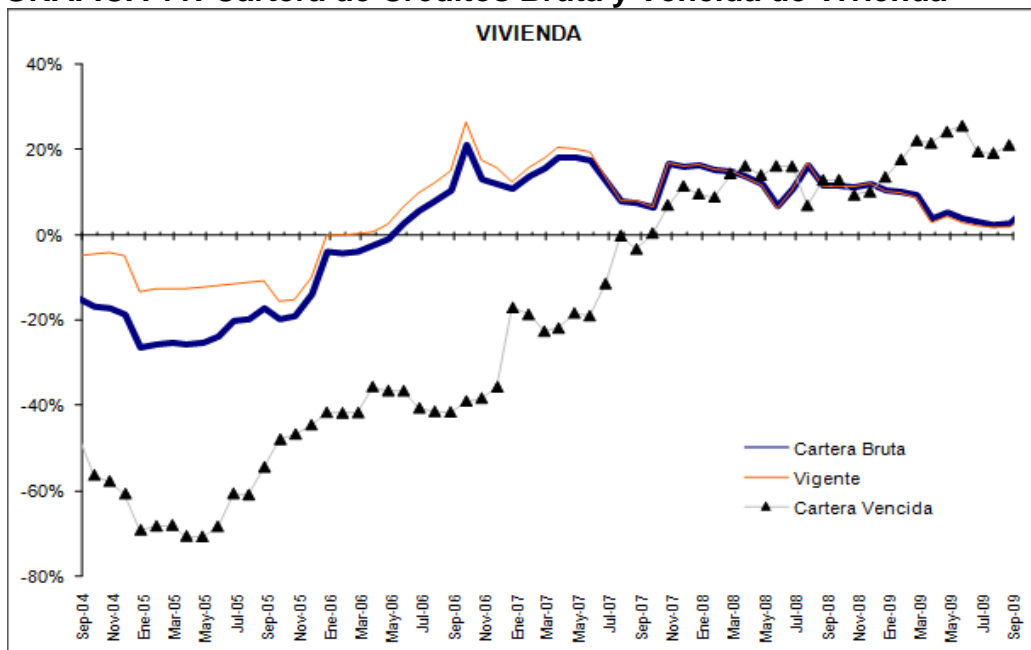
Fuente: <http://www.superfinanciera.gov.co/>

**GRÁFICA 10: Cartera de Créditos Bruta y Vencida de Consumo**



Fuente: <http://www.superfinanciera.gov.co/>

**GRÁFICA 11: Cartera de Créditos Bruta y Vencida de Vivienda**



Fuente: <http://www.superfinanciera.gov.co/>

Se puede ver en las anteriores gráficas, el comportamiento de la cartera a nivel nacional. Así mismo, se puede observar en ellas, que el nivel de crecimiento de las mismas es variable entre la de vivienda, la de consumo y la comercial, así como es variable de un año a otro en el total, más la bruta que la vencida. Así mismo, la recuperación de estas no es lo esperado lo que conlleva a que el cobro jurídico aumente.

Por lo anterior, lo que se pretende con este proyecto de grado es crear una empresa líder en el cobro de cartera, esto es, una casa de cobranza que además de lograr un mayor recaudo de cartera busque también, mediante el estudio integral de la problemática de los deudores, una solución factible para que estas personas puedan cancelar sus obligaciones crediticias.

Así las cosas, la empresa funcionaría como una casa de cobranza independiente pero adyacente a entidades bancarias y financieras, con el fin de además, de manejarles sus carteras pequeñas, es decir las que ninguna otra casa de cobranza le interesa cobrar (las de menos de 20 o 10 millones de pesos), buscar igualmente como ubicar en una u otra forma a los deudores para que logren saldar sus deudas y lograr un mejor status de vida.

### **1.3. MARCO TEÓRICO Y/O CONCEPTUAL**

#### **1.3.1. Marco teórico**

El crédito (proveniente del latín *creditum*) significa tener confianza implicando riesgos. La operación de crédito es “la entrega de un valor actual (dinero, mercancía o servicio) sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado”<sup>9</sup>. Jurídicamente, el crédito es una promesa de pago donde se crea un vínculo jurídico entre el deudor y el acreedor. En sus comienzos, el préstamo se formalizaba en especies, hasta la aparición y uso de la moneda donde se comenzaron a dar, en la antigua Roma, los primeros signos crediticios de una forma ya tabulada. Hay constancias de leyes y decretos que establecían penas corporales para el deudor que no cumpliera lo pactado con el acreedor. Así mismo, existen documentos que indican las diferentes penas que se usaban, entre las que se encontraban: la confiscación de los bienes (del deudor), el encarcelamiento, pena de muerte y la venta en calidad de esclavo (era la más común).

Además de los prestamistas, se popularizaron los banqueros. Ellos actuaban como cambistas y mercaderes en metales preciosos y realizaban tanto el cobro de los créditos de los clientes cuando los deudores radicaban en el extranjero, como el pago de las deudas de sus clientes cuando los acreedores se radicaban en otro lugar, más nunca fueron prestamistas (los banqueros).

Los banqueros comenzaron a practicar operaciones de préstamo cuando, en el siglo XII, aparecen los bancos como se conocen actualmente.

En el comercio griego se institucionalizó el documento parecido a la carta de transferencias y a la letra de cambio (muy utilizados por los romanos). Las bases de las transacciones comerciales internacionales fueron las realizadas entre los pueblos antiguos como Siria, Cartago y Egipto. Cuando un mercader (ya fuera romano o griego) tenía que viajar, depositaba los fondos con el banquero de su

---

<sup>9</sup> VILLASEÑOR, Emilio, 1975, “Elementos de Administración de Crédito y Cobranza”, México, Herrero, Hermanos Sucesores S.A. Editores.

ciudad, y éste le daba un documento que pagaba su corresponsal en el sitio de destino. Este documento (letra de cambio) significaba evitar el transporte material del dinero, impidiendo igualmente los riesgos de asaltos que implicaba la caminata de un pueblo a otro.

El comercio marítimo llevó a que se incrementara notablemente el proceso evolutivo de la práctica del crédito. Las exportaciones e importaciones necesitaron dinero ajeno para poder desarrollar las transacciones en ultramar. Gracias a esto, los comerciantes se empezaron a asociar con comisionistas, los cuales les brindaban préstamos para realizar la travesía con la única condición de acompañar las mercancías durante el viaje (para encargarse de venderlas personalmente en otros lugares). Esto se desarrolló como una sociedad mercantil convirtiéndose (el prestamista y el comerciante) en auténticos socios y dueños de la mercancía. Con lo anterior se crearon combinaciones de préstamos de dinero y una especie de seguro donde, si la embarcación naufragaba, el deudor quedaba retirado de la obligación de arreglar el crédito recibido.

Durante la Edad Media, con el desarrollo del comercio mediterráneo y el bienestar de las grandes ciudades comerciales, se crearon importantes empresas bancarias:

- La Taula de Cambis→Barcelona, fundada en 1401.
- El Banco de Valencia→fundada en 1407.
- El Banco de San Jorge de Génova→fundada en 1409.
- Monte Vecchio→Venecia, fundada en 1482.

Hoy en día, el crédito tiene gran importancia en la economía de los países y las empresas, pues algunos de los beneficios que brinda son: incrementar los volúmenes de venta, la producción de bienes y servicios (disminuyendo costos unitarios) y el consumo; aumentar el número de fuentes de trabajo (nuevas empresas y ampliación de las ya existentes); fomentar el uso de servicios y adquisición de bienes (estableciendo mayores plazos de pago); propiciar el

desarrollo tecnológico (de manera indirecta al incrementar los volúmenes de venta); y ampliar y abrir nuevos mercados (dotando de poder de compra a sectores importantes de la población).

Por otra parte, a causa de la variedad de operaciones, circunstancias y cambios que presenta el crédito y cada una de sus partes, éste tiene una clasificación establecida para mantener un orden. La primera división del crédito es la que abarca el crédito personal, bancario, comercial e industrial. La segunda división, es el instrumento perfeccionado de los cambios, teniendo en cuenta su función primordial económica, ya que es la sustitución de la moneda material temporalmente por una prenda moral, es decir, la confianza.

Ya entendiendo el concepto del crédito como tal, se puede definir el de la cartera. La cartera es la base sobre la cual gira la liquidez de una empresa, constituyéndose como el principal flujo de efectivo.

Es importante resaltar primero los 10 mandamientos de la cartera señalados por Jaime Humberto Bedoya en su artículo Indicadores de Gestión, publicado el 8 de Agosto del 2007:

1. **Rotación**→Lo que determina la importancia de una cartera es su rotación ya que, a mayor rotación – mayor eficiencia.
2. **Antigüedad**→Lo que determina la favorabilidad de una cartera es su grado de concentración porcentual o absoluta entre los diferentes rangos de días, es decir, su antigüedad.
3. **Composición por cliente**→Los clientes concentran cierto porcentaje de la cartera de la empresa. Teniendo en cuenta que financiar cartera tiene un alto costo de oportunidad, es fundamental determinar tanto el grado de vulnerabilidad de mercado concentrado en pocos clientes y los niveles en que estos clientes mantienen sus obligaciones.
4. **Ciclo neto de caja**→muestra cómo, con la cartera generada propia (sea en pesos o días) e independientemente del inventario, se tiene la capacidad de cubrir las cuentas por pagar.

5. **Ecuación de la liquidez**→Hay equilibrio cuando los días de cuentas por pagar es igual al número de días de cuentas por cobrar.
6. **Participación de la cartera en el activo corriente**→tanto la cartera como el inventario son factores importantes en el activo corriente. El porcentaje que corresponde a la cartera es relativo pues se debe interrelacionar con otros índices, para no tener fondos ociosos (exceso de cartera).
7. **Crecimiento ventas vs cuentas por cobrar**→Entre mayor sea la facturación a crédito, mayor será la cartera.
8. **Efecto de la rotación de cuentas por cobrar**→Esta rotación de la cartera se puede calcular tomando el valor de las ventas a crédito en un mismo periodo determinado y dividiéndolo por el promedio de las cuentas por cobrar en el mismo periodo.
9. **Cobro de cartera, su efecto en el flujo de caja bruto**→El cobro se tiene sumando las ventas con las cuentas por cobrar iniciales y restando las cuentas por cobrar finales. El cobro sobre las ventas muestra cuentas centavos ingresan por cada \$1 de facturación.
10. **Cartera óptima**→Sin contar el efectivo en bancos, la cartera es considerada el componente más líquido de activo corriente. Es necesario tener claro 2 conceptos para no incurrir en problemas de solvencia innecesarios: 1) Cartera constante que es la parte mínima de inversión de cartera que la empresa necesita en todo momento; 2) Cartera variable (consecuencia del crecimiento en facturación) es la que hay que controlar determinando cuanta cartera debe ser financiada con fuentes de largo plazo y cuales con fuentes de corto plazo.

Ya planteados los 10 mandamientos de la cartera, se considera conveniente explicar la clasificación de la cartera y créditos por el nivel de riesgos antes de entrar a explicar el comportamiento de la misma como tal durante los últimos años.

Los créditos serán clasificados en:

1. Créditos comerciales.
2. Créditos de consumo.
3. Créditos de vivienda.

#### 4. Microcrédito

Y a cada tipo de crédito se le va a clasificar la cartera en las siguientes categorías:

- Categoría A o riesgo normal→Estos créditos muestran una organización y atención adecuadas, donde el deudor cumple a cabalidad todas las condiciones del crédito. Toda la información crediticia (estados financieros, flujos de fondos, etc.) indica que la persona tiene una adecuada capacidad de pago, es decir, reflejan flujos de caja excedentes para cumplir con sus obligaciones financieras.
- Categoría B o riesgo aceptable, superior al normal→Al igual que en la categoría A, los créditos están adecuadamente atendidos y protegidos, pero presentan debilidades potenciales de ciertas situaciones que afectan o pueden llegar a afectar la capacidad de pago del deudor, de los codeudores o del proyecto. Estas debilidades potenciales corren el riesgo que si no son corregidas de manera oportuna, puede ser un obstáculo a la hora de realizar el recaudo del crédito. En pocas palabras, aunque presentan flujos de caja suficientes para cubrir sus obligaciones financieras, pueden presentar retrasos por razones transitorias, pero se puede correr el riesgo de que sean permanentes.
- Categoría C o riesgo apreciable→Estos son los créditos que presentan deficiencias en la capacidad de pago (deudor, codeudor o proyecto), y pueden afectar, aunque no de manera significativa, el normal recaudo de la obligación en los términos fijados, es decir, que con sus flujos de caja únicamente pueden cubrir la totalidad de los intereses más el 80% de capital de sus obligaciones financieras.
- Categoría D o riesgo significativo→Es igual que el crédito de la categoría C, con las mismas características pero en mayor grado. Estos créditos tienen una probabilidad de riesgo altamente dudosa, ya que los prestatarios, con los sus flujos de caja solo pueden cubrir la totalidad de los intereses y entre el 60% y el 80% del capital de sus obligaciones financieras.
- Categoría E o riesgo de incobrabilidad→Estos son los créditos considerados irrecuperables, donde los prestatarios muestran altas debilidades de pago, manifestadas en flujos de caja insuficientes, los cuales pueden cubrir únicamente la totalidad de los intereses y menos del 60% del capital de sus obligaciones financieras.

Para este estudio de cartera se utilizaron los siguientes criterios en el siguiente orden:

- ✓ Capacidad de pago de deudor y/o codeudores, y flujo de caja del proyecto.
- ✓ Cumplimiento de los términos pagados y atención oportuna de la deuda.
- ✓ Información de las centrales de riesgo y de las demás fuentes de información comercial que tenga la institución deudora.
- ✓ Análisis de riesgo del país donde está domiciliado el deudor.

### 1. Créditos comerciales.

| CATEGORÍA | VENCIMIENTOS |
|-----------|--------------|
| A         | 0 meses      |
| B         | 1 – 3 meses  |
| C         | 3 – 6 meses  |
| D         | 6 – 12 meses |
| E         | >12 meses    |

### 2. Créditos de consumo

| CATEGORÍA | VENCIMIENTOS |
|-----------|--------------|
| A         | 0 – 1 mes    |
| B         | 1 – 2 meses  |
| C         | 2 – 3 meses  |
| D         | 3 – 6 meses  |
| E         | >6 meses     |

### 3. Créditos de vivienda

| CATEGORÍA | VENCIMIENTO  |
|-----------|--------------|
| A         | 0 – 1 mes    |
| B         | 1 – 4 meses  |
| C         | 4 – 6 meses  |
| D         | 6 – 12 meses |
| E         | >12 meses    |

#### 4. Microcrédito

| CATEGORÍA | VENCIMIENTO |
|-----------|-------------|
| A         | 0 – 1 mes   |
| B         | 1 – 2 meses |
| C         | 2 – 3 meses |
| D         | 3 – 4 meses |
| E         | >4 meses    |

Existen 3 categorías, además de las 5 ya planteadas, que aunque no son definidas en cada tipo de crédito, es necesario explicarlas:

- **Categoría F**→son los deudores que no tienen un negocio en marcha, por consiguiente, sus flujos de caja del negocio no le da capacidad de pago; únicamente cuentan con los flujos de caja de terceros y/o de activos propios del negocio que permite recuperar más del 50% del saldo de la obligación financiera.
- **Categoría G**→son los deudores que no mantienen el negocio en marcha, por consiguiente consta de las mismas características y debilidades de la categoría F.
- **Categoría H**→son los deudores o prestatarios que manifiestan insolvencia, constan de un patrimonio escaso o nulo y para cumplir con sus obligaciones financieras no tienen fuentes alternativas propias y de terceros.

Ya entendidos los 10 mandamientos de la cartera, así como los tipos de crédito y sus respectivas características, se puede continuar a explicar la evolución de la cartera del sistema financiero de los últimos años (1990-2010)

En 1990 se plantea un nuevo esquema de recuperación de cartera morosa. Se modificó la venta de cartera o refinanciación, pues ya la venta no era como la del año anterior (1989) en el Instituto de Crédito Territorial (ICT) sino que ahora la venta consistía en el beneficiario con pagar un porcentaje que podía ser entre 20%

y 65% de la deuda hipotecaria quedaba a paz y salvo con la entidad, libre de deuda.<sup>10</sup>

Entre 1992 y 1994 se vivió un episodio de desbordamiento del crédito. En este periodo el país vivió en una burbuja de gasto, similar a la que antecedió a la crisis financiera de los 80's, cuando se quebraron varios bancos y demás entidades de crédito. Se llamó "Boom de crédito" o "Boom de gasto".<sup>11</sup>

Posteriormente, en 1995, luego del boom de crédito, la Superintendencia Bancarios volvió más estrictos los controles a la cartera morosa e incrementó los suministros que el sistema financiero debe tener para que las entidades tengan un colchón de seguridad.

En 1996, el control de la Superbancaria aumenta, pero ahora sobre el crecimiento de la cartera morosa del sector financiero y sobre las operaciones de lavado de dólares.

El aumento de los controles por parte de la Superbancaria se dio como prevención a raíz de la crisis financiera de los años 80. En lo que consisten estos controles es que el organismo adelanta labores preventivas por medio de unas alarmas que permiten tomar medidas cuando una entidad crediticia presenta un riesgo o se acerca a niveles de riesgo, y así evitan que se dañe la credibilidad del sector.

Además de la Superintendencia Bancaria otra entidad que está respaldando los recursos del público es el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras (Fogafin), creado después de la crisis de los 80's. La labor de Fogafin consiste en, con los recursos aportados por entidades de crédito, devolver el dinero de los ahorradores en caso de que una de estas entidades se quiebre.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Publicación: *eltiempo.com*; Sección :Información general; Fecha de publicación: 28 de noviembre de 1990/  
[www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-24679](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-24679)

<sup>11</sup> Publicación: *eltiempo.com*; Sección: Economía; Fecha de publicación: 26 de agosto de 1997; Autor: Fernando González P/ [www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-644753](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-644753)

<sup>12</sup> Publicación: *eltiempo.com*; Sección: Justicia; Fecha de publicación: 8 de mayo de 1996/  
[www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-817570](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-817570)

En 1999, de acuerdo con lo dicho por la Superbancaria, la cartera morosa de todas las entidades financieras como un conjunto ascendió a 7 billones de pesos (al corte del 9 de Abril).

En el primer trimestre del año el conjunto de entidades financieras registró un saldo negativo de 411.592 millones de pesos; de esta cifra la banca pública puso pérdidas de 326.112 millones de pesos.

El único conjunto de establecimientos que presentaron un saldo positivo fueron los bancos privados, con 4.677 millones de pesos. Pero las pérdidas eran el común denominador.

La cartera vencida del sistema financiero colombiano avanzaba velozmente, mientras que el nivel de suministros disminuía.<sup>13</sup>

Para el año 2000, el crédito de la banca presentaba un estancamiento de más de un año, a causa de la recesión económica, que implicó un mayor riesgo y un crecimiento de la cartera morosa.

La junta directiva del Banco de la República decidió, como consecuencia de este estancamiento del crédito, liberar la contratación de recursos externos por parte de los empresarios, eliminando el 10% de depósito que tenían por endeudamiento externo de corto. Con esta medida se buscaba facilitar el acceso al crédito externo por parte del sector productivo, por medio de la disminución del costo de financiación, el cual se vio representado en adelante, solamente por la tasa de interés externa más la devaluación.

Las empresas que se vieron más beneficiadas con esta decisión fueron las grandes que tienen acceso a créditos de la banca internacional.

---

<sup>13</sup> [eltiempo.com](http://eltiempo.com); Sección: Economía; Fecha de publicación: 27 de abril de 1999/  
[www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-892438](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-892438)

El Banco de la República modificó, de igual forma, el régimen de operaciones de cobertura, dando como consecuencia que las entidades financieras se endeuden en dólares.<sup>14</sup>

En el 2002, se hicieron provisiones de la cartera morosa de un cubrimiento hasta del 243% y redujeron la morosidad al 2,8%, con un índice de solvencia del 18%. El interés nominal MV (mes vencido) bajo del 26,88% al 25%.<sup>15</sup>

Entre el 2003 y el 2007, la economía colombiana presenció un auge crediticio, motivado en parte por un efecto “rebote” por la crisis crediticia vivida entre los años 1998 y 2002; así como por la abundancia de liquidez.

En el 2007, el saldo de préstamos en mora del sistema financiero creció 55,5%. De este porcentaje, los créditos de consumo registraron un crecimiento del 67%, y las entidades de fomentos son las que presentan niveles de cartera morosa más altos, especialmente Fonade y el Icetex.<sup>16</sup>

Entre el 2007 y 2008, se dio una sobre expansión crediticia. Este riesgo crediticio comenzó a manifestarse por medio de un deterioro en la calidad de la cartera.

Entre el 2008 y 2009, mientras que el sistema financiero internacional vivía en crisis, el Banco de la República recortó la tasa de intervención en 650 puntos básicos (a lo largo del 2009).

En el mismo año, la cartera morosa continúa en crecimiento, especialmente en los créditos de consumo, por esto el sistema financiero mantiene en aumento las provisiones de cartera. La banca colombiana, no solo tiene que tomar medidas

---

<sup>14</sup> *Publicación: eltiempo.com; Sección: Economía; Fecha de publicación: 29 de abril de 2000/ [www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1292436](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1292436)*

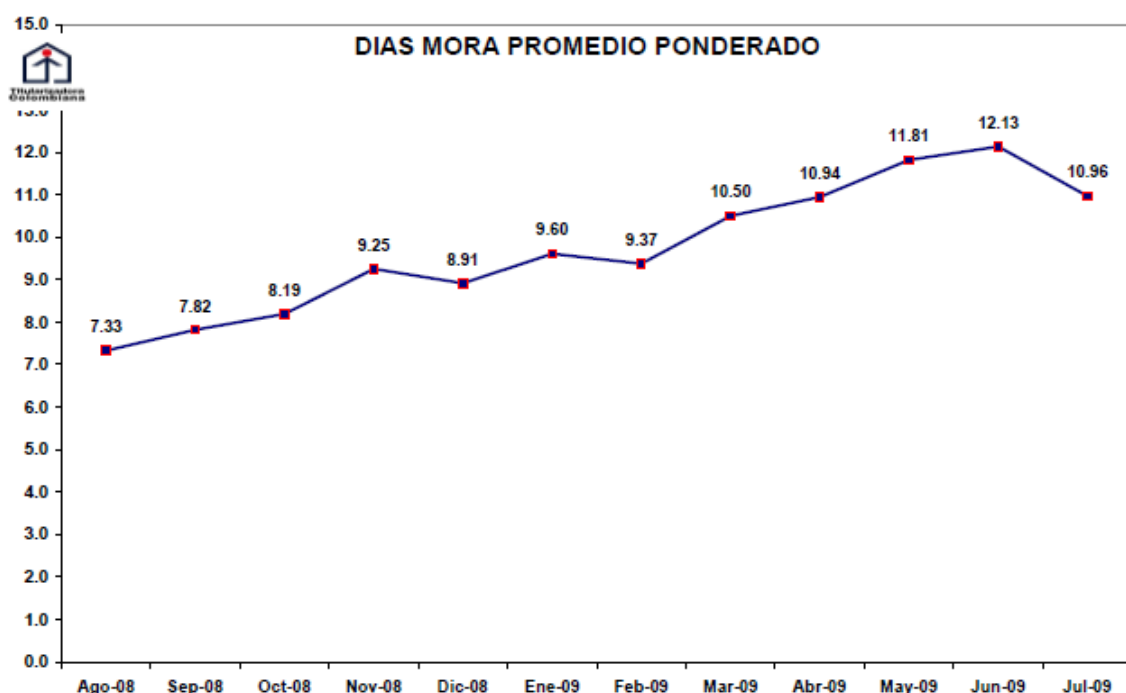
<sup>15</sup> *Publicación: eltiempo.com; Sección: Economía; Fecha de publicación: 4 de mayo de 2002/ [www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1350193](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1350193)*

<sup>16</sup> *Publicación: portafolio.com.co; Sección: Economía; Fecha de publicación: 5 de marzo de 2008/ [www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2851130](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2851130)*

preventivas para fortalecer a las instituciones crediticias, sino que también corre el riesgo de someterse a un aumento adicional de reservas, ya que, como ésta ha resultado inmune a la crisis financiera internacional a causa de la fortaleza en sus provisiones de cartera y niveles de solvencia, debe afrontar la creciente debilidad de la economía.<sup>17</sup>

*Para Mayo de 2009, el indicador de mora, es decir la cartera vencida sobre la cartera bruta, fue de 8,4% en comparación con el 3,9% presentado en Diciembre de 2005. Para Julio de 2009 los días de mora promedio ponderado era de 10,96, es decir que decreció 1,17 puntos con respecto al mes anterior, y desde Agosto de 2008 el menor promedio ponderado de días de mora lo registró este mismo mes con 7,33 días de mora promedio ponderado; esto de acuerdo a:*

**GRÁFICA 12**



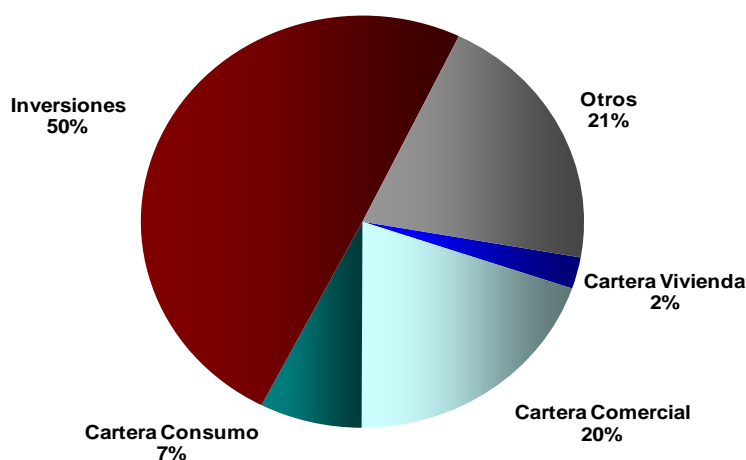
Fuente: [www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)

<sup>17</sup> Publicación: [eltiempo.com](http://eltiempo.com); Sección: Economía; Fecha de publicación: 29 de enero de 2009; Autor: Fernando González P./ [www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3291405](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3291405)

Para el cierre del 2009, los activos del sistema financiero quedaron compuestos en un 50% por inversión, sustituyendo la cartera la cual presentó una desaceleración al crecimiento que llevaba presentando desde el 2007, con una participación del 29% de la cartera total, y más específicamente de un 2% la cartera de vivienda, un 7% la cartera de consumo y un 20% la cartera comercial. Este decrecimiento se pudo ver influenciado por factores estacionales.

### GRÁFICA 13

**Composición de los activos del sistema financiero y de los activos administrados por las entidades vigiladas**



\* Cifras a Diciembre 2009

Fuente: Superintendencia Financiera. Estados Financieros sujetos a revisión por parte de la SFC

Fuente: [www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co)

De igual manera, la cartera bruta presentó un crecimiento nominal anual del 2,31%, pero a comparación de la presentada en Diciembre del 2008, que fue de 17,68%, es supremamente inferior. Así mismo, todas las modalidades de crédito (sin contar el microcrédito), registraron una tasa de crecimiento anual mayor con respecto a la del mes anterior (Noviembre 2009), las cuales específicamente fueron: de la modalidad hipotecaria pasó de 8,15% a 11,43%; de la cartera comercial pasó de -0,29% a 0,98%, y la cartera de consumo pasó de 0,96% a 1,44%. El saldo de la cartera bruta total que compuesta así: 62,54% por cartera comercial; 27,49% por cartera de consumo; 7,42% por cartera hipotecaria y 2,55% por microcrédito.

La cartera vencida, por el contrario, continuó registrando un decrecimiento en su tasa de crecimiento anual, siendo esta tasa en el 2009 la más baja desde Febrero de 2006 con un 3,29%. Estas cifras se pueden ver más claramente en la siguiente tabla:

**TABLA 2**

**Principales indicadores de cartera y leasing <sup>1</sup>**

Cifras en millones de pesos y porcentajes

| Dic-2009                          | TIPOS DE CARTERA |            |             |              | Total       |
|-----------------------------------|------------------|------------|-------------|--------------|-------------|
|                                   | Comercial        | Consumo    | Hipotecaria | Microcrédito |             |
| <b>Cartera bruta</b>              | 94,164,738       | 41,392,369 | 11,177,859  | 3,839,139    | 150,574,105 |
| Participación (%)                 | 62.54%           | 27.49%     | 7.42%       | 2.55%        | 100.00%     |
| Crecimiento anual (%)             | 0.98%            | 1.44%      | 11.43%      | 24.44%       | 2.31%       |
| <b>Año anterior</b>               | 93,253,852       | 40,803,522 | 10,031,149  | 3,085,026    | 147,173,549 |
| <b>Cartera vencida</b>            | 2,913,488        | 2,692,622  | 451,391     | 220,542      | 6,278,043   |
| Participación (%)                 | 46.41%           | 42.89%     | 7.19%       | 3.51%        | 100.00%     |
| Crecimiento anual (%)             | 15.34%           | -8.42%     | 7.01%       | 16.27%       | 3.29%       |
| <b>Año anterior</b>               | 2,526,040        | 2,940,340  | 421,838     | 189,687      | 6,077,905   |
| <b>Provisiones <sup>2</sup></b>   | 4,551,304        | 3,108,355  | 341,048     | 159,320      | 8,367,944   |
| Participación (%)                 | 54.39%           | 37.15%     | 4.08%       | 1.90%        | 100.00%     |
| Crecimiento anual (%)             | 23.51%           | 9.94%      | 12.74%      | 39.71%       | 17.73%      |
| <b>Año anterior</b>               | 3,684,882        | 2,827,256  | 302,496     | 114,036      | 7,107,769   |
| <b>Indicadores de cartera (%)</b> |                  |            |             |              |             |
| <b>Calidad <sup>3</sup></b>       |                  |            |             |              |             |
| Tradicional (Dic-2009)            | 3.1%             | 6.5%       | 4.0%        | 5.7%         | 4.2%        |
| Tradicional (Dic-2008)            | 2.7%             | 7.2%       | 4.2%        | 6.1%         | 4.1%        |
| Por calificación (Dic-2009)       | 9.6%             | 10.6%      | 8.3%        | 7.7%         | 9.7%        |
| Por calificación (Dic-2008)       | 7.8%             | 11.7%      | 9.3%        | 7.5%         | 9.0%        |
| <b>Cubrimiento <sup>4</sup></b>   |                  |            |             |              |             |
| Tradicional (Dic-2009)            | 156.2%           | 115.4%     | 75.6%       | 72.2%        | 133.3%      |
| Tradicional (Dic-2008)            | 145.9%           | 96.2%      | 71.7%       | 60.1%        | 116.9%      |
| Por calificación (Dic-2009)       | 50.4%            | 71.0%      | 36.6%       | 54.0%        | 57.1%       |
| Por calificación (Dic-2008)       | 50.7%            | 59.4%      | 32.3%       | 49.6%        | 53.9%       |

Estados financieros sujetos a revisión por parte de la SFC. Cifras reportadas hasta el 27 de Enero de 2010.

(1) Cartera y operaciones leasing de los establecimientos de crédito con cooperativas. No incluye IOE.

(2) El total de provisiones incluye otras provisiones.

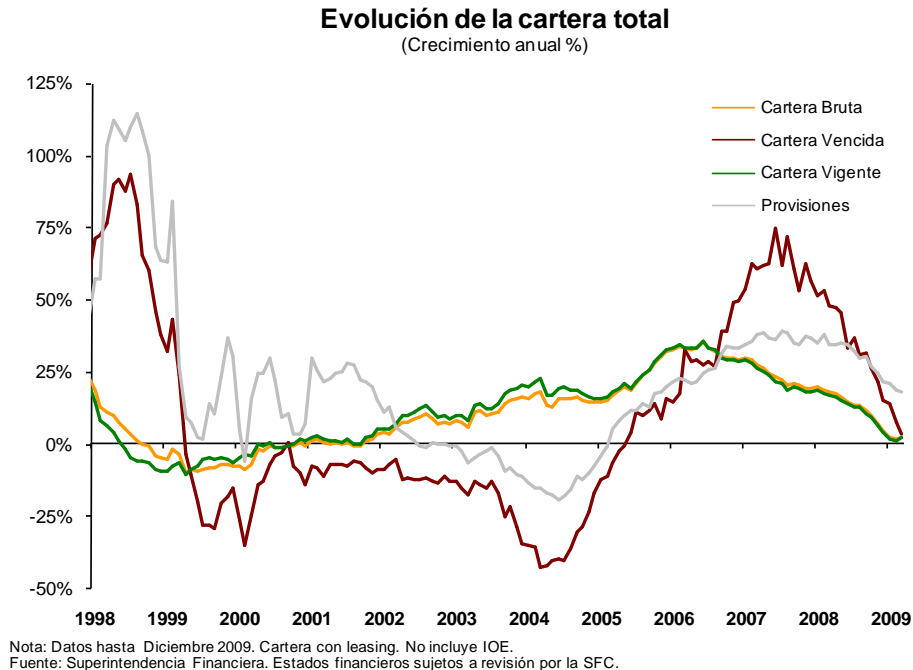
(3) Calidad tradicional = Cartera vencida / Cartera bruta; Calidad por calificación = Cartera B, C, D y E / Cartera bruta

(4) Cubrimiento tradicional = Provisiones / Cartera vencida; Cubrimiento por calificación = Provisiones / Cartera B, C, D y E.

**Fuente:** Comunicado de Prensa de la Superintendencia Financiera de Colombia.  
**Fecha:** Febrero 15 de 2010.

A partir de lo anterior, se puede decir que el indicador de calidad tradicional, es decir la relación de la cartera bruta y la cartera vencida total, presentó una tendencia descendente desde Mayo de 2009. En general, la evolución de la cartera total fue así:

## GRÁFICA 14

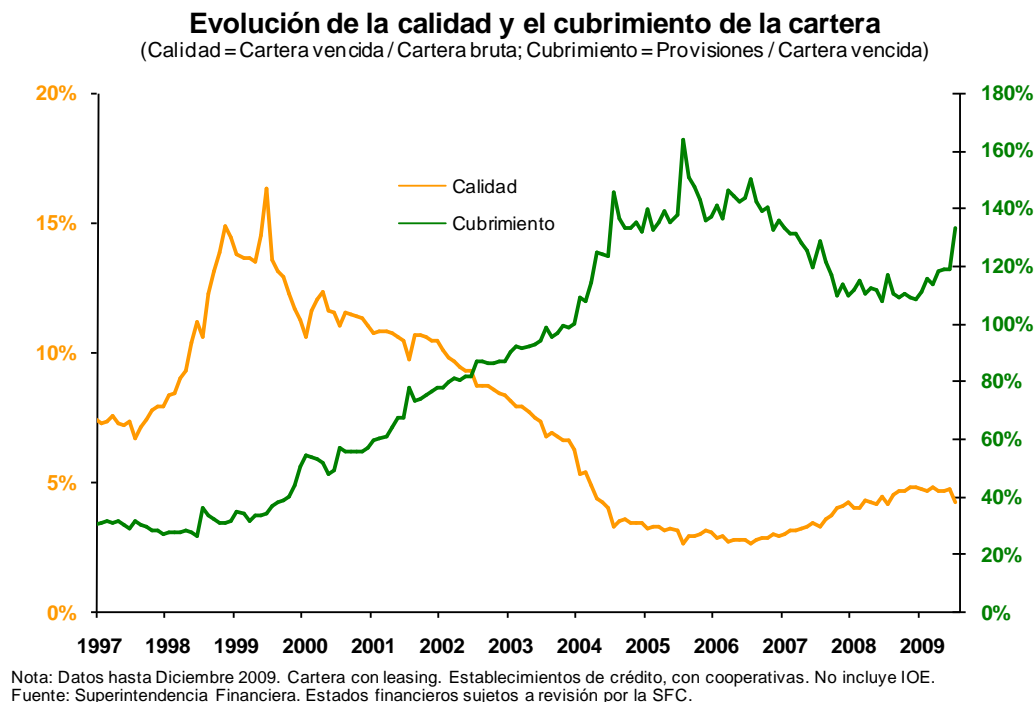


Fuente: [www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co)

En esta gráfica se muestra claramente como la cartera vencida es la que más incrementos y decrementos ha presentado en relación a la cartera bruta y la vigente. Estas 2 últimas, aunque han presentado cambios no han sido tan notoriamente significativos, pero es claro, que al igual que la cartera vencida, a partir del 2007 ha presentado incrementos que no se presentaban desde 1998-1999.

Por otro lado, desde 1997 el cubrimiento de la cartera ha presenta un crecimiento significativo, y en el 2009 todas las modalidades de crédito registraron incrementos en la cobertura por riesgo, exceptuando la modalidad comercial. Por el contrario, el indicador de calidad presenta movimientos opuestos a los de cubrimiento pues desde el año 2000 registra decrecimientos relevantes, más específicamente de Diciembre de 2008 a Diciembre de 2009 el decremento fue de 0,76%. Esto se puede ver claramente en la siguiente gráfica:

## GRÁFICA 15



Fuente: [www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co)

En el tema de desembolsos de crédito se registró un crecimiento anual del 18,79%. Más específicamente, este comportamiento se ve en todas las modalidades, siendo más representativa la cartera hipotecaria con un crecimiento anual del 73,27% a Diciembre de 2009; la única modalidad que no presentó crecimiento fue el microcrédito que registró un decrecimiento anual del -32,59%. La tasa de interés promedio ponderada total disminuyó un 7,07% en comparación con la de Diciembre de 2008, situándose en Diciembre de 2009 en 13,77%. Todas las modalidades de crédito presentaron disminución de tasas ponderadas a excepción del microcrédito; la tendencia más marcada fue la cartera comercial. Todo esto se puede ver en la siguiente tabla:

**TABLA 3**

## Principales indicadores de colocación de recursos <sup>1</sup>

Cifras en millones de pesos y porcentajes

|                                      | Dic-2009   | Dic-2008   | Variación anual <sup>2</sup> |
|--------------------------------------|------------|------------|------------------------------|
| <b>Desembolsos</b>                   | 35,570,215 | 29,943,251 | 18.8%                        |
| Comercial <sup>3</sup>               | 30,740,085 | 26,014,148 | 18.2%                        |
| Consumo <sup>4</sup>                 | 3,940,618  | 3,293,873  | 19.6%                        |
| Hipotecaria                          | 755,073    | 435,788    | 73.3%                        |
| Microcrédito                         | 134,439    | 199,443    | -32.6%                       |
| <b>Tasas de interés <sup>5</sup></b> | 13.77%     | 20.84%     | -7.07%                       |
| Comercial                            | 12.55%     | 19.89%     | -7.34%                       |
| Consumo                              | 22.86%     | 28.42%     | -5.56%                       |
| Hipotecaria                          | 13.06%     | 17.20%     | -4.14%                       |
| Microcrédito                         | 30.59%     | 26.73%     | 3.86%                        |

Estados financieros sujetos a revisión por parte de la SFC. Cifras reportadas hasta el 27 de Enero de 2010.

(1) Cartera y operaciones leasing de establecimientos de crédito con cooperativas. No incluye IOE. La información de desembolsos y tasas de interés proviene del formato 88.

(2) Se presenta la variación anual de los desembolsos y variación absoluta de las tasas de interés.

(3) En la cartera comercial se incluyen: créditos ordinarios, de tesorería, preferencial, sobregiros y tarjetas empresariales.

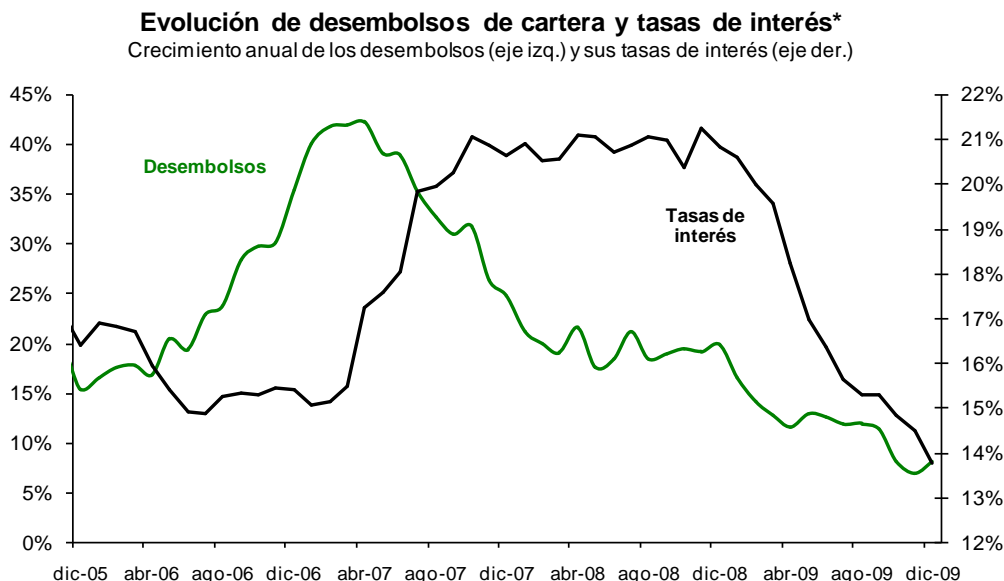
(4) En la cartera de consumo se incluyen: créditos personales y tarjetas de crédito.

(5) Tasas de interés ponderadas por monto colocado.

*Fuente: Comunicado de Prensa de la Superintendencia Financiera de Colombia.  
Fecha: Febrero 15 de 2010.*

Desde el 2005, la evolución que ha presentado los desembolsos es en un principio creciente de Diciembre de 2005 a Abril de 2007, y luego comienza un decrecimiento a Diciembre de 2009, claro está con ciertos altibajos como los de Abril, Agosto y Diciembre de 2008, que son poco significativos. Por el contrario, las tasas de interés se mantuvieron en un promedio entre 13%-23% casi constante hasta Abril de 2007 que comenzó un crecimiento que se estabilizó en Diciembre del mismo año, manteniéndose casi constante en un promedio entre 35%-45% hasta Diciembre de 2008 que comenzó a decrecer significativamente hasta Diciembre de 2009 como muestra la siguiente gráfica:

## GRÁFICA 16



Nota: Datos hasta Diciembre 2009. Cartera con leasing de los establecimientos de crédito, no incluye IOEs.

\* La información de desembolsos y tasas de interés proviene del formato 88. Se presenta el crecimiento anual del promedio 12 meses de los desembolsos de cartera, con el fin de eliminar su efecto estacional.

Fuente: Superintendencia Financiera. Estados financieros sujetos a revisión por la SFC.

**Fuente:** Comunicado de Prensa de la Superintendencia Financiera de Colombia.  
**Fecha:** Febrero 15 de 2010.

Entre el 2009 y el 2010, se dio un proceso de transmisión de la política monetaria anti-cíclica, las tasas de interés redujeron significativamente y la tasa de interés de consumo se niveló en un 20,2%.

Para Febrero de 2010, la cartera de crédito total de la banca fue de 968.227 millones de pesos, es decir que aumentó el mismo 4% que aumentó en Febrero del año anterior. En el mismo mes, se registró también una morosidad de la cartera total de 2,94%, es decir que mejoró en comparación con el 3,42% que registró en Febrero del 2009, de acuerdo con información dada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

Más específicamente, para la cartera de consumo el índice bajo un 14,8% respecto al del año pasado, con un saldo de 380.865 millones de pesos, lo que redujo el índice de morosidad de un 8,59% a un 4,66%.

Por su lado, la cartera de tarjetas también presentó aun reducción aún mayor del 21%, pues el índice de morosidad 10,20% el año pasado al 7,78% en el 2010.

La cartera hipotecaria, por el contrario, se expandió en el último año, más sin embargo, la morosidad también aumentó del 3,64% al 4,68%.

En el tema de captación, aumentó el saldo en 0,12% con respecto al mes de Enero del mismo año.<sup>18</sup>

De igual manera, el financiamiento del sector privado ha crecido con una mayor intensidad (de acuerdo con declaración de Anif), pues en Enero de 2010 se notó un posible cambio de tendencia, que puede ser estacional, ya que la Superintendencia Financiera reportó que en Enero las utilidades del sistema consolidado sumaron 364.038 millones de pesos, esto es una reducción del 34% con respecto al resultado del 2009.<sup>19</sup>

El 19 de Marzo de 2010 se registró un crecimiento nominal de saldo de cartera de las compañías de financiamiento de 9,1%, mientras que en Febrero había una caída de 8% anual. Esto muestra como los créditos de consumo (que es la modalidad en la que se especializan), muestran una mejor evolución.<sup>20</sup>

En general, la cartera de crédito del sistema financiero, luego de mostrar en el 2009 una parálisis como consecuencia de la desaceleración de la economía, está en el 2010 mostrando una lenta reactivación, pues, según la Asociación Bancaria, a Febrero del mismo año la cartera ha crecido un 1,14% real anual (descontando inflación), y destaca que van 3 meses de variaciones positivas.

---

<sup>18</sup>Publicación: Revista Dinero; Fecha de publicación: 25 de Marzo de 2010; Autora: Lourdes Contreras; [http://www.exonline.com.mx/diario/noticia/dinero/economia/la\\_cartera\\_de\\_creditos\\_aumentan\\_4/903533](http://www.exonline.com.mx/diario/noticia/dinero/economia/la_cartera_de_creditos_aumentan_4/903533)

<sup>19</sup>Antonio J. Sesin/Especial para Portafolio/  
[http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-7429307.html](http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-7429307.html)

<sup>20</sup>Publicación: Periódico Portafolio; Fecha de publicación: 7 de Abril de 2010; Título: Más Préstamos de Consumo; <http://www.portafolio.com.co/archivo/documento/MAM-3910047>

Mientras tanto, por modalidad de crédito, el hipotecario y del microcrédito tienen buen dinamismo, con un crecimiento a Febrero de 2010 de 8,3% y 17,6%, respectivamente; mientras que el de consumo y el comercial presentan una evolución más lenta. En conjunto, el crédito hipotecario y el de microcrédito representaron conjuntamente el 11,2% de la cartera total y se destacan por ser los que más contribuyen al crecimiento general con 1,09%; en cambio, el crédito de consumo y comercial únicamente pesaron el 0,05 puntos porcentuales.

La explicación que tiene la Asociación Bancaria para este buen comportamiento del crédito hipotecario es la mayor disposición que han tenido los colombianos los últimos 3 meses a comprar vivienda por efectos del subsidio que da el Gobierno. La explicación para el buen dinamismo del microcrédito es que en los últimos meses ha habido fenómenos artificiales, relacionados con el cambio en el límite de endeudamiento, las retransmisiones de algunas entidades y los nuevos bancos que están entrando al mercado, que afectaron la dinámica de esta modalidad.

Con respecto al crédito de consumo, aunque como ya se dijo ha tenido un crecimiento lento, ha presentado recuperación, a causa de las caídas en las tasas de colocación (que en los nuevos créditos de consumo fue de 5,83% y en las tarjetas de crédito de las personas naturales fue de 6,3%), pues pasó de una variación del 2,6% en Septiembre de 2009 a 1,6% en Febrero de 2010.

En cuanto a la cartera comercial (crédito dirigido a empresas), en Febrero registró una menor velocidad de caída frente a meses anteriores con una variación del -0,6% en Febrero, con respecto a la registrada en Enero que fue de -1,3%. La razón que da la Asobancaria a esta nula reactivación es por la falta de demanda de parte de los usuarios que por no presentar oferta de la banca, pues esta presenta una alta disponibilidad de recursos para prestar.<sup>21</sup>

Ya habiendo visto todas las estadísticas y gráficas sobre la recuperación de cartera en Colombia desde 1990 hasta el 2010, es conveniente hablar un poco del lado humano.

---

<sup>21</sup> *Publicación: Periódico Portafolio; Fecha de publicación: 6 de Abril de 2010; Título: Lenta Reactivación del Crédito: Asobancaria*  
[http://www.portafolio.com.co/economia/finanzas/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-7538268.html](http://www.portafolio.com.co/economia/finanzas/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-7538268.html)

Para lograr la fidelización de los clientes es fundamental prestar un buen servicio. Como explica el marketing relacional emocional, una organización debe girar en torno a los clientes.<sup>22</sup> Esta fidelización consiste en convertir el final de una venta el principio de muchas más, lograr “captar, convencer y conservar” clientes, para conseguir así una relación estable y duradera con los mismos.

Se dice que es fundamental prestar un buen servicio, pues la sola atención ya no es suficiente, ya que, a pesar de que cubre la necesidad que tiene el usuario, no la satisface por completo, y si un usuario no ve sus necesidades satisfechas no se motiva a continuar con el mismo producto<sup>23</sup>. Es por esto que con Miguelangelo se busca satisfacer todas y cada una de las necesidades que tienen los clientes, pues si por medio de un servicio especializado y de alta calidad humana, la persona deudora se va a sentir motivada a pagar, a fidelizarse con la empresa y con la entidad bancaria, ya que la empresa lo que busca es influir en sus clientes para que se sientan comprometidos, interesados e importantes.

En pocas palabras, si uno presta un excelente servicio que logre satisfacer las necesidades de los usuarios, no hay porque obligarlos ni poner presiones, pues los mismos se sentirán motivados a cumplir, ya que se siente respaldado, apoyado y ayudado por una entidad “amiga”.

Así como el servicio hoy en día es fundamental en cualquier industria o mercado, lo es aún más en el sistema financiero, pues “ya no estamos viviendo una economía industrial. Ahora vivimos una economía muy nueva, una economía de servicio, en la cual las relaciones cobran más importancia que los productos físicos. Así como el mundo experimentó una revolución industrial, ahora estamos viviendo la revolución del servicio, lo que en una época fue el mundo industrial, se está convirtiendo ahora en el mundo del servicio”<sup>24</sup>. Como ya se dijo en esta cita: las relaciones cobran más importancia que los productos físicos. El servicio es un punto fundamental en el mercado actual, y en el caso del sector financiero, específicamente en el área de las cobranzas de cartera, el servicio al banco es cobrar las deudas, pero el servicio a los deudores es prestarles una mayor

---

<sup>22</sup> <http://blogsupersticioso.com/el-arcangel-miguel-el-querrero-su-historia-y-como-invocar-y-realizarle-pedidos.html>

Fecha: Mayo 5 de 2010

<sup>23</sup> <http://www.colpamex.org/Revista/Art10/50.pdf>

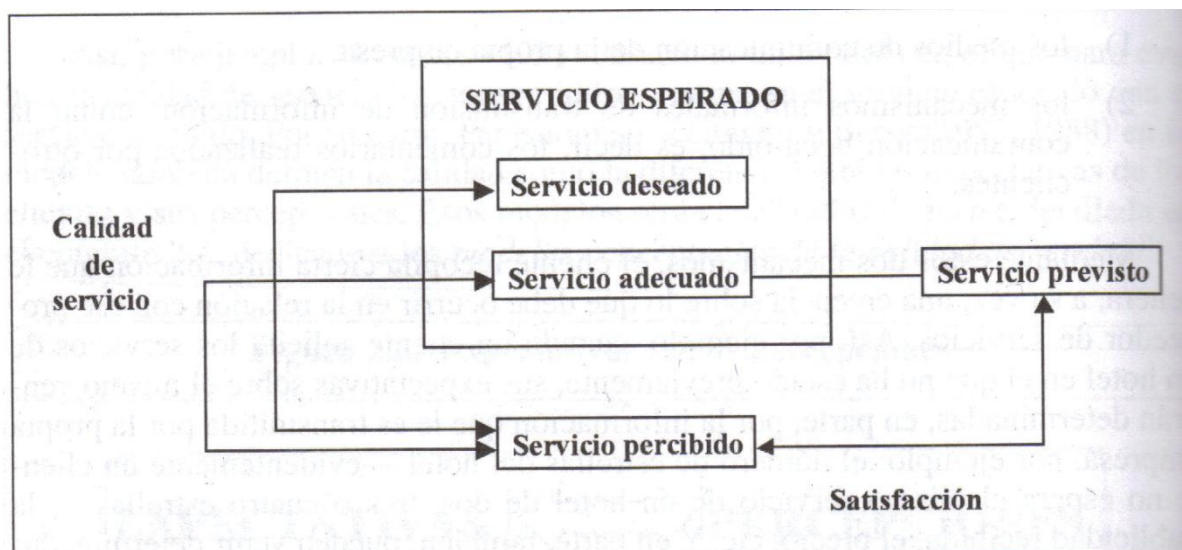
Fecha: Mayo 5 de 2010

<sup>24</sup> Ardila, Victor, “El servicio como elemento de diferenciación en el sistema financiero” (Microficha), Ciencias Económicas y Administrativas, Colección de Tesis.

atención, buscando asesorarlos en la solución de sus problemas para lograr un mayor compromiso en el pago oportuno de sus obligaciones.

Teniendo en cuenta que la calidad del servicio, siendo una valoración global y altamente subjetiva, “es la comparación entre lo que el cliente espera recibir –es decir sus expectativas- y lo que realmente recibe o él percibe que recibe – desempeño o percepción del resultado del servicio”<sup>25</sup>, entonces se puede decir que la calidad percibida por el cliente es la valoración que el mismo hace sobre la excelencia del servicio. Es por esto que la evaluación de la calidad de un servicio es más difícil que la evaluación de la calidad de un producto, ya que al evaluar el servicio no se tiene en cuenta únicamente los resultados obtenidos sino también, todo el proceso de prestación del mismo; así como la comparación entre las expectativas del cliente que son “predicciones hechas por los consumidores sobre lo que es probable que ocurra durante una transacción inminente” (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988), es decir, lo que el cliente desea y las percepciones que éste tiene sobre el servicio recibido que es lo que el cliente obtiene, que es claro que las más importantes son las subjetivas, pues puede que dentro de los parámetros de la empresa el servicio prestado sea excelente, pero que el cliente no piense lo mismo. Dentro de esto, algunos tipos de expectativas son:

#### GRÁFICA 17: “Tipos de expectativas”



Fuente: Barroso y Martín (1999, p.201)

<sup>25</sup> Setó Paines, Dolors, “De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente”, Ed: Esic, España, 2004, Pág.:17

Donde las *expectativas adecuadas* es lo que los clientes creen que va a ocurrir y las *expectativas deseadas* es lo que para los clientes podría y debería ocurrir.

Para saber cuál es la mejor manera de tratar a los deudores así como a los bancos, es necesario saber que los factores tenidos en cuenta por éstos para valorar el servicio que recibe son: la tangibilidad, que se refiere a las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación; la fiabilidad; la capacidad de respuesta, es decir, “disposición y voluntad de los empleados para ayudar a los clientes y ofrecerles un servicio rápido”<sup>26</sup>; la seguridad de que el servicio prestado por el personal es mostrado con conocimientos y atención para inspirar confianza y credibilidad; y la empatía.

Por esto, “la clave para asegurar una buena calidad en el servicio consiste en satisfacer y sobrepasar las expectativas de que tienen los clientes respecto a usted o a su organización. En consecuencia, es fundamental que usted logre determinar con precisión cuál es el problema que el cliente espera que usted le resuelva y cuál es el nivel de bienestar que el cliente espera que usted le proporcione”<sup>27</sup>

Pero la utilidad y la importancia de la calidad del servicio no se ve únicamente en la teoría, también en la práctica se ha comprobado en el transcurso de los años que al ayudar al cliente, especialmente en el sector financiero, éste no es el único que gana, la compañía también.

Con base en lo anterior, lo fundamental es tratar de lograr que las entidades financieras, en el trato con sus clientes, no se lleguen a cometer arbitrariedades que conduzcan al deudor a hacer uso de la Oficina de Defensa del Cliente Financiero<sup>28</sup>. Esta Oficina fue creada a comienzos de 1997 por la Asociación Bancaria y representada por dos profesores de derecho y ex magistrados de las más altas corporaciones públicas del país: César Gómez Estrada y Germán Giraldo Zuluaga.

Estos dos hombres, siguieron el ejemplo dado por la institución del ombudsman, nacida en los países escandinavos, es una autoridad del Estado que tiene el

---

<sup>26</sup> Setó Paines, Dolors, “De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente”, Ed: Esic, España, 2004, Pág.:23

<sup>27</sup> Cottle, David W. “El servicio centrado en el cliente”, Ed: Díaz de Santos, S.A., España, 1991, Pág.: 27

<sup>28</sup> Viana, Jaime, Revista Gerente No 11, “¿Quién Defiende AL CLIENTE?”, Febrero 1997, Págs.: 44-55.

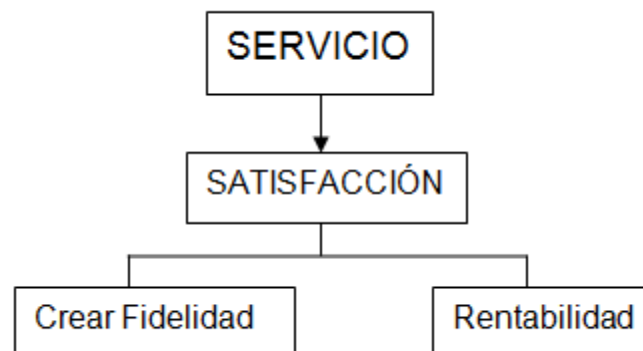
propósito de actuar como defensor, comisionado o representante del pueblo, garantizando los derechos de los ciudadanos ante las injusticias que se puedan cometer en los poderes ejecutivo y legislativo del mismo estado. Estas funciones son desarrolladas con muy poca formalidad, sin trabas burocráticas y los procedimientos son cumplidos con una relación directa entre el ciudadano y el encargado de la investigación.

El servicio dado por esta Oficina de Defensa es gratuito y busca resolver con rapidez las dificultades que puedan tener los clientes con cualquier institución financiera con la que mantengan relaciones de negocios. La idea es que esta defensa sea un intermediario entre el banco y el cliente.

Lo anterior demuestra que las entidades financieras necesitan contar con sistemas de solución a los problemas con los clientes. Esto no quiere decir que se esté buscando convertir la casa de cobranza en una institución del ombudsman, pero sí que si uno actúa como un intermediario o como buenos componedores entre el cliente y el banco, la solución de los problemas aumentará en un porcentaje considerable, pues el servicio a los clientes en el sistema financiero y en cualquier otro sistema o mercado, genera confianza y fidelidad con los mismos, por consiguiente, excelentes resultados. Siempre hay que tener en cuenta a los deudores, pues si se les presta la ayuda que necesitan, la respuesta de los mismos será satisfactoria tanto para la casa de cobranza como para los mismos bancos.

Como muestra claramente este gráfico:

**GRÁFICA 18: “IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO”**

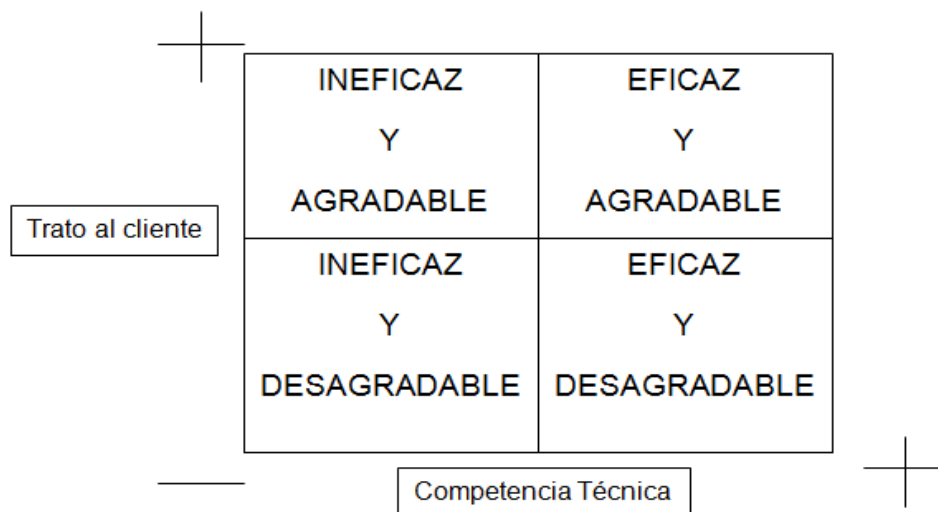


Fuente: Ginebra, Joan. “Dirección del servicio”. Ed. Mc. Graw Hill.

Es claro a partir de éste Gráfico 18 que el servicio conlleva a la satisfacción, que para el caso de la casa de cobranza es satisfacción del deudor, por consiguiente de la casa y más importante, del banco. Es por esta satisfacción que se logra crear una fidelidad del cliente con el banco y del banco con la casa de cobranza, lo que genera una mayor rentabilidad.

En este mundo tan competitivo y más aún por el servicio, es fundamental tener en cuenta la siguiente matriz para asegurarse siempre se estar ubicado en el cuadrante superior derecho.

**GRÁFICA 19: Matriz “Tipos de Servicio”**



Fuente: Lovelock, Christopher H. “Mercadotecnia de Servicios”. Ed. Prentice Hall.

Esta matriz clasifica los tipos de servicio con dos variables:

1. Trato al cliente→son las actitudes del empleado frente al cliente.
2. Competencia técnica→es la calidad y el profesionalismo con el que se realizan las tareas.

Es decir, al ser fundamental ubicar a la empresa siempre en el cuadrante superior derecho, es necesario asegurar que los empleados estén satisfechos y motivados con su trabajo, para que esta satisfacción y motivación la transmitan al cliente, mostrando la mejor actitud posible frente al mismo. De igual manera es importante mantener una excelente calidad del servicio y asegurar los mejores resultados de los momentos de verdad con los clientes, a partir del profesionalismo de la empresa en general, en representación del banco.

Para poder mantener siempre una excelente calidad del servicio y asegurar los momentos de verdad así como la posición deseada en la matriz, puede resultar de gran utilidad el uso del triángulo del servicio<sup>29</sup>:

#### GRÁFICA 20: EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO



Fuente: <http://miriamcomunidad.blogspot.com/2009/08/4-bitacora-de-clases-25082009.html> Fecha: Septiembre 2 de 2010.

Este triángulo del servicio define 3 conceptos fundamentales a tener en cuenta en los Momentos de Verdad al prestarle un servicio a un cliente.

La estrategia de servicio son todas las tácticas y modalidades utilizadas en la organización para sorprender al cliente y así generar un valor agregado. Es importante esta estrategia de servicio para tener una ventaja competitiva sobre la competencia y así, al darle al cliente un valor agregado, el valor sorpresa, asegura una mayor confianza y un mayor interés en la compañía.

<sup>29</sup> Creado por Karl Albrecht (empresario alemán), busca mostrar los elementos claves de la Administración del Servicio, y la inter-relación de los mismos.

Los sistemas se refieren a la infraestructura de tipo físico de la organización para poder aplicar la estrategia de servicio. La infraestructura es necesaria para seguir los planes fijados y las estrategias dadas por la compañía, asegurando la capacidad y la efectividad de la empresa.

La gente es el recurso humano con el que cuenta la compañía para que, junto con los sistemas, se lleve a cabo la estrategia. El capital humano es la parte primordial de la compañía, pues son quienes tienen comunicación directa con nuestros clientes, y son quienes aseguran la fidelidad de los mismos. Es por esto, que es fundamental comenzar el servicio desde adentro, es decir con los mismos trabajadores, para que todo el positivismo, motivación y amable ambiente laboral se transmita en el mejor servicio posible a los clientes.

A pesar de que se conocen toda la importancia del servicio al cliente, según Tatum<sup>30</sup>, existe un problema hoy en día en el mercado financiero y es el eterno debate entre *captar versus fidelizar*. Según esto, para tener un nuevo sesgo fidelizador se debe diseñar y desarrollar un nuevo método de gestión de calidad que consta del aspecto racional y emocional. El primero, es una “capa explícita y escrita entre entidad y cliente y debería estar materializada en compromisos concretos”<sup>31</sup>. Estos compromisos reales vuelven tangible la moderna calidad del servicio.

Con lo anterior, se puede comenzar a implementar una teoría que toma tanto el aspecto racional como el emocional para prestarle un servicio al cliente con la mejor calidad. Esta teoría es la que más se implementará en este trabajo. La teoría es “La Pirámide de Maslow” o “La Jerarquía de las Necesidades”. Esta es una teoría psicológica, propuesta por Maslow<sup>32</sup> en 1943, sobre las motivaciones humanas, afirmando que el hombre demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. Estas necesidades Maslow las clasifica en 5 niveles, ordenándolas desde el nivel más bajo y básico hasta el más alto. Esta teoría plantea que a medida que la persona va satisfaciendo las necesidades, otras más elevadas toman prioridad en el comportamiento, es decir, las necesidades más básicas son

---

<sup>30</sup> Compañía de Consultoría Española con participación en el mercado Latinoamericano, y con enfoques en las áreas Comercial, Marketing y de Personas. <http://www.tatum.es/>

<sup>31</sup> [http://www.financialtech-mag.com/000\\_estructura/index.php?ntt=4812&vn=1&sec=25&idb=72](http://www.financialtech-mag.com/000_estructura/index.php?ntt=4812&vn=1&sec=25&idb=72) Fecha: sábado 28 de agosto de 2010.

<sup>32</sup> Abraham H. Maslow (Nueva York, 1908 – California, 1970), psiquiatra y psicólogo estadounidense que impulsó la psicología humanista basada en la autorrealización, en niveles superiores de conciencia y transcendencia.

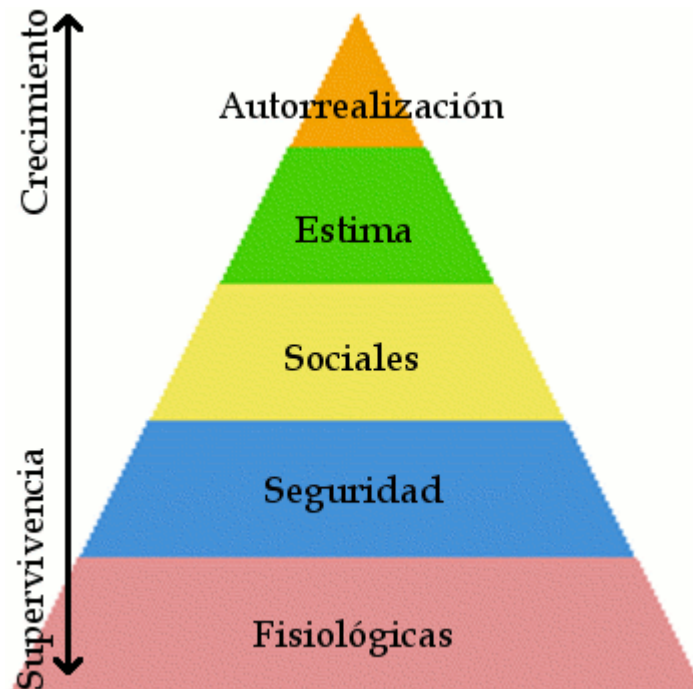
las más prioritarias, y es por esto que, solamente cuando la persona logra satisfacer las inferiores, logran motivarse en satisfacer las necesidades superiores.

“A medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización”<sup>33</sup>

Es fundamental esta teoría a la hora de prestar un servicio pues es supremamente necesario conocer las necesidades de los clientes, y su orden de importancia para así saber cuáles satisfacer primero y el orden en el que se debe proseguir, con esto se asegura la constante satisfacción del cliente con la empresa y su servicio.

Las 5 necesidades son:

#### GRÁFICA 21: LAS 5 NECESIDADES DE MASLOW



Fuente: <http://www.universidadperu.com/maslow-y-su-teoria-de-las-necesidades-humanas-blog.php>. Fecha: Agosto 28 de 2010

<sup>33</sup> [http://www.wikilearning.com/articulo/la\\_jerarquía\\_de\\_las\\_necesidades\\_de\\_maslow-la\\_teoría\\_de\\_maslow/16138-1](http://www.wikilearning.com/articulo/la_jerarquía_de_las_necesidades_de_maslow-la_teoría_de_maslow/16138-1). Fecha: Agosto 28 de 2010.

1. Necesidades fisiológicas: son las necesidades básicas del ser humano. Están asociadas con la supervivencia del organismo que tiene que ver con la homeostasis (“esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante, del riesgo sanguíneo”, Maslow, 1954, pag: 85). Estas se logran satisfacer mediante la comida, bebida, sueño, refugio, aire fresco, temperatura apropiada, etc.
2. Necesidades de seguridad y protección: son las que consolidan lo obtenido. Estas necesidades abarcan el sentirse seguro, tener estabilidad, tener orden, tener protección y ser dependiente. Muchas de estas necesidades son expresadas a través del miedo. En caso de peligro agudo, la seguridad pasa delante de las necesidades fisiológicas.
3. Necesidades sociales o de estatus: son las de amor y afecto, de pertenencia. Están basadas en los aspectos sociales, dándole importancia a las relaciones interpersonales y de interacción social.
4. Necesidad del ser, de autoestima: confianza en sí mismo. Maslow clasifica estas necesidades en 2 tipos: la necesidad de amor propio, es decir a la estimación propia, al respeto a sí mismo y a la autoevaluación; y la necesidad del amor por parte de los demás, que abarca las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria. Las necesidades de valoración usualmente las desarrollan las personas que han logrado satisfacer primero las necesidades básicas. Es necesario que la valoración se realice primero personalmente para poder recibirla de otros.
5. Necesidades de autorrealización: deseo de ser más y llegar hasta donde la persona sea capaz, de crecer y desarrollar el potencial al máximo.

Es claro que las necesidades fisiológicas se encuentran fuera del alcance de la empresa para suplir, pero si se puede comenzar por las necesidades de seguridad y protección, pues es eso lo que busca la casa de cobranza, darle seguridad al deudor, y a diferencia de la concepción que se tiene de los cobradores, aquí no se busca presionarlos, ni angustiarlos sino ayudarlos para que el pago de las deudas sea más llevadero y manejable para ambas partes.

En las necesidades sociales o de estatus lo que se busca es que, una vez el cliente tenga confianza en la empresa, se genere un lazo entre el trabajador y deudor, una interacción social, para que el trato sea más amigable y menos impersonal como comúnmente se maneja. Esto conlleva a que el deudor sienta cierto compromiso con la casa de cobranza para cumplir con el pago de la deuda.

Una vez se logre satisfacer la necesidad anterior, se busca satisfacer la necesidad de estima. Un deudor llega a tener poca confianza, no solo en sí mismo sino en su situación económica, empieza a preocuparse por lo que pueda pasarle y por cómo se puedan dar soluciones en caso de que el pago de la deuda lo vea complicado. Es por esto que la empresa tiene la función de respaldarlo, darle opciones, mostrarle soluciones de pago para que así el cliente no solo se siente respaldado, sino que su confianza en su economía, en la solución de sus problemas y en sí mismo aumente.

Por último, la necesidad de autorrealización se logra una vez la deuda sea pagada por el deudor, pues el pagar no solo genera tranquilidad en la persona, sino también muestra lo capaz que puede ser a la hora de solucionar problemas, desarrollando una seguridad personal.

En pocas palabras, la empresa busca mantener y desarrollar la calidad del servicio, pues un gran servicio asegura la fidelidad del cliente, y los clientes fieles no solo pueden generar un incremento en los ingresos de la empresa, sino también satisfacción para el banco.

## **PLAN DE NEGOCIO**

Teniendo en cuenta que el plan de negocio es una herramienta que direcciona un negocio a corto, mediano y largo plazo estipulando una estrategia, que describe la investigación, identificación y análisis realizada ante una oportunidad de negocio, existen varios modelos para el mismo.

El que será utilizado en el siguiente trabajo es el modelo de programa Finbatec de Colciencias<sup>34</sup>, porque este proyecto planea ser mostrado en los concursos e ideas de esta organización. El modelo contempla la siguiente estructura (Tomado de <http://www.finbatec.org/contacto.php>):

---

<sup>34</sup> *Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, que busca contribuir al desarrollo competitivo y equitativo del país en el aspecto económico y social.*  
<http://www.colciencias.gov.co/>

## **1. ¿QUIÉNES SOMOS?**

### **1.1. Antecedentes y Presentación del Proyecto**

1.1.1. Descripción o historia de la empresa o sociedad

1.1.2. Ubicación

1.1.3. Misión de la empresa

1.1.4. Visión de la empresa

1.1.5. Descripción del proyecto

1.1.6. Justificación del proyecto

1.1.7. Objetivos del proyecto

1.1.8. Impactos del proyecto

1.1.8.1. Impacto social

1.1.8.2. Impacto ambiental

## **2. ¿QUÉ VENDEREMOS?**

### **2.1. Producto y/o servicio**

2.1.1. Descripción del producto o servicio

2.1.2. Estado de desarrollo del producto y/o servicio

2.1.3. ¿Cuál es el atractivo para los consumidores?

2.1.4. Características que lo hacen superior

2.1.5. Naturaleza del aporte a Ciencia, Tecnología e Innovación

2.1.6. Sostenibilidad de la ventaja competitiva

2.1.7. Sustitutos del producto y/o servicio

## **3. ¿A QUIÉNES VAMOS A NECESITAR EN EL EQUIPO?**

### **3.1. Estructura organizacional**

3.1.1. Equipo de trabajo

3.1.2. Carencias del equipo de trabajo

3.1.3. Plan de acción para suplir falencias

#### 3.1.4. Estructura organizacional

### 4. ¿CÓMO INCURSIONAREMOS EN EL MERCADO?

#### 4.1. Mercadeo y Ventas

##### 4.1.1. Descripción del mercado

###### 4.1.1.1. Generalidades del mercado

###### 4.1.1.2. Cliente objetivo

###### 4.1.1.3. Análisis de la competencia

###### 4.1.1.4. Barreras de entrada

###### 4.1.1.5. Tamaño del mercado

##### 4.1.2. Estrategias de marketing

###### 4.1.2.1. Estrategias de precios

###### 4.1.2.2. Estrategias de distribución

###### 4.1.2.3. Estrategias de comunicación

##### 4.1.3. Proyecciones de ventas

### 5. ¿CÓMO VAMOS A OPERAR?

#### 5.1. Área operativa

##### 5.1.1. Descripción del proceso productivo o de prestación del servicio

##### 5.1.2. Políticas de control de calidad

##### 5.1.3. Normativa ambiental

### 6. ¿CUÁL ES EL MARCO LEGAL DE NUESTRO NEGOCIO?

#### 6.1. Aspectos legales

##### 6.1.1. Tipo de sociedad

##### 6.1.2. Legislación especial de la zona

##### 6.1.3. Obligaciones tributarias

##### 6.1.4. Permisos, licencias y documentación especial

##### 6.1.5. Patentes, marcas y otros registros

**7. ¿CUÁLES SON LOS RIESGOS A LOS QUE ESTAMOS EXPUESTOS?**

**7.1. Análisis de riesgos y planes de contingencias**

**7.1.1. Identificación de riesgos**

**7.1.2. Planes de contingencia**

**8. ¿CUÁNTO NECESITAMOS, CUÁNTO GANARÍAMOS?**

**8.1. Análisis financiero**

**8.1.1. Planeación financiera**

**9. ¿QUÉ ACTIVIDADES SE DESARROLLARÁN PARA LLEVAR A CABO EL PROYECTO?**

**9.1. Plan de implementación**

**10. ¿CÓMO PRESENTAMOS NUESTRO PROYECTO A LOS INVERSIONISTAS?**

**10.1. Resumen ejecutivo**

**10.1.1. Definición idea de negocio**

**10.1.2. Cifras de tamaño de mercado**

**10.1.3. Participación términos relativos**

**10.1.4. Ventas esperadas en términos absolutos**

**10.1.5. Utilidades esperadas**

**10.1.6. Atractivo del negocio**

### 1.3.2. Marco conceptual

- Acuerdo de pago→es el documento que examina las condiciones del pago diferido entre las partes involucradas.
- Cartera→Es un compendio de documentos que respaldan activos financieros o financiamiento por parte de un tercero. Son todas las operaciones de créditos otorgados y desembolsados por una entidad financiera bajo diferentes modalidades aprobadas, en concordancia con el reglamento de crédito.
- Cartera administrada→es la cartera que las entidades financieras administran, pero pertenece a otra entidad, es decir, los ingresos de esta cartera pertenecen a la entidad tenedora y no al administrador.
- Capital de 1 ó más cuotas vencidas→es el valor que el cliente presenta en mora por concepto del valor de capital de las cuotas causadas y no pagadas.
- Cartera emproblemada→Son créditos comerciales que tienen una probabilidad considerable de no poder ser recuperados en su totalidad, conforme a los términos y condiciones pactados originalmente.
- Cartera propia→es la cartera (más que todo hipotecaria) que pertenece a entidades financiadoras y se encuentra en su balance, y recibe los ingresos que de esta cartera.
- Cartera vencida→es la sumatoria del crédito inicial que presentan una mora mayor o igual a 5 cuotas.
- Cartera vigente→son los créditos que están al corriente en sus pagos tanto de principal como de intereses.
- Crédito→Es un acuerdo en virtud del cual un establecimiento bancario pone a disposición de una persona una suma de dinero dentro de un límite pactado por un tiempo fijo o indeterminado a una tasa.
- Cobrador→Es la persona que recauda o cobra el dinero debido.

- Cobranza→"Es un medio de pago por el cual un banco, actuando por cuenta, orden y riesgo de un acreedor tramita el cobro"<sup>35</sup>, es decir, es el intento de recuperación de una obligación de crédito vencida o no pagada.
- Cobro persuasivo→son las diligencias realizadas para invitar a los deudores a realizar el pago correspondiente a la entidad acreedora. Este cobro persuasivo puede ser por medio de: diálogo, cobranza personalizada, cobranza individualizada, estimulación del ego, apelación al sentido de honradez, apelación al sentido de justicia y al obrar con prudente energía.
- Cobro Pre jurídico→Es el tiempo utilizado entre el vencimiento de la obligación y el envío de la obligación al cobro jurídico, para tratar de que los deudores se pongan al día en sus obligaciones sin necesidad de acudir a la vía judicial, esto es, de iniciar un proceso ante la rama judicial.

"Es la gestión o actividad efectuada directamente por la entidades vigiladas por la SFC o los terceros autorizados por estas, para recuperar la cartera que se encuentra en mora, sin que se haya iniciado un proceso judicial"<sup>36</sup>

- Crédito→ El crédito (proveniente del latín creditum) significa tener confianza implicando riesgos. La operación de crédito es "la entrega de un valor actual (dinero, mercancía o servicio) sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado"<sup>37</sup>. Jurídicamente, el crédito es una promesa de pago donde se crea un vínculo jurídico entre el deudor y el acreedor.
- Cuota→corresponde al valor periódico que debe cancelar el cliente para pagar su obligación. En el caso de los créditos hipotecarios de vivienda, las cuotas se liquidan mensualmente.
- Cuotas en mora→corresponde al número de cuotas causadas y no pagadas por el cliente.

<sup>35</sup> [www.cip.org.py/importador/glosario\\_comercio\\_inter\\_agosto2006.doc](http://www.cip.org.py/importador/glosario_comercio_inter_agosto2006.doc)

<sup>36</sup> Circular Externa 048 del 25 de Septiembre de 2008, expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). <http://www.elespectador.com/articulo-superfinanciera-fija-reglas-cobros-prejudiciales>

<sup>37</sup> VILLASEÑOR, Emilio, 1975, "Elementos de Administración de Crédito y Cobranza", México, Herrero, Hermanos Sucesores S.A. Editores.

- Deudor→Es la persona que, mediante un contrato establecido anticipadamente entre 2 partes, debe o no efectúa los pagos determinados en el mismo a la otra parte.
- Empresa→ Empresa es una actividad organizada por el ser humano formado por capital humano, bienes materiales, inversiones y el esfuerzo individual colectivo de los pertenecientes. De acuerdo a Julio García y a Cristóbal Casanueva, autores del libro “Prácticas de la Gestión Empresarial” empresa es: “una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos empleados”<sup>38</sup>.
- Empresa de cobranza→ Una empresa de cobranza y recuperación de cartera está encargada de recuperar cartera vencida de empresas y bancos por medio del cobro pre-jurídico, es decir, por medio de cartas, visitas, llamadas, correos, etc. Es el cobro que determina si es necesario enviar al deudor a cobro jurídico o si se recupera en su totalidad el crédito.
- Garantía→es un acuerdo privado, ya sea oral o escrito, que da mayor seguridad al cumplimiento de una obligación o pago de una deuda.
- Intereses de financiación→valor cobrado por el plazo que se da para el plazo de la obligación.
- Intereses de mora→Valor cobrado cuando la obligación no es pagada oportunamente.
- Miguelangelo→El nombre Miguel significa “¿quién es como Dios?”. Este arcángel es el servidor más fiel, leal y poderoso que tiene Dios. Es quien defiende los intereses divinos ante la rebelión de los ángeles caídos. El Arcángel Miguel mantiene una batalla constante contra Satanás y sus demonios para destruir su poder, y se encarga de expulsar a todos los que se enfrenten a Dios.

---

<sup>38</sup> <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html> Miércoles 23 de Septiembre de 2009 8:00 am

- Morosidad crediticia→es la cartera pesada por el incumplimiento de los clientes con su compromiso de pago. Es consecuencia de una mala clasificación de crédito.
- Recuperación→Son los mecanismos utilizados por las entidades financieras para obtener el pago de los créditos en mora, otorgados a terceros.
- Reestructuración o novación→"Es la sustitución de una nueva obligación a otra anterior, la cual queda por tanto extinguida"<sup>39</sup>, es decir, se cancela una obligación existente y nace una nueva obligación entre las mismas partes.
- Tasa interés→corresponde a la tasa promedio ponderada de los créditos hipotecarios de vivienda vigentes.
- Tiempo de mora→Son el número de días que transcurren desde que una deuda entra en mora (es decir que venció el término para pagar la obligación) hasta que sea cancelada la obligación.

---

<sup>39</sup> Código Civil, Art. 1687.

## **2.1. ANTECEDENTES Y PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

### **2.1.1. Descripción o historia de la empresa o sociedad**

El proyecto busca prestar ayuda y soporte a todas las instituciones financieras para la recuperación de cartera sin que esto conlleve a los bancos a incurrir en complicados procesos jurídicos.

Lo anterior por medio de la opción de dar varias alternativas a los deudores para que el pago de sus deudas no signifique un sacrificio sino una oportunidad para mejorar su calidad de vida, a través de un mejor trato y servicio personalizado que le haga comprender la importancia de no ser moroso y desarrollar un mayor grado de fidelización con la entidad financiera.

### **2.1.2. Ubicación**

Bogotá D.C.

Dirección: Calle 93 No. 15-51 Oficina 104

### **2.1.3. Misión de la empresa**

Prestar un servicio basado en altos estándares de calidad, que logre satisfacer a los clientes, por medio de un servicio humano y especializado dado por colaboradores motivados y comprometidos, teniendo en cuenta la influencia de la compañía en los distintos grupos de interés junto con una responsabilidad de mejoramiento continuo en todos los procesos que garanticen un posicionamiento estable y privilegiado en el mercado.

#### 2.1.4. Visión de la empresa

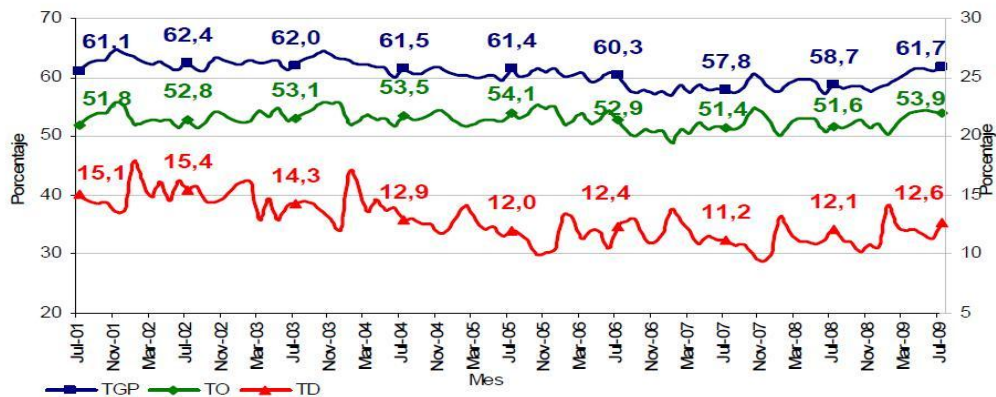
Ser para el año 2014 la empresa No. 1 en la cobranza y recuperación de cartera, con un equipo comprometido de altos estándares de calidad y reconocido por su servicio y atención, con la principal razón de ser de la empresa, el cliente.

#### 2.1.5. Justificación

Hoy en día se presenta una situación preocupante en las centrales de riesgo tanto de entidades financieras como de empresas comerciales y es la falta de poder de adquisición de las personas debido a la crisis que se ha estado viviendo y al alto índice de desempleo que este año ya está en un 12,6% (Tomado del DANE)

#### GRÁFICA 3

Tasa global de participación, ocupación y desempleo  
Total nacional, Julio 2001 – Julio 2009



Fuente: [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

**TABLA 1**

**Población ocupada, desocupada, inactiva y subempleada  
Total nacional - Julio 2008 - 2009**

| Población Total Nacional | Julio  |        | Variación |      |
|--------------------------|--------|--------|-----------|------|
|                          | 2008   | 2009   | Absoluta  | %    |
| Ocupados                 | 17.359 | 18.418 | 1.059     | 6,1  |
| Desocupados              | 2.387  | 2.665  | 278       | 11,6 |
| Inactivos                | 13.887 | 13.112 | -775      | -5,6 |
| Subempleados Subjetivos  | 5.527  | 6.368  | 841       | 15,2 |
| Subempleados Objetivos   | 1.872  | 2.295  | 424       | 22,6 |

Fuente: DANE, GEH

Nota: Resultado en miles. Por efecto de redondeo en miles los totales pueden diferir ligeramente

Nota: Datos expandidos con las proyecciones de población elaboradas, con base en los resultados del censo 2005

| TOTAL NACIONAL          | Límite Inferior | Límite Superior | Error Relativo % |
|-------------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Ocupados                | 18.180          | 18.656          | 0.66             |
| Desocupados             | 2.532           | 2.798           | 2.54             |
| Inactivos               | 12.879          | 13.345          | 0.91             |
| Subempleados subjetivos | 6.148           | 6.588           | 1.76             |
| Subempleados Objetivos  | 2.164           | 2.427           | 2.92             |

Fuente: [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

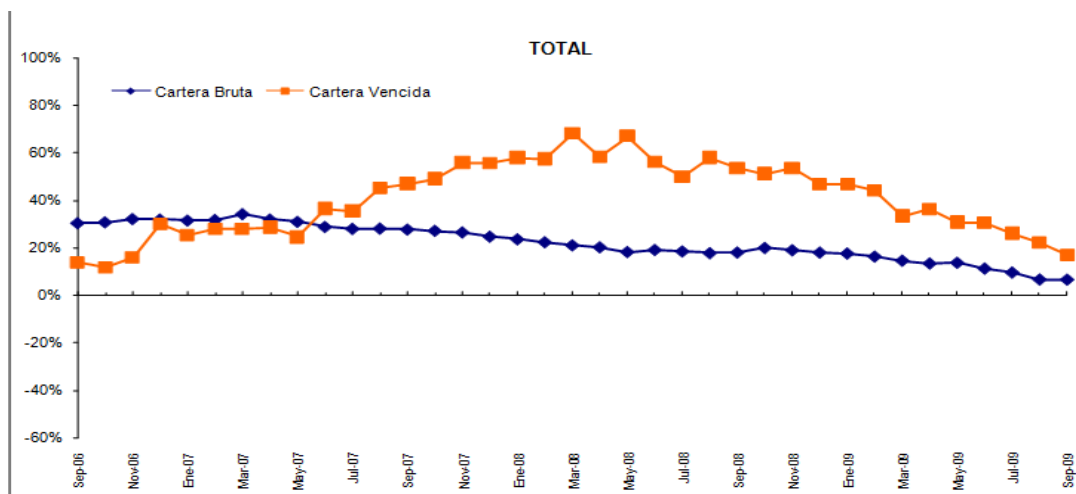
Como se puede observar en la Tabla 1, el desempleo ha aumentado considerablemente; del año 2008 al año 2009 se pasó de tener en promedio 2.387.000 desocupados a 2.665.000 millones, es decir, el desempleo aumentó en un 11,6%, lo que llevó a las siguientes situaciones: a) La disminución en la adquisición de bienes y servicios. b) La toma de créditos en bancos o empresas para las personas que decidan comprar o adquirir productos, c) Un aumento considerable en el número de deudas en entidades financieras y comerciales. Pero el mayor problema es el hecho que al haber tanto desempleo y pocos ingresos, las personas no tienen forma de pagar estas deudas, por lo que las entidades recurren a quitarle los bienes que hayan dejado como prenda para el préstamo, es decir, enviarlas a cobro jurídico, pues en el pre-jurídico, a quienes no tienen empleo no es mucha la ayuda que les puedan brindar.

Por lo anterior, la empresa a crear busca cambiar los arquetipos que se tienen acerca del cobro de créditos bancarios. Siempre se ha tenido la idea del cobro como las personas que llaman a cualquier hora del día, cualquier día de la semana a pedir el dinero que el deudor debe a la institución financiera; y, después de cierto periodo de tiempo si esta cartera no ha sido recuperada, se deja en manos de un abogado quien se asegura de pagar la deuda quitándole (secuestrándole) los bienes a la persona, que se hayan dejado como prenda, para luego embargarlos o rematarlos entre quienes estén interesados en adquirirlos.

Es por esto que Miquelangelo propende a cambiar estos paradigmas planteando un negocio donde no solo se quiere evitar que familias sin oportunidades económicas queden sin viviendas, carros, fincas, etc., por el pago de créditos a los bancos, sino que también se busca que estas personas puedan dejar saldadas sus deudas con las instituciones financieras, a través de la sensibilización de la importancia de no ser morosos y generar un ambiente más humano y comprometedor que cree fidelización y compromiso entre la empresa, el cliente y la entidad financiera.

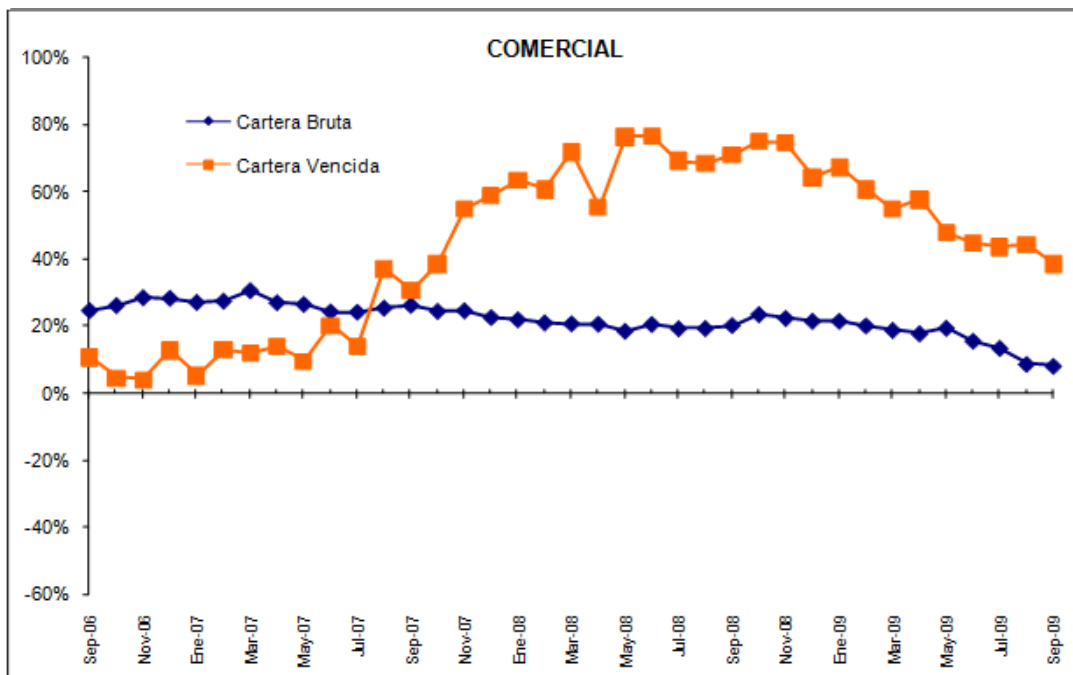
### *CRECIMIENTO ANUAL DE LA CARTERA DE CRÉDITOS BRUTA Y VENCIDA SEPTIEMBRE 2006 – SEPTIEMBRE 2009*

**GRÁFICA 4**



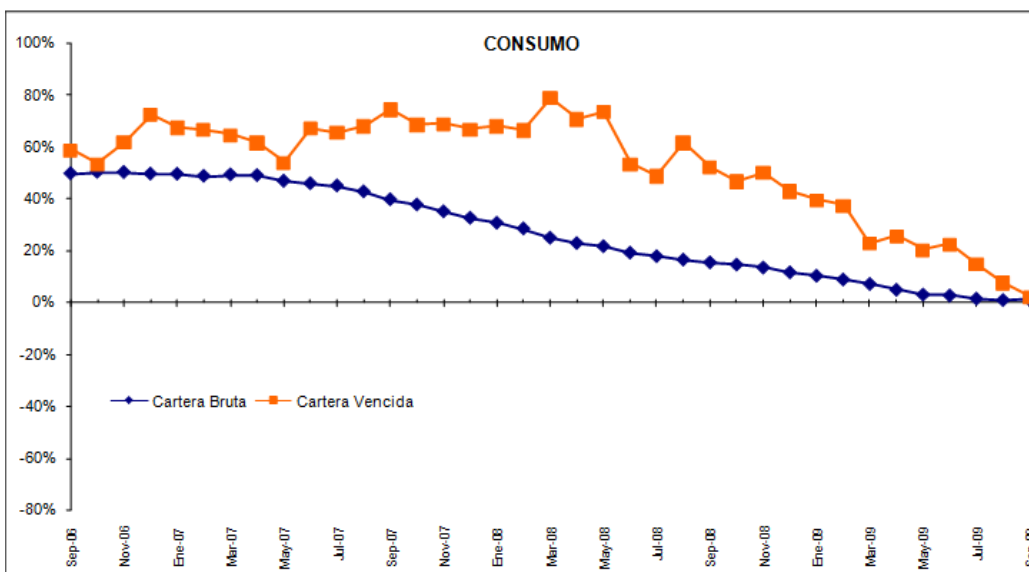
Fuente: <http://www.superfinanciera.gov.co/>

**GRÁFICA 5**



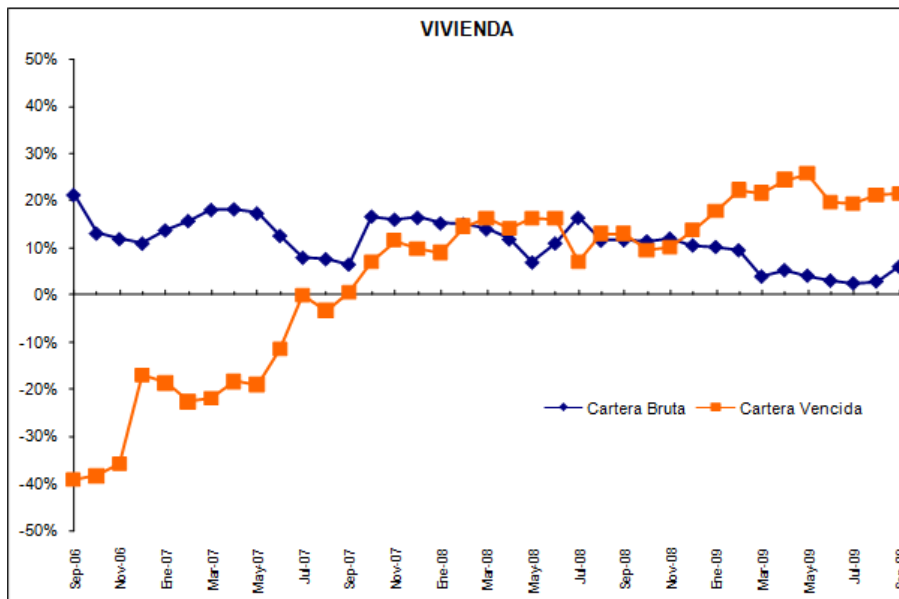
Fuente: <http://www.superfinanciera.gov.co/>

**GRÁFICA 6**



Fuente: <http://www.superfinanciera.gov.co/>

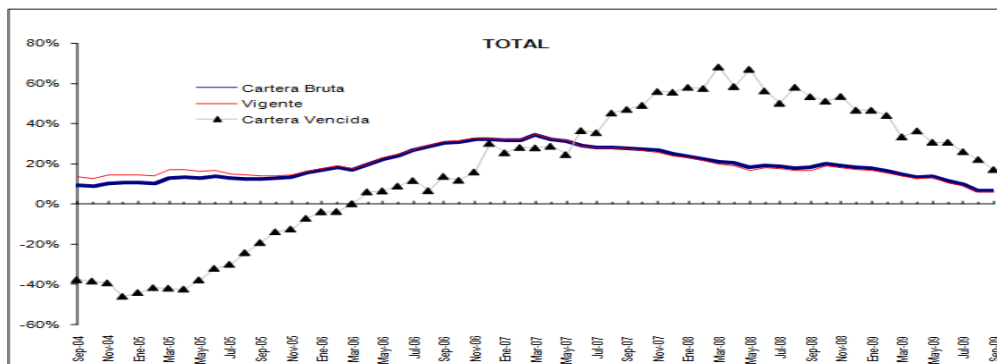
**GRÁFICA 7**



Fuente: <http://www.superfinanciera.gov.co/>

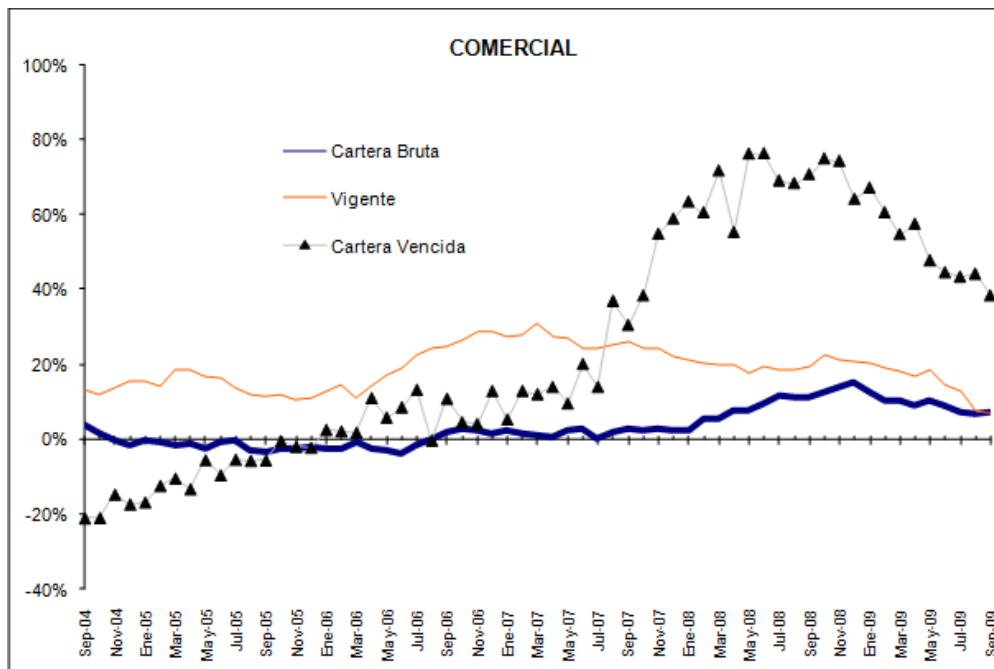
*ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO -CARTERA DE CRÉDITOS BRUTA Y VENCIDA (TASAS DE CRECIMIENTO ANUAL- SEPTIEMBRE 2004 – SEPTIEMBRE 2009)*

**GRÁFICA 8**



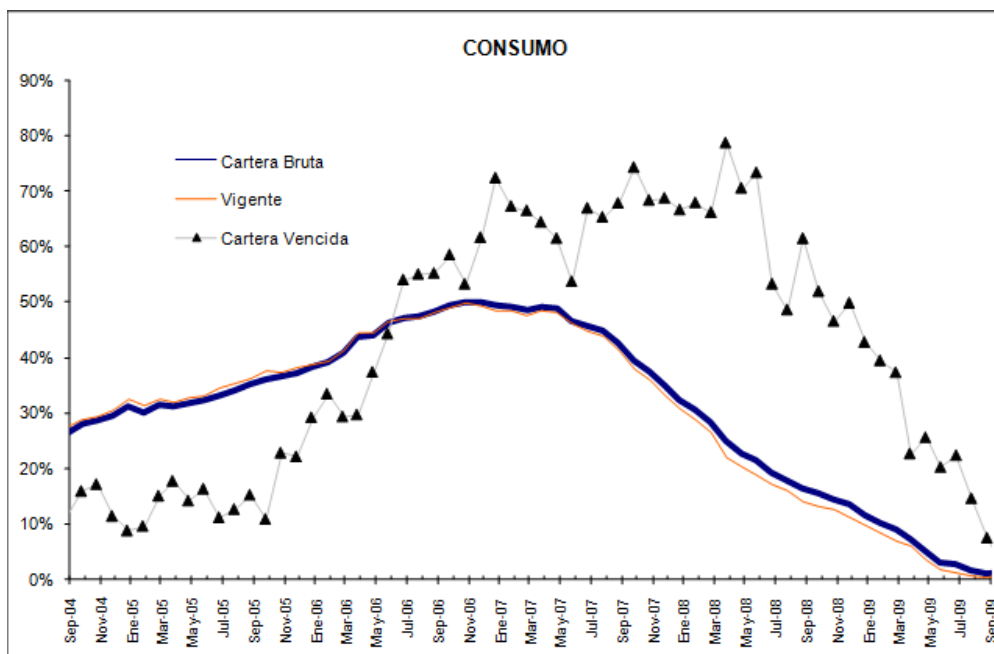
Fuente: <http://www.superfinanciera.gov.co/>

**GRÁFICA 9**



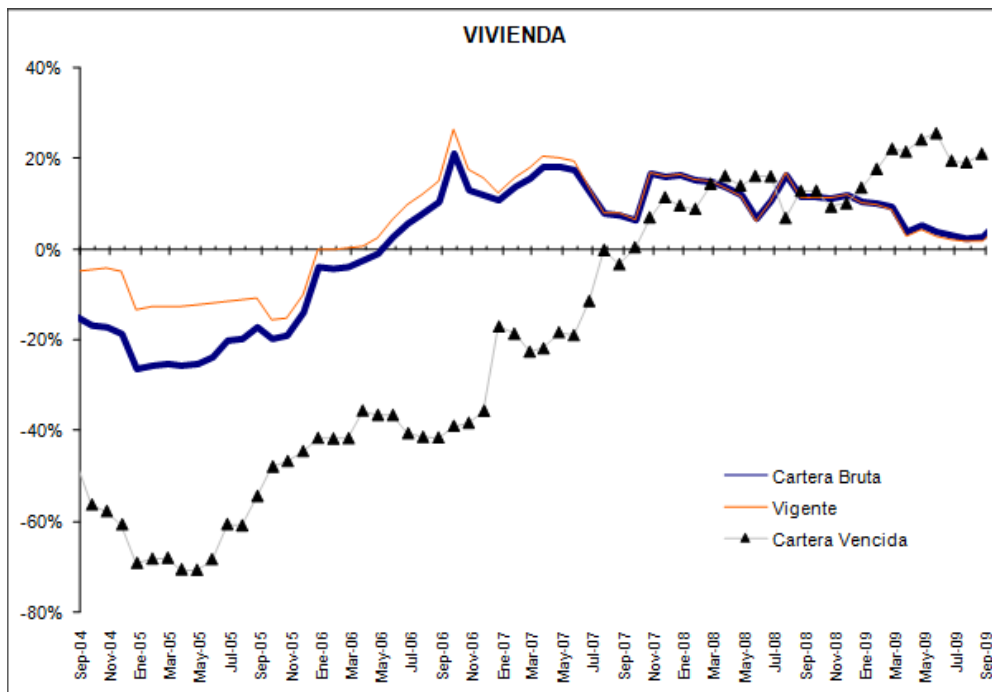
Fuente: <http://www.superfinanciera.gov.co/>

**GRÁFICA 10**



Fuente: <http://www.superfinanciera.gov.co/>

**GRÁFICA 11**



Fuente: <http://www.superfinanciera.gov.co/>

Se puede ver en las anteriores gráficas, el comportamiento de la cartera a nivel nacional. Así mismo, se puede observar en ellas, que el nivel de crecimiento de las mismas es variable entre la de vivienda, la de consumo y la comercial, así como es variable de un año a otro en el total, más la bruta que la vencida.

Así mismo, la recuperación de estas no es lo esperado lo que conlleva a que el cobro jurídico aumente.

Por lo anterior, lo que se pretende con este proyecto de grado es crear una empresa líder en el cobro de cartera, esto es, una casa de cobranza que además de lograr un mayor recaudo de cartera busque también, mediante el estudio integral de la problemática de los deudores, una solución factible para que estas personas puedan cancelar sus obligaciones crediticias.

Así las cosas, la empresa funcionaría como una casa de cobranza independiente pero adyacente a entidades bancarias y financieras, con el fin de además, de

manejarles sus carteras pequeñas, es decir las que ninguna otra casa de cobranza le interesa cobrar (las de menos de 20 o 10 millones de pesos), buscar igualmente como ubicar en una u otra forma a los deudores para que logren saldar sus deudas y lograr un mejor status de vida.

#### **2.1.6. Objetivos**

##### **2.1.6.1. Objetivo general**

Realizar un plan de negocios para la creación de una empresa de servicio de cobranza y recuperación de cartera, con enfoque en el servicio humano y especializado.

##### **2.1.6.2. Objetivos específicos**

- I. Desarrollar un estudio de mercado para la creación de una empresa de servicios de cobranza y recuperación de cartera.
- II. Presentar estrategias de servicio como valor agregado de innovación en gestión para una empresa de servicios de cobranza y recuperación de cartera.
- III. Desarrollar un plan financiero con el objeto de reducir riesgos y estructura de costos para la creación de una empresa de servicios de cobranza y recuperación de cartera.
- IV. Enumerar los requisitos legales para la constitución y legalización para la creación de una empresa de servicios de cobranza y recuperación de cartera.

#### **2.1.7. Impactos del proyecto**

→Confianza y fidelidad entre Miquelangelo, las entidades financieras y los deudores.

→Mayor respuesta por parte del deudor a pagar su crédito bancario.

→Una recuperación de cartera más efectiva y en incremento.

- Oportunidades a quienes temporalmente no tienen los recursos económicos.
- Reconocimiento de los bancos que adopten este sistema.
- Disminución del número de cobros jurídicos al año.

## 2.2. PRODUCTO Y/O SERVICIO

### 2.2.1. Descripción del producto o servicio

Algunas características del servicio de cobranza que realiza Miquelangelo es que la función de crédito se puede tener en cuenta como un proceso administrativo y como un proceso de mercadotecnia.

El primero se divide en 2 fases:

1. **Fase mecánica**→es la construcción o estructuración, la cual se subdivide en:

- Previsión→ determina lo que se quiere lograr por medio de un organismo; investigar y evaluar las condiciones que en un futuro encontrará mencionado organismo, hasta determinar el curso de acción más conveniente a seguir.
- Planeación→ establece el curso de acción a seguir de manera más específica, determinando los principios que lo orientaran; las operaciones necesarias para realizarlo, con su debida fijación de tiempos, unidades, etc. Comprende 5 etapas:
  - Políticas: reglas establecidas para guiar la acción.
  - Procedimientos: secuencia de operaciones o pasos lógicos, por medio de los que una acción rutinaria es iniciada, desarrollada, controlada y terminada.

- Programas: fijación de los tiempos necesarios para cada acción o tarea.
  - Pronósticos: predicción de hechos o resultados probables de acuerdo a la investigación y experiencia.
  - Presupuestos: programa o guía que indica las unidades, costos, etc., y varios tipos de pronósticos.
- Organización→establece la estructura técnica de las relaciones que deben existir, definiendo las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en una organización para alcanzar una mayor eficiencia. Consta de 3 etapas:
    - Funciones: analiza y determina como deben dividirse las grandes áreas que integran la organización en sus actividades especializadas, necesarias para alcanzar el objetivo propuesto.
    - Jerarquías: establecen la autoridad y responsabilidad de cada nivel.
    - Obligaciones: específicas de cada unidad de trabajo que deben ser desarrolladas por una persona.

2. **Fase dinámica**→de lo constructivo a lo operativo. Está integrada por 3 elementos:

- Integración→procedimientos que dan a la organización los medios necesarios que requiere la mecánica administrativa para un eficaz funcionamiento, seleccionándolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su más alto desarrollo. Comprende los elementos

materiales, las personas y, sobretodo, los elementos administrativos y de mando. Abarca igualmente:

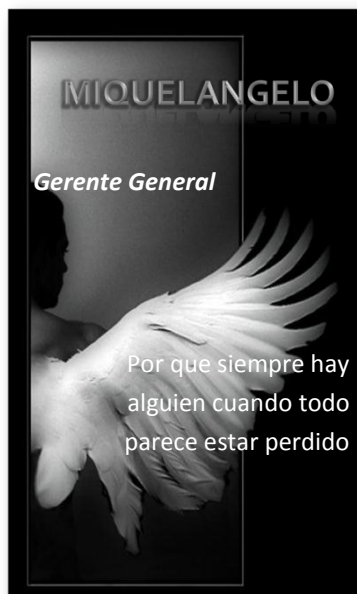
- Selección: conjunto de técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
  - Introducción: lograr una mejor y más rápida articulación de los nuevos elementos dentro de la organización.
  - Desarrollar: los elementos que pertenecen a una organización buscan mejorar para satisfacer sus necesidades. Estudia los sistemas idóneos para lograrlo.
  - Integración: coordinación e interrelación de los elementos humanos y mecánicos que integran la organización.
- Dirección→impulso, coordinación y vigilancia de las acciones de cada miembro y grupo perteneciente a la organización, buscando que el conjunto de todas ellas realice en la forma más eficaz, los planes señalados. Comprende 3 etapas:
    - Mando o autoridad: principio del que deriva toda la administración; comprende las reglas y los sistemas para delegarlo y ejercerlo.
    - Comunicación: da a conocer a la organización los elementos e informes necesarios, de ella parten hacia cada órgano las órdenes (coordinadas) de acción necesarias.
    - Supervisión: busca saber si las cosas se están realizando y como se habían planeado y ordenado.

- Control→implantación de sistemas que permiten medir los logros pasados y actuales en relación con los deseados, para saber si se ha obtenido lo que se esperaba, y así poder corregir, mejorar y formular nuevos planes. Comprende:
  - Establecimiento de normas: reglas que permiten establecer la comparación (fundamento de todo control).
  - Operación de los controles: corresponde a los especialistas de cada una de ellas.
  - Interpretación de los resultados: (función administrativa) constituye un elemento de planeación y requiere de preparación y experiencia.

El segundo la mercadotecnia, se creó teniendo en cuenta la importancia de una relación y coordinación adecuadas entre la administración de crédito y cobranza con las ventas. Las funciones que la conforman son: investigación de mercados, diseño de productos o servicios, análisis y establecimientos de marcas, comunicación, administración de ventas, publicidad y relaciones públicas. Este es un nuevo concepto que surgió por la necesidad que tiene la administración de ventas, actualmente, de contar con el auxilio de crédito para conseguir la venta de los productos o servicios, ya que en todas las empresas, las ventas a crédito representan el porcentaje más alto de su total de ventas anuales. Si una firma llega a prescindir del crédito, puede perder posición en el mercado e incluso salir del mismo.

En este caso no se tiene el empaque como cualquier producto, sino que se manejarán tarjetas de presentación como la siguiente:

## GRÁFICO 22: Tarjeta de Presentación “Miquelangelo”



Fuente: *Propia*.

Como se puede ver, aquí se muestra el nombre: “MIQUELANGELO” y el logotipo que muestra un ángel buscando representar a Miquelangelo. El nombre de Miquelangelo viene del Arcángel Miguel que es el servidor más fiel, leal y poderoso que tiene Dios. Es quien defiende los intereses divinos ante la rebelión de los ángeles caídos. El Arcángel Miguel mantiene una batalla constante contra Satanás y sus demonios para destruir su poder, y se encarga de expulsar a todos los que se enfrenten a Dios. Dentro del dibujo del ángel se puede ver el slogan “porque siempre hay alguien cuando todo parece estar perdido”, pues se busca precisamente lograr tener una relación con los deudores donde no vean a la empresa como los cobradores de grandes o pequeñas deudas, sino una empresa en la que pueden confiar y a la que le pueden pedir ayuda. A partir del nombre se quiere que la empresa represente el guardián de los clientes y de los deudores, que sea quien defienda los intereses de todas las partes, quien pelea por mantener la justicia y honestidad en todo momento y que sea la que asegure la fidelidad y lealtad con los clientes, colaboradores y deudores.

El objetivo primordial de Miquelangelo es buscar la manera más sencilla de que los deudores puedan cumplir con sus deudas, sin necesidad de que el banco deba recurrir a quitarle los bienes para pagarla. De cierta forma, la empresa busca ser considerada como el ángel de cada persona que los ayuda en el momento que más lo necesitan, sin necesidad de presionarlos ni angustiarlos, sino más bien,

buscándoles y encontrándoles respuestas y soluciones a los problemas. Esto asegura clientes satisfechos y cumplidos con sus pagos para cada banco, llevando así a la satisfacción del banco mismo.

La tarjeta de presentación tendrá el nombre de la persona que la entregue, es decir, cada gerente de la empresa tendrá su tarjeta personal pero con las características ya mencionadas. Esta tarjeta además de tener el nombre de la persona, tendrá el puesto que ocupa en la empresa, los teléfonos donde se puede ubicar (teléfono de la oficina, fax y del celular) y la dirección de la empresa con el respectivo número de oficina. Los anteriores datos irán al respaldo de la tarjeta (el nombre, logotipo y slogan no van en la misma cara de la tarjeta que los datos de la persona).

Es importante las fuerzas y debilidades que tienen la empresa con respecto al mercado y a la industria en la que se mueve con respecto a los competidores, sustitutos, compradores y proveedores, la cuales se analizan por medio del análisis DOFA y de las fuerzas de Porter.

## ANÁLISIS DOFA<sup>40</sup>

| DEBILIDADES   | OPORTUNIDADES  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado maduro</li> <li>• No hay antigüedad y ni posicionamiento por parte de la empresa</li> <li>• Dificultad de llegar al mercado de las entidades financieras de primer piso</li> <li>• Dificultad de posicionamiento de una empresa que propende al beneficio del deudor y de la entidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo enfoque del servicio</li> <li>• Ventaja competitiva y valor agregado al cliente basado en el servicio</li> <li>• Alta rentabilidad con poca inversión</li> <li>• Buen tamaño del mercado</li> </ul>   |
| FORTALEZAS  | AMENAZAS   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque a segmento de mercado con poco interés entre la competencia (carteras menores a \$10 millones)</li> <li>• Servicio especializado</li> <li>• Enfoque al cliente (Banco y Deudor)</li> <li>• Contactos con compañías del sector financiero</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de nuevos competidores por bajas barreras de entrada</li> <li>• Mucha competencia con antigüedad y posicionamiento</li> <li>• Acceso a la tecnología que tiene la competencia es costoso</li> <li>• Infraestructura de la competencia</li> </ul> |

## ANÁLISIS DE PORTER DE LAS CINCO FUERZAS<sup>41</sup>

**Amenaza de entrada de nuevos competidores**→en este segmento no hay barreras de entrada, y los nuevos competidores no tienen problema de ingresar a este mercado únicamente si tienen los contactos necesarios. Si los bancos conocen la empresa, los abogados y los financieros claramente serán una gran competencia, pero si no tienen nombres reconocidos en la marca los bancos no confiarán su sector jurídico crediticio a cualquiera.

<sup>40</sup> El análisis DOFA es una herramienta analítica utilizada como método de diagnóstico empresarial en la planeación estratégica, que permite trabajar con toda la información que se tenga sobre el negocio, es útil para examinar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

<sup>41</sup> El Análisis de Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico y holístico que permite analizar las industrias en términos de rentabilidad, elaborado por Michael Porter (economista y profesor de la Harvard Business School) en 1979.

**La rivalidad entre los competidores**→en este mercado, los competidores no pelean ni con precios, ni con promociones y mucho menos con campañas publicitarias agresivas. Acá se compite con la calidad y reconocimiento de los abogados, administradores y financieros que conformen la empresa. Tiene una ventaja competitiva el que tenga un mejor nombre.

**Poder de negociación de los proveedores**→este segmento, aunque necesita proveedores para la prestación del servicio y cada uno tiene la libertad de imponer condiciones de precio y tamaño del pedido, la empresa tiene una enorme ventaja y es que los productos que necesita que le provean no son fundamentales para la prestación del servicio, y todos los insumos que serían suministrados tienen bastante competencia así como sustitutos, es por esto que tendríamos una amplia gama de productos y proveedores a la hora de escoger. Pero gran parte del negocio puede funcionar perfectamente y sin ningún problema sin necesidad de depender de proveedores.

**Poder de negociación de los compradores**→como el mercado es un servicio para los bancos comerciales, los clientes son precisamente los bancos quienes necesitan el servicio para el cobro a sus deudores. Lo anterior lleva a que los el número de cobros no esté claramente determinado desde un principio (únicamente aproximados) pues pueden aumentar o disminuir el número de los mismos de acuerdo a la economía que se esté manejando en el país. Este servicio aunque no tiene sustitutos, si tiene bastante competencia y lo que se busca es la diferenciación de la competencia ante todo, para poder asegurar la confianza de los bancos.

**Amenaza de ingreso de productos sustitutos**→el primer producto sustituto que se puede presentar en este mercado es que no se haga cobro prejurídico sino que se realice directamente el cobro jurídico, pero los bancos nunca realizan esta actividad, pues legalmente no es permitido; así que en general este segmento no tiene ningún producto sustituto ni actual ni potencial. Un segundo sustituto es la venta de cartera que se realiza actualmente a empresas dedicadas a esto.

## **DESCRIPCIÓN DE INFRAESTRUCTURA**

Plano (ANEXO 1)

Oficina ubicada en la Calle 93 No. 15-51 Oficina 104

Tiene un metraje de 12,24m por 4,69m.

Tiene 5 cubículos, 3 oficinas, 1 recepción, 1 baño y 1 mini cocina.

### **2.2.2. Estado de desarrollo del producto o servicio**

Algunos de los servicios que se piensan prestar a mediano y largo plazo y no desde un comienzo son:

1. Cobro jurídico→es decir, el cobro de una obligación en mora mediante un proceso judicial. Al haber un proceso judicial se busca perseguir los bienes de las personas para que con ellos se pueda cancelar su obligación.
2. La compra de la cartera castigada a los bancos→cuando el banco tiene cartera que no ha sido pagada, incluso después de haber realizado el cobro tanto prejurídico como jurídico, éstas no vuelven a ser cobradas y se consideran como una cartera castigada. Aquí la idea sería comprarle esa cartera al banco por un precio relativamente bajo (ya que al banco le conviene recibir dinero por una cartera a la que consideraban perdida) y llamar a los deudores a cobrarles el crédito que aun tienen con el banco pero con una característica, y es que solo se cobra un porcentaje de la deuda no su totalidad, por lo que los clientes prefieren pagar un 20-30% de la deuda, a cambio del 100% que antes les exigían. Las utilidades serían altas pues, con lo que pagan los clientes, se cubren los costos de la cartera muerta y queda un porcentaje para la empresa.
3. Cuando se tenga una participación significativa en el mercado de sistema de cobranza y cartera de los bancos, se buscará ampliar la demanda dirigiéndose también a manejar el cobro prejurídico del sector empresarial, ya teniendo más renombre y posicionamiento.

### **2.2.3. ¿Cuál es el atractivo para los consumidores?**

1. El crecimiento de la empresa, aunque se ve afectado por la situación económica, social y financiera del país, pues es claro que si hay una mejor economía, y una situación social y financiera estable en el país, menos deudores habrán en los bancos por el mayor poder adquisitivo, por consiguiente menos cobros será necesario realizar; siempre van a haber personas que necesiten préstamos o créditos de los bancos, y la mayoría muchas veces o no tienen como pagarlos o simplemente no se preocupan por saldar la deuda, aumentando el trabajo para las empresas de servicios de cobranza y cartera. A pesar de que el crecimiento de la empresa es contrario al de las demás empresas de cualquier otra industria pues si hay recesión, más trabajo tiene Miquelangelo y viceversa, el crecimiento económico del país puede también representar un beneficio para la empresa, pues quienes están en mora, al tener poder adquisitivo pueden saldar sus deudas.
2. En el mercado actual puede sobrevivir sin la necesidad de tener una interdependencia con el mercado internacional ni de hacer parte de la globalización, pues no depende 100% del mercado mundial ni de la firma de tratados de libre comercio con otros países. La única dependencia que tiene la empresa con el mercado internacional es, directamente la misma dependencia que tienen los bancos. En caso dado si se quiere ampliar el mercado a otros países, se puede hacer, pero si la empresa busca un enfoque únicamente nacional no se va a ver perjudicado ni en las utilidades de la empresa ni en el crecimiento de la misma.
3. Este negocio es más que todo considerado como “vaca de efectivo”<sup>42</sup> pues sin necesidad de invertir mucho recibe grandes ingresos. Es decir, para recibir mayores ingresos, no es necesario invertir más dinero en el negocio, únicamente más tiempo y dedicación. El negocio como tal, no necesita de muchos productos físicos ni de una infraestructura de gran tamaño, simplemente de un gran servicio y disposición, así como de software de excelente tecnología, que como tal, es el mayor gasto que presentaría la compañía. Por el contrario, los ingresos pueden aumentar a medida que se reciban un mayor número de cobros, o cobros de gran valor.

---

<sup>42</sup> La vaca de efectivo es uno de los conceptos de la matriz BCG (Boston Consulting Group), matriz que es utilizada como un método gráfico para de análisis de cartera de negocios. La vaca de efectivo es la empresa que está en un mercado de poco crecimiento y de gran participación.

4. Está ubicado en un sector de la economía que cuenta con un campo muy amplio de clientes, los bancos, los cuales siempre van a tener poder adquisitivo pues el sistema bancario como tal, es el mas fuerte del país, por lo cual es muy complicado que colapse, lo que le asegura a la empresa que siempre van a haber clientes por fidelizar, y por otro lado, los bancos siempre tendrán deudores, y entre mayor sea el número, mayor será la necesidad de empresas que les pueda prestar ese servicio de cobro.
5. No se manejan riesgos elevados en este tipo de negocio, pues como se dijo en el punto anterior, las probabilidades de que el sistema bancario en su totalidad colapse es muy bajo. El único riesgo que se corre en este negocio es lograr la fidelización de los bancos a la empresa, la plena confianza y la satisfacción total de los mismos.
6. No se necesitan necesariamente abogados para el cobro prejurídico como tal, sino gente que tenga el suficiente conocimiento y preparación para manejar el cobro. Los abogados, aunque si pueden realizarlo, la empresa considera más conveniente manejar un departamento jurídico como tal, que tenga en orden las funciones de quienes realizan el cobro, y de las acciones de la empresa en general. Claro está que si la empresa se amplía a cobro jurídico, los abogados van a ser estrictamente necesarios para el mismo.
7. No se compite con precios sino únicamente con la calidad del servicio, pues los precios ya están fijados para el cobro prejurídico por la escuela de abogados<sup>43</sup>.

#### **2.2.4. Características que lo hacen superior**

Las características que hacen superior este servicio de cobranza y recuperación de cartera son:

- Presta atención personalizada a cada uno de sus clientes directos y de sus clientes indirectos.

Siendo los clientes directos los bancos, Miquelangelo se caracterizaría por su cumplimiento, responsabilidad y control de informes de manera

---

<sup>43</sup> [www.colabogado.org/](http://www.colabogado.org/)

organizada, clara y concisa, entregando siempre resultados que aseguren la satisfacción del Banco.

Siendo los clientes indirectos los deudores, Miquelangelo se aseguraría siempre que cualquier duda que se tenga sea resuelta de inmediato, manejar un trato directo y formal con cada deudor, para que se eviten las relaciones impersonales y se pueda asegurar la comodidad, la tranquilidad y la confianza de cada deudor con los asesores de call-center. Para asegurar lo ya mencionado, la empresa buscaría mecanismos como son los acuerdos de pago, para ayudar a los deudores que quieren pagar pero presentan inconvenientes para hacerlo, y así, si el deudor ve en la empresa una mano amiga y un apoyo necesario, esta persona se sentirá comprometida con la empresa y comprometida con el pago de las obligaciones de manera cumplida. Este pago de obligaciones de varios deudores es con lo que aseguraría Miquelangelo la satisfacción del banco.

- La compañía también prestará gran atención a su cliente interno, es decir, a cada uno de sus colaboradores. Miquelangelo se asegurará que el ambiente laboral sea único, positivo y alegre; el objetivo es tener colaboradores motivados, satisfechos y apasionados con la labor que realizan, pues esto hace que se emane tranquilidad y confianza a cada deudor y a cada representante de banco. Es decir, si la empresa desde adentro tiene a sus clientes satisfechos, es claro que estos clientes internos se asegurarán que los clientes externos también lo estén, pues sienten un compromiso con su labor y quieren realizar el mejor trabajo posible.
- Miquelangelo se preocupará por tener la mejor tecnología de punta, con un equipo de trabajo completo, cumplido, responsable, organizado e íntegro, con unas metas y objetivos claros y una infraestructura adecuada; pero también con un servicio que asegura siempre el interés por el lado humano, por considerar cada colaborador como una persona importante e indispensable en la empresa y no como un número más, al igual que a casa deudor se le dará la importancia y el valor necesario y debido. Esto no solo logrará que los clientes de cada banco se fidelicen más con el mismo, sino que al mostrar satisfacción y respuesta, el banco se fidelizará con la compañía.

#### **2.2.5. Aporte a la ciencia, tecnología e innovación**

El aporte será el software que se utilizará en el call-center el cual ayudará a manejar una base de datos más organizada y actualizada. Así mismo, economizará tiempo y recursos pues tendrá la información que se necesita en el

momento adecuado; y facilitará los procesos volviéndolos más ágiles y prácticos. El nombre de este software es “*Express Invoice*”; éste consiste en crear facturas e imprimirlas, enviarlas por e-mail o por fax, directamente a los clientes para lograr rapidez en el pago. Este programa también permite tener en orden los pagos y las deudas. Claramente esto es solo una parte del proceso, no toda, lo cual ayuda a economizar tiempo y recursos pero no constituye el negocio como tal. Vale recalcar que lo que constituye el negocio como tal es el trato directo con el cliente, y la fidelización y confianza que cada uno de los colaboradores de la empresa logre con cada deudor, es por esto que el software que se va a utilizar no consta de la ayuda de las llamadas grabadas, pues el interés de la empresa es que cada llamada que se realice genere una conexión entre el deudor y un colaborador de la compañía para que sea un servicio más especializado y menos impersonal.

El manejo del software “*Express Invoice*” será realizado por cada uno de los colaboradores del call-center. Este software tiene un costo de \$80.000. Como el primer año se planea tener 4 computadores en total, aproximadamente, el costo del software en total sería de \$320.000. Al finalizar los primeros 5 años, se buscará complementar este software con uno de mayor tecnología y alcance si se ve la necesidad de hacerlo. La ventaja de este software es que no hay necesidad de incurrir en costos adicionales pues no hay necesidad de una capacitación de los empleados para el manejo del mismo, ya que es muy sencillo aprender a utilizarlo.

Es importante resaltar también el aporte a la innovación que radica en la gestión del servicio. Este aporte consiste en que el valor agregado y diferenciador de la compañía será el servicio especializado y humano que se va a prestar tanto a los clientes internos (colaboradores) y a los clientes externos (Bancos) como a los mismos deudores.

Con este enfoque en servicio lo que se busca es:

- a) Mantener colaboradores satisfechos dentro de la empresa, que se sientan motivados todos los días a trabajar con el mayor esfuerzo y eficacia posible.
- b) Asegurar la satisfacción de los bancos, teniendo la tranquilidad de que lo que arriesgan es muy poco y lo que ganan es bastante, manteniendo una productividad, eficacia y eficiencia única entre la competencia.
- c) Asesorar a los deudores con el pago de sus deudas, por medio de acuerdos de pago y refinanciación, así como un constante trato amigable y personalizado para que el cobro no resulte siendo una tortura sino un medio para solucionar sus problemas.

Los tres puntos anteriores están directamente relacionados, pues si los colaboradores están satisfechos, transmitirán la motivación, tranquilidad y alegría a los deudores con quienes se comuniquen, lo que asegurará que el deudor se siente cómodo y a gusto al hablar con la empresa. Si el deudor logra esta satisfacción gracias al apoyo brindado, se sentirá comprometido con la empresa a cumplir sus obligaciones lo que genera un mayor recaudo de cartera. Este mayor recaudo de cartera asegura la tranquilidad y confianza del banco, pues se están cumpliendo las expectativas del mismo. Si la confianza y fidelidad del banco es mayor, genera mayor motivación en los colaboradores pues sentirán que están haciendo un excelente trabajo para ellos mismos y los demás.

Lo anterior quiere decir, que si Miquelangelo se asegura de mantener la satisfacción de las 3 partes por medio del servicio especializado y humano, se alcanzarán grandes logros pues se mantiene como un ciclo.

#### **2.2.6. Sostenibilidad de la ventaja competitiva**

La sostenibilidad de la ventaja competitiva es la fidelidad que se va a generar tanto con el cliente como con los deudores. El hecho de brindar a las personas un apoyo que va más allá del que otras empresas dan, asegura la confianza y tranquilidad que ambas partes (bancos y deudores) tendrán con la compañía. Este apoyo no tiene ningún costo adicional para la compañía, lo único que se invierte de más al prestar un servicio especializado a nuestros clientes es el tiempo, el cual es recompensado luego con una mejora en la rentabilidad de la empresa.

Es importante aclarar que el hecho de prestar un servicio especializado tanto a los bancos como a los deudores, no quiere decir que el banco deba incurrir en más gastos, ni que Miquelangelo cobre más por su servicio prestado, esto es solo un valor agregado que se tiene sobre la competencia.

De igual forma, se busca manejar la delantera del mercado en todo momento, tener abogados reconocidos mejores que la competencia y alianzas estratégicas con empresas tanto head hunters como generadoras de empleo. Esta sostenibilidad de la ventaja competitiva se planea evaluar durante los primeros 5 años de la compañía para ver su viabilidad.

### **2.2.7. Sustitutos del producto y/o servicio**

Como tal, para este producto no hay ningún otro que lo pueda reemplazar, es decir, el sistema de cobro prejurídico no tiene sustitutos, los únicos que pueden reemplazar el producto que ofrece la compañía son las demás empresas que brindan el mismo servicio.

La única manera de que la competencia no se lleve a los clientes que están con la compañía es mostrándole a los bancos el excelente servicio que se puede brindar y ese es, asegurarnos que todas las personas que le envíen a la empresa para cobro paguen las deudas que tienen en el plazo estipulado sin necesidad de recurrir al cobro jurídico.

¿Cómo se logra lo anterior? Ganándose la confianza del deudor, pues si el deudor considera a Miquelangelo como una empresa que solo busca cobrarles dinero sin tener en cuenta sus necesidades o los problemas que están pasando, no colaborarán de ninguna manera con la empresa, prefieren si es necesario que les quiten directamente sus pertenencias o de lo contrario puede que no tengan otra opción.

En cambio, si la empresa se muestra como “el ángel de la guarda” de los deudores, ellos se sentirán tranquilos sabiendo que tienen nuestro apoyo, y por supuesto no querrán fallarnos pues ambas partes deben colaborar. Se puede empezar con el nombre, pues ningún empresa de cobranza y cartera tiene un nombre similar, pues se buscó que no fuera fuerte ni que mostrara explícitamente de que era el negocio, pues no sería llamativo, incluso si la presentación se hiciera con nombres parecidos a los de la competencia, el deudor comienza a sentirse intranquilo, inseguro y asustado pues asume que son personas que buscan quitarle sus pertenencias a cambio de saldar su deuda.

Todo lo anterior únicamente para poder ayudarle al deudor a pagar sus deudas de la mejor manera, buscando soluciones viables, donde no haya necesidad de que la deuda de la persona la envíen a cobro jurídico (demostrándole al banco ese valor agregado que ninguna otra empresa brinda y que ellos necesitan tener) o en su defecto que pague en el plazo estipulado pero que quede en la quiebra total. Simplemente buscamos lo mejor para las personas, queremos ayudarlas.

Incluso, el cobro jurídico podría considerarse en cierto punto como un sustituto del cobro prejurídico, pero si lo ya dicho anteriormente funciona como se espera, no habría necesidad de implementar el cobro jurídico, sino únicamente en casos excepcionales.

Así mismo, se puede observar en la actualidad como un sustituto del cobro prejurídico la venta de cartera castigada que están realizando las entidades financieras a muy bajos precios.

## **2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **2.3.1. Equipo de trabajo**

El equipo de trabajo está conformado por Fernando Supelano Escobar, abogado especializado en derecho procesal y con más de 30 años de experiencia en el manejo de cartera de entidades financieras y Carolina Supelano Acosta estudiante de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana.

### **2.3.2. Carencias del equipo de trabajo**

Las carencias del equipo son:

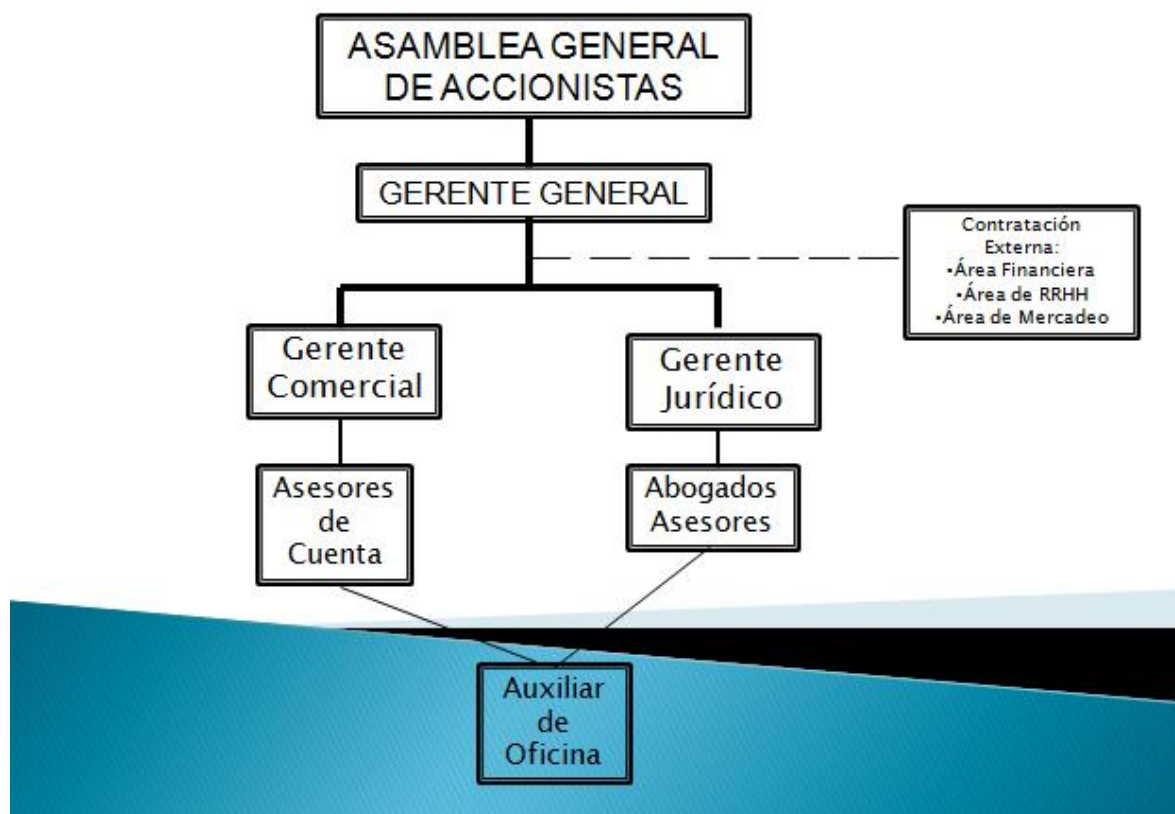
- La poca experiencia laboral, por parte de una de las integrantes del equipo, y sobre todo en la industria a la que pertenece Miquelangelo, la bancaria y la financiera.
- El poco conocimiento sobre Mercadeo del otro integrante del equipo, para saber cómo introducir un producto en un mercado nuevo y posicionarlo.

### **2.3.3. Plan de acción para suplir falencias**

El plan de acción consiste en tomar las ventajas, conocimientos y habilidades de los dos socios y complementarlos, es decir, la experiencia laboral que tiene Fernando Supelano en el sector financiero y bancario se puede completar con el conocimiento y las bases académicas que tiene Carolina Supelano gracias a su carrera de Administración de Empresas. Es enseñarse mutuamente todos sus conocimientos para así suplir las falencias.

### 2.3.4. Estructura organizacional

GRÁFICA 23: ORGANIGRAMA



## Funciones y perfiles por cargo

### GERENCIA GENERAL

| 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO  |                                 |
|--|---------------------------------|
| NOMBRE DEL CARGO   | Gerente General                 |
| NIVEL  | Alto                            |
| SUPERIOR INMEDIATO   | Asamblea General de Accionistas |
| PERSONAS A CARGO   | 3 (directa) y 3 (indirecta)     |
| SALARIO MENSUAL  | \$3'000.000                     |
| HORARIO  | 8am - 12:30pm y 2pm - 6pm       |
| 2. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO   |                                 |
| <b>OBJETIVO:</b> Organizar, dirigir, coordinar y asegurar el buen funcionamiento de la empresa   |                                 |
| <b>FUNCIONES:</b>  |                                 |
| 1. Otorgar las posiciones gerenciales y dirigir la aplicación de planes, presupuestos, objetivos y estrategias empresariales                           |                                 |
| 2. Evaluar periódicamente el cumplimiento de todas las funciones de los distintos departamentos  |                                 |
| 3. Planear y desarrollar las metas a corto, mediano y largo plazo, así como de mejora y rediseño de los procesos del negocio y la calidad del servicio |                                 |
| 4. Controlar el cumplimiento de los objetivos anuales y entrega de proyecciones y resultados   |                                 |
| 5. Generar y mantener excelentes relaciones con clientes, gerentes corporativos, colaboradores y proveedores   |                                 |
| 6. Disponer la implementación de las medidas correctivas resultantes de las funciones realizadas por cada área   |                                 |

| 3. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO |                                 |
|---------------------------------------|---------------------------------|
| REPORTA RESULTADO DE GESTIÓN A:       | Asamblea General de Accionistas |

## GERENCIA COMERCIAL

| 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| NOMBRE DEL CARGO            | Gerente Comercial         |
| NIVEL                       | Medio                     |
| SUPERIOR INMEDIATO          | Gerente General           |
| PERSONAS A CARGO            | 2                         |
| SALARIO MENSUAL             | \$1'500.000               |
| HORARIO                     | 8am - 12:30pm y 2pm - 6pm |

| 2. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO  |
|---|
| <b>OBJETIVO:</b> Maximizar el número de clientes bancarios así como de la cartera a cobrar.                             |
| <b>FUNCIONES:</b>   |
| 1. Designar los asesores de cuenta  |
| 2. Evaluar periódicamente el cumplimiento de todas las funciones de los colaboradores a cargo                           |
| 3. Estudiar de los clientes actuales, la competencia y la empresa   |
| 4. Analizar e investigar los clientes potenciales y realizar los contactos necesarios para la consecución de los mismos |
| 5. Asesorar y dirigir a los colaboradores   |
| 6. Realizar actividades de servicio al cliente  |

| 3. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO |                 |
|---------------------------------------|-----------------|
| REPORTA RESULTADO DE GESTIÓN A:       | Gerente General |

## GERENCIA JURÍDICA

| 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| NOMBRE DEL CARGO            | Gerente Jurídico          |
| NIVEL                       | Medio                     |
| SUPERIOR INMEDIATO          | Gerente General           |
| PERSONAS A CARGO            | 2                         |
| SALARIO MENSUAL             | \$1'500.000               |
| HORARIO                     | 8am - 12:30pm y 2pm - 6pm |

| 2. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO  |
|---|
| <b>OBJETIVO:</b> Asesorar jurídicamente a la empresa en las áreas civiles, comerciales, laborales, etc. |
| <b>FUNCIONES:</b>   |
| 1. Nombrar los abogados necesarios para que supervisen el cobro pre-jurídico                            |
| 2. Asesorar al gerente en la realización de los contratos con los clientes bancarios                    |
| 3. Realizar los contratos laborales o de prestación de servicios con el personal a contratar            |
| 4. Revisar la documentación enviada por el cliente para su cobro prejurídico                            |
| 5. Capacitar a los colaboradores del call-center  |

| 3. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO |                 |
|---------------------------------------|-----------------|
| REPORTA RESULTADO DE GESTIÓN A:       | Gerente General |

## ASESORÍA DE CUENTAS

| 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO |                                       |
|-----------------------------|---------------------------------------|
| NOMBRE DEL CARGO            | Asesores de Cuenta                    |
| NIVEL                       | Bajo                                  |
| SUPERIOR INMEDIATO          | Gerente Comercial                     |
| PERSONAS A CARGO            | 0                                     |
| SALARIO MENSUAL             | \$500.000 (medio tiempo) + Comisiones |
| HORARIO (2 turnos)          | 6am - 1pm y 1pm - 8pm                 |

| 2. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO  |
|---|
| <b>OBJETIVO:</b> Realizar la gestión de cobranza sujetos a los más altos estándares de calidad  |
| <b>FUNCIONES:</b>   |
| 1. Realizar las llamadas de cobranza a todos los deudores   |
| 2. Enviar cartas, e-mails y mensajes de aviso a los deudores  |
| 3. Mantener un trato respetuoso y un servicio especializado con los deudores  |
| 4. Asegurar la fidelización de los clientes   |
| 5. Mantener el control, orden, desarrollo y actualización tanto de la base de datos de los clientes, como de los deudores y los movimientos de cobranza de los mismos |

| 3. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO |                   |
|---------------------------------------|-------------------|
| REPORTA RESULTADO DE GESTIÓN A:       | Gerente Comercial |

## ASESORÍA JURÍDICA

| 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO |                                 |
|-----------------------------|---------------------------------|
| NOMBRE DEL CARGO            | Asesoría Jurídica               |
| NIVEL                       | Bajo                            |
| SUPERIOR INMEDIATO          | Gerente Jurídico                |
| PERSONAS A CARGO            | 0                               |
| SALARIO MENSUAL             | \$ 700.000                      |
| HORARIO                     | 8:30am - 12:30pm y 2pm - 5:30pm |

| 2. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO  |
|---|
| <b>OBJETIVO:</b> Asesorar jurídicamente a cada uno de los asesores de cuenta, asegurando que presten un servicio de excelente calidad |
| <b>FUNCIONES:</b>   |
| 1. Capacitar a los asesores de cuenta para realizar la gestión de cobro pre-jurídico  |
| 2. Supervisar las funciones de los asesores del call-center   |
| 3. Colaborar en el cobro pre-jurídico de las cuentas mayores a \$5'000.000  |

| 3. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO |                  |
|---------------------------------------|------------------|
| REPORTA RESULTADO DE GESTIÓN A:       | Gerente Jurídico |

## AUXILIAR DE OFICINA

| 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO |                                 |
|-----------------------------|---------------------------------|
| NOMBRE DEL CARGO            | Auxiliar de Oficina             |
| NIVEL                       | Bajo                            |
| SUPERIOR INMEDIATO          | Gerente General                 |
| PERSONAS A CARGO            | 0                               |
| SALARIO MENSUAL             | \$ 515.000                      |
| HORARIO (2 turnos)          | 8:30am - 12:30pm y 2pm - 5:30pm |

| 2. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO  |
|---|
| <b>OBJETIVO:</b> Mantener el orden en la oficina  |
| <b>FUNCIONES:</b>   |
| 1. Recibir los documentos que sean enviados a la oficina y asegurarse que sean entregados a la persona a la que van dirigidos |
| 2. Recibir a las personas que se presenten en la empresa, y contactarlas con la persona que buscan                            |
| 3. Mantener el orden de los documentos, informes, estadísticas, etc, de la oficina  |
| 4. Asegurarse que el envío de los documentos que cualquiera de los gerentes solicite se realice adecuadamente                 |

| 3. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO |                 |
|---------------------------------------|-----------------|
| REPORTA RESULTADO DE GESTIÓN A:       | Gerente General |

## 2.4. MERCADEO Y VENTAS

### 2.4.1. Descripción del mercado

#### 2.4.1.1. Generalidades del mercado

El mercado al que se quiere dirigir se encuentra compuesto tanto por Bancos de primer piso como por los de segundo. Los de segundo piso son 10<sup>44</sup>:

- Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. –Bancoldex- →Es un establecimiento financiero, que opera en segundo piso, “a través de la red de bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento, cooperativas de ahorro y crédito, ONGs financieras y fondo de empleados, para atender las necesidades de crédito de todas las empresas”<sup>45</sup>. En el exterior, da financiación al comprador de bienes y servicios colombianos, por medio de bancos calificados. Está vigilado por la Superintendencia Financiera de Colombia.
- Financiera de Desarrollo Territorial S.A. Findeter→fue creada por la autorización dada por la Ley 57 de 1989. Es una sociedad anónima del orden nacional, una Entidad de redescuento creada por el Gobierno Nacional, “constituida con la participación exclusiva de entidades públicas, con personería jurídica, autonomía administrativa y capital independiente; sometida al régimen previsto para las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público”<sup>46</sup>. Tiene como objetivo financiar las iniciativas de inversión que ayuden al progreso de las comunidades y promuevan la mejora del país.
- Financiera Energética Nacional S.A. Fen→”Corporación Financiera orientada al desarrollo del sector energético, que ofrece productos y servicios financieros, fiduciarios y cambiarios, manteniendo un equilibrio

---

<sup>44</sup> <http://www.superfinanciera.gov.co/> Fecha: Octubre 20 de 2010 Hora: 8:00 pm

<sup>45</sup> <http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=92&conID=148> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 7:45 am

<sup>46</sup> [http://www.findeter.gov.co/aymsite/aym\\_index.php?alr=&option=corporativo&pag\\_id=4&pag\\_sub\\_cat\\_id=0&pag\\_cat\\_id=2&alr=aymsoft&](http://www.findeter.gov.co/aymsite/aym_index.php?alr=&option=corporativo&pag_id=4&pag_sub_cat_id=0&pag_cat_id=2&alr=aymsoft&) Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 7:53 am

- adecuado entre crecimiento, la rentabilidad y el riesgo asumido en sus operaciones”<sup>47</sup>.
- Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario Finagro→Creado por la Ley 16 de 1990. “Nació de la necesidad del sector agropecuario y rural de contar con un Sistema Nacional de Crédito Agropecuario y tener una entidad autónoma y especializada en el manejo de los recursos de crédito dispersos en varios organismos que los asignaban como una variante complementaria de la política macro económica, de la Junta Monetaria hoy Junta Directiva del Banco de la República”<sup>48</sup>.
- Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior “ICETEX”→en una entidad del Estado que busca promover la Educación Superior a la población con menores posibilidades económicas y buen desempeño académico, por medio de otorgamiento y recaudo de créditos educativos, con recursos propios o de terceros. “Igualmente, facilita el acceso a las oportunidades educativas que brinda la comunidad internacional para elevar la calidad de vida de los colombianos y así contribuir al desarrollo económico y social del país”<sup>49</sup>.
- Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo Fonade→”Esta comprometido con el impulso real al desarrollo socioeconómico del país a través de la preparación, evaluación, financiación, estructuración, promoción y ejecución de proyectos, principalmente aquellos incluidos en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. Para ello, busca incentivar la participación del sector social, la academia y en general el sector privado”<sup>50</sup>.
- Fondo de Garantías de Instituciones Financieras -Fogafin- →Fue creado por la Ley 117 de 1985. Es una persona jurídica autónoma de derecho público, de naturaleza única y vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia. “El objetivo general de Fogafin consiste en la protección de la confianza de los depositantes y acreedores en las instituciones financieras

---

<sup>47</sup> <http://www.fen.com.co/31> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 8:09 am

<sup>48</sup> [http://www.finagro.com.co/html/i\\_portals/index.php?p\\_origin=internal&p\\_name=content&p\\_id=MI-8&p\\_options](http://www.finagro.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=internal&p_name=content&p_id=MI-8&p_options) Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 8:14 am

<sup>49</sup> <http://www.icetex.gov.co/portal/Default.aspx?tabid=149> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 8:19 am

<sup>50</sup> [http://www.fonade.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=7&idcompany=2&ItemMenu=0\\_250](http://www.fonade.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=7&idcompany=2&ItemMenu=0_250) Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 8:25 am

inscritas, preservando el equilibrio y la equidad económica e impidiendo injustificados beneficios económicos o de cualquier otra naturaleza de los accionistas y administradores causantes de perjuicios a las instituciones financieras<sup>51</sup>.

- Fondo Nacional del Ahorro Carlos Lleras Restrepo→representado con las siglas FNA, “fue creado como establecimiento público mediante el Decreto – Ley 3118 de 1968, transformado en empresa industrial y comercial del Estado de carácter financiero del orden nacional, organizado como establecimiento de crédito de naturaleza especial, con personería jurídica, autonomía administrativa y capital independiente en virtud de la Ley 432 de 1998”<sup>52</sup>, la cual señala también que el objetivo del FNA consiste en administrar de manera eficiente las cesantías y ayudar a la solución del problema de vivienda y educación de los afiliados, en pro de mejorar su calidad de vida y convertirse así, en una alternativa de capitalización social.
- Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas Fogacoop→”Entidad administradora del seguro de depósitos de los ahorradores del sector cooperativo financiero en Colombia, y mediante el fortalecimiento permanente y eficiente de la solidez patrimonial, financiera y operativa de la entidad otorgamos un respaldo para el crecimiento sano y sostenido del sector en el país a través del seguimiento y la implementación de las distintas operaciones autorizadas al fondo”<sup>53</sup>.
- Fondo Nacional de Garantías S.A. Sigla “FNG S.A.”→”Es la Entidad a través de la cual el Gobierno Nacional busca facilitar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el otorgamiento de garantías. Adicionalmente, el FNG respalda préstamos destinados a financiar la adquisición de viviendas de interés social y el pago de matrículas en instituciones de educación superior”<sup>54</sup>.

---

<sup>51</sup> <https://www.fogafin.gov.co/Formularios/Public/Content/frmContent.aspx?id=24&padre=0> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 8:31 am

<sup>52</sup>

<http://www.fna.gov.co/wps/wcm/connect/38c3358043e7d43489cc8fc37be39c71/Acuerdo+1147+de+2010.pdf?MOD=AJPERES&Acuerdo%201147%20de%202010> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 8:37 am

<sup>53</sup> <http://www.fogacoop.gov.co/estructura.shtml> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 8:49 am

<sup>54</sup> <http://www.fng.gov.co/fng/portal/apps/php/index.get> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 8:54 am

- Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía→"Es una Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter financiero del orden nacional, organizada como establecimiento de crédito, de naturaleza especial, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y capital independiente, vinculada al Ministerio de Defensa Nacional y vigilada por la Superintendencia Bancaria"<sup>55</sup>. Tiene como misión contribuir al bienestar de sus afiliados, facilitando el acceso oportuno a las soluciones de vivienda, por medio de la administración de aportes y cesantías, y el otorgamiento de subsidios, que cuentan con estándares de excelencia en todas sus actividades.

Por otro lado los de primer piso son 18 instituciones financieras en toda Colombia que son<sup>56</sup>:

- Banco de Bogotá→Comenzó labores el 15 de Noviembre de 1870 como primera institución financiera creada en el país; "en la actualidad, el Banco de Bogotá cubre la totalidad del territorio nacional, adicionalmente, dispone de un completo portafolio de productos y servicios electrónicos... Además, el Banco de Bogotá desarrolla operaciones internacionales a través de los convenios que tiene con los Bancos corresponsales en todo el mundo y a sus filiales y agencias en el exterior – Panamá, Nassau, Miami y Nueva York"<sup>57</sup>.
- Banco Popular S.A. →Creado el 30 de Junio de 1950, autorizado por la expedición del Decreto-Ley 2.143, e inició labores el 18 de Diciembre. Hoy en día, es una empresa motivada por las nuevas exigencias del mercado, que busca mantenerse a la vanguardia en materia tecnológica, fortaleciendo así sus competencias y optimizando sus procesos internos, elevando el desempeño y excelencia organizacional. Su misión es "satisfacer integralmente las necesidades financieras de nuestros clientes"<sup>58</sup>.

---

<sup>55</sup> <http://www.caprovimpo.gov.co/Paginas/LaEntidad.aspx> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 9:03 am

<sup>56</sup> <http://www.superfinanciera.gov.co/> Fecha: Octubre 11 de 2010 Hora: 5:00 pm

<sup>57</sup> [https://www.bancodebogota.com/portal/page?\\_pageid=793,4313714&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](https://www.bancodebogota.com/portal/page?_pageid=793,4313714&_dad=portal&_schema=PORTAL)  
Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 9:19 am

<sup>58</sup> [https://www.bancopopular.com.co/portal/page?\\_pageid=933,156087168&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](https://www.bancopopular.com.co/portal/page?_pageid=933,156087168&_dad=portal&_schema=PORTAL)  
Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 9:25 am

- Banco Santander Colombia S.A. → Viene del Grupo Santander fundado en 1857, es una compañía bancaria Española. Los “principios fundamentales que presiden la actuación del Banco Santander Colombia S.A., a saber, la responsabilidad, la eficacia, la transparencia y la generación de valor”<sup>59</sup>.
- Bancolombia S.A. o Banco de Colombia → Creada en 1875, “con el fin de atender las necesidades de servicios financieros que tenía la economía del país. En ese momento fue catalogada como la entidad líder en la promoción del ahorro de más de un millón de colombianos. La institución se consolidó en 1998 con la fusión del Banco Industrial Colombiano y del Banco de Colombia, y con la posterior integración de sus filiales. Así se constituyó en una organización con el conocimiento, el tamaño, la red y la infraestructura necesarios para asumir una posición de liderazgo en la industria financiera colombiana<sup>60</sup>. Tiene como misión proveer una amplia gama de productos y servicios con innovación, eficiencia y amabilidad, generando valor a sus clientes, colaboradores, accionistas y a la comunidad; buscando ser siempre el mejor aliado de los clientes en la satisfacción de sus necesidades financieras.
- Scotiabank Colombia S.A. → Fundado en 1832, tiene como objetivo principal ser los más eficientes ayudando a sus clientes a ser financieramente mejores, ofreciendo soluciones relevantes para sus necesidades únicas. “Scotiabank Colombia es el único banco de propiedad de las empresas canadienses en el país que suministra servicios a clientes en Colombia, con acceso exclusivo a la experiencia local de Scotiabank y el alcance global. El grupo Scotiabank se compone de 4 fuertes plataformas de negocios: Banca Corporativa y de Inversión (Scotia Capital), Banca Internacional y Banca Canadiense”<sup>61</sup>.
- Citibank Colombia → Creado el 16 de Junio de 1812, en Estados Unidos, “cuando se funda el City Bank of New York (hoy Citybank). En 1894, la compañía ya se convertía en el banco de mayor envergadura de Estados

---

59

[https://www.santander.com.co/portal/secciones/BSCH/HOME/HERRAMIENTAS/PERSONAS/BUENGOBIERNO/seccion\\_HTML.jsp](https://www.santander.com.co/portal/secciones/BSCH/HOME/HERRAMIENTAS/PERSONAS/BUENGOBIERNO/seccion_HTML.jsp) Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 9:38 am

<sup>60</sup> <http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa/nosotros/contenido/historia4.asp> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 9:48 am

<sup>61</sup> <http://www.scotiabank.com.co/documento/quienessomos.pdf> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 10:03 am

Unidos. Citibank es miembro del Citigroup, la mayor compañía de servicios financieros del mundo”<sup>62</sup>.

- HSBC Colombia S.A. →”HSBC es un Banco Global que cuenta con una red internacional de 9,500 oficinas distribuidas en más de 86 países de Asia, Europa, Norteamérica, Latinoamérica, el Medio Oriente y África. HSBC emplea a más de 335,000 personas y atiende a más de 125 millones de clientes”<sup>63</sup>.
- Banco GNB Sudameris S.A. →”El Banco nace el 17 de Agosto de 1920, transformándose en Banco GNB Sudameris S.A. el 30 de Junio de 2005, como resultado de la integración entre el Banco Sudameris Colombia y el Banco Tequendama... Esta nueva entidad nace con una amplia experiencia en el sector financiero, la cual se ve reflejada por las fortalezas de ambos bancos, el enfoque corporativo y empresarial del Sudameris, la banca personal del Tequendama y su tecnología unificada. El Banco GNB Sudameris S.A. tuvo su inicio como una sociedad mercantil colombiana”<sup>64</sup>.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A. →Creado en Junio de 1956 como Banco Ganadero. El 31 de Mayo de 1996 se fusionaron el Banco Ganadero con el Banco Bilbao Vizcaya, operación que se hizo efectiva el 27 de Agosto. En el año 2004 se cambió la marca, pasando de ser BBVA Banco Ganadero a BBVA acogiendo la marca de su casa matriz española (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria). Esta entidad bancaria de primer piso del sector financiero colombiano “cuenta con una amplia red de oficinas, una moderna plataforma de sistemas, un destacado volumen de negocio, un recurso humano profesional y especializado, y una cultura corporativa agresiva en su gestión comercial y ortodoxa en el manejo del riesgo”<sup>65</sup>. A través de la historia en BBVA se han caracterizado por la constante vocación de liderazgo e innovación, lo que los ha posicionado siempre en los primeros lugares del sector financiero colombiano, y con el respaldo del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria los ubica como una de las entidades más sólidas del sistema financiero Colombiano, ágil y moderna que busca siempre el beneficio de sus clientes e inversionistas.

---

<sup>62</sup> <https://www.citibank.com.co/> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 10:13 am

<sup>63</sup> <http://www.hsbc.com.co/1/2/es/hsbc-colombia/colombia-hsbc> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 10:17 am

<sup>64</sup> <http://www.gnbsudameris.com.co/quienes-somos.php> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 10:24 am

<sup>65</sup> [http://www.bbva.com.co/?metanavegacion/home\\_rc.html](http://www.bbva.com.co/?metanavegacion/home_rc.html) Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 10:32 am

- Helm Bank S.A.→"Entidad financiera de carácter privado fundada en Bogotá en el año 1963. Nos hemos reconocido en el mercado colombiano e internacional por ofrecer a nuestros clientes soluciones financieras integrales de óptima calidad, a través de nuestro grupo de empresas afiliadas y relacionadas. Somos líderes en el mercado por nuestra atención personalizada con profesionales de alta experiencia en los mercados corporativo, multinacional, empresarial, oficial, pyme, institucional y personal. Contamos con servicio y asesoría especializada a través de nuestras mesas financieras y con apoyo e información actualizada en operaciones de comercio exterior"<sup>66</sup>.
- Banco de Occidente→Inició sus operaciones el 3 de Mayo de 1965 como sociedad anónima comercial de naturaleza bancaria debidamente constituida en la ciudad de Cali. Su misión es "ser el líder de la prestación de servicios financieros, de transacciones y medios de pago, asegurando la satisfacción de las necesidades de los clientes, la máxima rentabilidad para sus accionistas, el desarrollo integral del equipo humano y la contribución al bienestar de la comunidad. En la búsqueda de éste propósito y el crecimiento continuo de los resultados, estamos comprometidos con los más altos valores éticos, la calidad en los procesos y la utilización de la tecnología más adecuada"<sup>67</sup>.
- Banco Caja Social BCSC→Tuvo sus orígenes en la fundación de la Caja de Ahorros del Círculo de obreros en Bogotá en 1911. "Actualmente, BCSC a través de la red Banco Caja Social BCSC atiende a más de un millón de clientes, a través de sus 122 oficinas en 42 ciudades del país. BCSC es una entidad financiera dinámica y creciente con un modelo exitoso de banca social autosostenible de fácil acceso para las personas, pionera en la colocación de créditos de menores cuantías... En la red Banco Caja Social BCSC tenemos un completo portafolio de productos y servicios"<sup>68</sup>.
- Banco Davivienda S.A. →Creada en Agosto de 1972, "bajo el nombre de "Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda – Coldeahorro" organizada conforme las normas legales de la Republica de Colombia. Sin embargo, el 30 de Enero de 1973, la entidad cambia su nombre por el de "Corporación

<sup>66</sup> <https://www.grupohelm.com/grupo/grupo/grupo-helm/> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 10:41 am

<sup>67</sup> [https://www.bancodeoccidente.com.co/servlet/page?\\_pageid=1488&\\_dad=portal30&\\_schema=PORTAL30](https://www.bancodeoccidente.com.co/servlet/page?_pageid=1488&_dad=portal30&_schema=PORTAL30)  
Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 10:53 am

<sup>68</sup> [http://www.bancocajasocial.com.co/quienes\\_somos.html](http://www.bancocajasocial.com.co/quienes_somos.html) Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 11:06 am

Colombiana de Ahorro y Vivienda – DAVIVIENDA-“... Abrió sus puertas al público el 15 de Noviembre de 1972”<sup>69</sup>. “Davivienda es una entidad de intermediación y servicios financieros, orientada a los individuos y familias, especializada en la promoción del ahorro y la financiación de vivienda. Procura el liderazgo dentro del sector financiero con imagen, rentabilidad y participación en el mercado, con base en innovación, mayor eficiencia en sus operaciones y mejor calidad de los productos ofrecidos a sus clientes”<sup>70</sup>.

- Banco Colpatria→Creada en 1961 como Entidad Financiera de Inversiones S.A. “En 1969, ante las restricciones legales que por la época impedían constituir un banco nuevo, Colpatria adquiere la mayoría accionaria del Banco de La Costa. Esta operación da nacimiento al Banco Colpatria”<sup>71</sup>. El cual tiene como misión “ser reconocido como un Banco claro y sencillo que brinda soluciones financieras flexibles, fáciles y rápidas a los colombianos trabajadores y a las medianas y pequeñas empresas para su continuo crecimiento”<sup>72</sup>.
- Banagrario→”El Banco Agrario de Colombia S.A. abrió sus puertas al público el 28 de Junio de 1999, siendo una entidad financiera estatal creada con el objetivo principal, más no exclusivo, de prestar servicios bancarios al sector rural, con autorización para financiar actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, y en general atender las necesidades financieras en el sector rural y urbano, con la más extensa red de oficinas dispuestas al servicio de la comunidad en el territorio nacional”<sup>73</sup>.
- AV Villas→”Tuvo su origen en la Corporación de Ahorro y Vivienda Las Villas, entidad creada en el año 1972, especializada y con una amplia trayectoria en la financiación del sector de la construcción, mediante el otorgamiento de créditos dentro del sistema UPAC tanto a constructores

---

69

<https://linea.davivienda.com/opencms/export/sites/default/davivienda/infoGeneral/GobiernoCorporativo/GobiernoCorporativo/HISTORIA - FINAL.pdf> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 11:17 am

<sup>70</sup> <https://linea.davivienda.com/opencms/opencms/davivienda/infoGeneral/quienesSomos/mision.html>

Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 11:21 am

<sup>71</sup> <http://www.colpatria.com/Main/frmPersonas.aspx?key=339> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 11:26 am

<sup>72</sup> <http://www.colpatria.com/Main/frmPersonas.aspx?key=401> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 11:28 am

<sup>73</sup> <http://www.bancoagrario.gov.co/webapp/Servlet?node=002021&treeManagerId=1&treeId=1> Fecha:

Octubre 25 de 2010 Hora: 11:33 am

como a compradores de inmuebles... El Banco AV Villas hoy tiene como objeto social la celebración y ejecución de todas las operaciones legalmente permitidas a los bancos comerciales... El Banco AV Villas se encuentra en un periodo creativo y de consolidación, que apunta al objetivo estratégico de lograr su crecimiento, para lo cual se ha preparado; cuenta con una red de oficinas competitiva, su fuerza de ventas ha sido formada y tiene a su disposición la mejor tecnología y un eficiente soporte administrativo”<sup>74</sup>.

- Banco ProCredit Colombia S.A.→Creado el 8 de Febrero de 2008 “por inversionistas internacionales con orientación al desarrollo, que comparten la misma visión y filosofía: establecer un tipo de banco nuevo, capaz de atender las necesidades de grupos meta específicos contribuyendo al desarrollo económico y social”<sup>75</sup>. Este grupo meta está constituido por las muy pequeñas, pequeñas y medianas empresas, y la población de recursos medios y bajos.
- Banco de las Microfinanzas – Bancamía S.A.→Entró en operación con la autorización de la Superintendencia Financiera en Octubre de 2008. Bancamía abrió sus puertas al público el 14 de Octubre de 2008 como “el primer establecimiento bancario dedicado exclusivamente a los servicios financieros para el sector de las microempresas, con el objetivo de promover el desarrollo de sus grandes clientes, que con pequeños negocios, transforman la economía del país”<sup>76</sup>. “Tiene como misión mejorar la calidad de vida de las familias de bajos ingresos”<sup>77</sup>.

La cartera de cada uno de estos establecimientos de crédito e instituciones oficiales especiales se presenta en su total y clasificada de la siguiente manera:

---

<sup>74</sup> [https://www.avvillas.com.co/portal/page?\\_pageid=73,124827428&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](https://www.avvillas.com.co/portal/page?_pageid=73,124827428&_dad=portal&_schema=PORTAL)

Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 11:43 am

<sup>75</sup> <http://www.bancoprocredit.com.co/Inicio/Quienes/tabid/73/language/es-CO/Default.aspx> Fecha:

Octubre 25 de 2010 Hora: 11:47 am

<sup>76</sup> [http://www.bancamia.com.co/compania\\_historia.php](http://www.bancamia.com.co/compania_historia.php) Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 11:53 am

<sup>77</sup> [http://www.bancamia.com.co/compania\\_mision.php](http://www.bancamia.com.co/compania_mision.php) Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 11:54 am

**TABLA 4: Establecimientos de Crédito. Clasificación de Riesgo de Cartera (Incluye Leasing) Agosto 2010 (En millones de pesos y %)**

| ENTIDADES                          | TOTAL       | CALIFICACION DE RIESGO DE CARTERA |           |           |           |           |
|------------------------------------|-------------|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                    | Ago-10      | A                                 | B         | C         | D         | E         |
| BANCOS                             |             |                                   |           |           |           |           |
| BANCO DE BOGOTA                    | 19.944.051  | 18.246.517                        | 834.893   | 338.834   | 427.168   | 96.639    |
| BANCO POPULAR                      | 7.723.448   | 7.238.598                         | 160.479   | 121.221   | 146.076   | 57.075    |
| BANCO SANTANDER                    | 4.250.368   | 4.066.391                         | 59.477    | 23.940    | 8.824     | 91.737    |
| BANCOLOMBIA                        | 30.535.495  | 28.281.878                        | 941.559   | 371.619   | 658.831   | 281.608   |
| RBS                                | 16.863      | 16.863                            | 0         | 0         | 0         | 0         |
| CITIBANK                           | 4.111.155   | 3.787.124                         | 137.631   | 61.555    | 53.180    | 71.666    |
| HSBC                               | 1.095.463   | 941.874                           | 68.978    | 15.795    | 31.625    | 37.192    |
| GNB SUDAMERIS                      | 3.496.822   | 3.248.632                         | 121.158   | 37.634    | 78.309    | 11.089    |
| BBVA                               | 13.536.916  | 12.429.942                        | 551.552   | 210.911   | 172.208   | 172.303   |
| HELM BANK                          | 6.556.956   | 6.089.618                         | 153.175   | 77.449    | 189.313   | 47.402    |
| OCCIDENTE                          | 11.127.772  | 10.077.349                        | 427.279   | 117.199   | 324.794   | 181.152   |
| BCSC                               | 5.038.867   | 4.625.743                         | 89.448    | 58.022    | 144.603   | 121.051   |
| DAVIVIENDA                         | 19.477.580  | 17.824.003                        | 874.530   | 273.529   | 345.862   | 159.656   |
| RED MULTIBANCA COLPATRIA           | 7.579.049   | 6.762.326                         | 295.612   | 176.998   | 233.014   | 111.099   |
| BANAGRARIO                         | 6.392.498   | 5.398.989                         | 429.294   | 178.308   | 120.808   | 265.099   |
| BANCO AV VILLAS                    | 4.452.916   | 4.157.319                         | 135.640   | 40.831    | 91.856    | 27.269    |
| PROCREDIT                          | 124.693     | 117.284                           | 4.006     | 792       | 590       | 2.021     |
| BANCAMIA                           | 560.953     | 521.621                           | 10.387    | 10.117    | 2.701     | 16.127    |
| TOTAL BANCOS                       | 146.021.866 | 133.832.070                       | 5.295.095 | 2.114.754 | 3.029.763 | 1.750.184 |
| INSTITUCIONES OFICIALES ESPECIALES |             |                                   |           |           |           |           |
| BANCOLDEX                          | 4.467.930   | 4.461.225                         | 164       | 35        | 68        | 6.903     |
| FINDETER                           | 4.299.086   | 4.291.535                         | 0         | 0         | 490       | 7.061     |
| FEN                                | 306.905     | 556                               | 137.872   | 147.424   | 67        | 20.987    |
| FINAGRO                            | 4.892.071   | 4.891.071                         | 0         | 0         | 0         | 1.000     |
| ICETEX                             | 0           | 0                                 | 0         | 0         | 0         | 0         |
| FONADE                             | 1.250       | 0                                 | 0         | 0         | 0         | 1.250     |
| FOGAFIN                            | 0           | 0                                 | 0         | 0         | 0         | 0         |
| FONDO NACIONAL DEL AHORRO          | 2.627.862   | 2.353.967                         | 119.025   | 69.463    | 30.901    | 54.506    |
| FOGACOOP (5)                       | 0           | 0                                 | 0         | 0         | 0         | 0         |
| FNG                                | 245.797     | 0                                 | 0         | 0         | 0         | 245.797   |
| CAJA DE VIVIENDA MILITAR (5)       | 857         | 88                                | 12        | 9         | 31        | 718       |
| TOTAL IOEs                         | 16.841.760  | 15.998.443                        | 257.073   | 216.931   | 31.556    | 338.222   |

Fuente: [www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co) Fecha: Octubre 22 de 2010

En la anterior tabla 4 se puede ver como los bancos que manejan las carteras más grandes son Bancolombia, Banco de Bogotá, Davivienda, BBVA y Banco de Occidente, mientras los que presentan carteras menos significativas son RBS, Procredit, Bancamia, HSBC y Sudameris. Pero del total de bancos quienes tienen su mayor porcentaje en la Clasificación A, la cartera que presenta un riesgo

normal, es decir, donde debe haber el mayor porcentaje de cartera preferiblemente son en los bancos: RBS que tiene en Clasificación A el 100% de su cartera, el Banco Santander tiene el 96%, el Popular y el Procredit el 94%. Ahora, los bancos que tienen menos porcentaje de su cartera en Clasificación A son el HSBC con el 86% de su cartera en esta clasificación, la Red Multibanca Colpatria con el 89% y Banagrario con el 84%.

En cifras de millones de pesos los bancos que tienen la mayor cantidad de cartera en esta Clasificación A siguen siendo Bancolombia con \$28.281.878 millones de pesos; el Banco de Bogotá con \$18.246.517 millones de pesos; Davivienda con \$17.824.003; BBVA con \$12.429.942 millones de pesos; y Occidente con \$10.077.349 millones de pesos. Estos 5 bancos, sumando la Categoría A con la B (esta es de riesgo aceptable un poco superior al normal), todos tienen el 96% de su cartera ahí, menos el Occidente que tiene el 94%.

En cifras de millones de pesos, los bancos que tienen mayor cantidad en la Categoría E, es decir con riesgo de incobrabilidad, son Bancolombia con \$281.608 millones de pesos, Banagrario con \$265.099 millones de pesos, Occidente con \$181.152 millones de pesos y el BCSC con \$121.051 millones de pesos. En el caso del Banco de Occidente y de Bancolombia, es entendible porque están entre los 5 bancos que tienen mayor cantidad de cartera entre los demás bancos en la Categoría E, pues al tener una cartera tan grande como es la de estos 2 el porcentaje de esta cantidad de su cartera total no es significativo, del 2% y del 1%, respectivamente, mientras que por ejemplo, el de Banagrario es el 4% de su cartera total.

En los bancos de segundo piso, los que tienen carteras mayores tanto totales como en Categoría A son Bancoldex, Findeter, Finagro y el Fondo Nacional de Ahorro, mientras que los que presentan mayor cartera en categoría E son FNG que tiene el 100% de su cartera en esta clasificación, el Fondo Nacional de Ahorro que tiene el 2%, y FEN que tiene el 7% de su cartera.

**TABLA 5: ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO. Clasificación de Cartera (Incluye Leasing) Agosto 2010.** Cifras en millones de pesos y %

| ENTIDADES                          | CUBRIMIENTO POR CALIFICACIÓN (2) |       |        |        | Indicador de Calidad por Calificación (3) | Indicador de Cubrimient o por Calificación (4) |
|------------------------------------|----------------------------------|-------|--------|--------|---|--|
|                                    | B                                | C     | D      | E      |   |  |
| BANCOS                             | BANCOS                           |       |        |        |   |  |
| BANCO DE BOGOTA                    | 2;9%                             | 19;0% | 63;1%  | 99;8%  | 8;5%                                      | 46;0%  |
| BANCO POPULAR                      | 4;5%                             | 30;1% | 61;2%  | 94;7%  | 6;3%                                      | 70;1%  |
| BANCO SANTANDER                    | 6;4%                             | 12;6% | 56;5%  | 96;8%  | 4;3%                                      | 94;4%  |
| BANCOLOMBIA                        | 14;8%                            | 21;8% | 83;4%  | 94;5%  | 7;4%                                      | 73;9%  |
| RBS                                |                                  |       |        |        | 0;0%                                      |  |
| CITIBANK                           | 4;7%                             | 18;9% | 65;0%  | 95;5%  | 7;9%                                      | 78;1%  |
| HSBC                               | 2;9%                             | 9;3%  | 63;9%  | 99;4%  | 14;0%                                     | 50;9%  |
| GNB SUDAMERIS                      | 5;1%                             | 11;2% | 63;6%  | 99;7%  | 7;1%                                      | 56;2%  |
| BBVA                               | 13;7%                            | 18;5% | 78;0%  | 60;2%  | 8;2%                                      | 55;9%  |
| HELM BANK                          | 3;3%                             | 9;2%  | 58;4%  | 100;2% | 7;1%                                      | 59;4%  |
| OCCIDENTE                          | 11;4%                            | 17;0% | 55;2%  | 89;7%  | 9;4%                                      | 56;8%  |
| BCSC                               | 4;8%                             | 22;4% | 63;4%  | 89;9%  | 8;2%                                      | 79;1%  |
| DAVIVIENDA                         | 9;7%                             | 14;8% | 95;1%  | 99;2%  | 8;5%                                      | 68;1%  |
| RED MULTIBANCA COLPATRIA           | 4;3%                             | 11;7% | 75;4%  | 80;2%  | 10;8%                                     | 59;0%  |
| BANAGRARIO                         | 4;5%                             | 9;7%  | 35;8%  | 57;6%  | 15;5%                                     | 36;1%  |
| BANCO AV VILLAS                    | 4;4%                             | 24;8% | 66;4%  | 54;1%  | 6;6%                                      | 83;6%  |
| PROCREDIT                          | 3;9%                             | 14;0% | 28;6%  | 80;5%  | 5;9%                                      | 66;3%  |
| BANCAMIA                           | 3;3%                             | 19;3% | 48;9%  | 99;2%  | 7;0%                                      | 83;5%  |
| TOTAL BANCOS                       | 8;4%                             | 17;6% | 70;8%  | 84;4%  | 8;3%                                      | 61;5%  |
| INSTITUCIONES OFICIALES ESPECIALES |                                  |       |        |        |   |  |
| BANCOLDEX                          | 3;2%                             | 20;0% | 50;0%  | 100;0% | 0;2%                                      | 2588;6%  |
| FINDETER                           |                                  |       | 51;5%  | 100;0% | 0;2%                                      | 666;2%   |
| FEN                                | 99;0%                            | 99;0% | 100;0% | 72;0%  | 99;8%                                     | 98;7%  |
| FINAGRO                            |                                  |       |        | 100;0% | 0;0%                                      | 4994;1%  |
| ICETEX                             |                                  |       |        |        |   |  |
| FONADE                             |                                  |       |        | 100;0% | 100;0%                                    | 100;0%   |
| FOGAFIN                            |                                  |       |        |        |   |  |
| FONDO NACIONAL DEL AHORRO          | 3;2%                             | 10;3% | 20;5%  | 68;3%  | 10;4%                                     | 38;1%  |
| FOGACOOP (5)                       |                                  |       |        |        |   |  |
| FNG                                |                                  |       |        | 100;0% | 100;0%                                    | 100;0%   |
| CAJA DE VIVIENDA MILITAR (5)       | 36;0%                            | 23;4% | 65;5%  | 94;2%  | 89;7%                                     | 92;5%  |
| TOTAL IOEs                         | 54;6%                            | 70;6% | 21;2%  | 93;1%  | 5;0%                                      | 111;4%   |

Fuente: [www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co) Fecha: Octubre 22 de 2010

Lo que la tabla 5 está mostrando es que los bancos que mayor cubrimiento tienen sobre la cartera que está en Categoría A son Bancolombia teniendo un porcentaje de cubrimiento del 14,8%; BBVA con 13,7%; Occidente con 11,4% y Davivienda con 9,7%. Estos porcentajes son importantes pues estos bancos, junto con el Banco de Bogotá eran lo que mayor cantidad de cartera tienen tanto total como en esta categoría en específico.

Se puede ver en esta tabla también como las Categorías que mayor cubrimiento tienen son la D y la E, es decir, las de riesgo significativo y riesgo de incobrabilidad, y los que más fuerzas tienen en este cubrimiento en categoría E son el Helm Bank cubriendo el 100%, Banco de Bogotá cubriendo el 99,8%, GNB Sudameris cubriendo 99,7% y el HSBC cubriendo 99,4%.

De las instituciones oficiales especiales el que mayor cubrimiento tiene en la Categoría B es FEN con 99%, y los que mayor cubrimiento tienen en la categoría E son Bancoldex, Findeter, Finagro, Fonade y FNG con el 100%.

El Indicador de Calidad por Clasificación es la suma de las carteras clasificadas (B,C,D,E) sobre la cartera bruta. Los 3 bancos con un porcentaje mayor en este indicador de calidad son: Banagrario con 15,5%, HSBC con 14% y Red Multibanca Colpatria con 10,8%. Los bancos que tuvieron los porcentajes más bajos fueron: RBS con 0%, Banco Popular con 4,3% y Procredit con 5,9%. De las instituciones oficiales especiales las que tuvieron un porcentaje de 100% en este indicador de calidad fueron FONADE y FNG, seguidos de FEN con 99,8%; los más bajos fueron Fonagro, Icetex, Fogafin y Fogacoop con 0%, seguidos de Bancoldex y Findeter con 0,2%.

El Indicador de Cubrimiento por Clasificación está determinado por las provisiones de cartera sobre la suma de las carteras calificadas. Los 3 bancos con el mayor porcentaje en este indicador de cubrimiento son Banco Santander con 94,4%; Banco AV Villas con 83,6% y Bancamía con 83,5%. Mientras que los que menor porcentaje tienen son: Banagrario con 36,1%; Banco de Bogotá con 46% y HSBC con 50,9%.

Con lo anterior se puede concluir que los 5 bancos con las mayores carteras son Banco de Bogotá, BBVA, Banco de Occidente, Davivienda y Bancolombia; por esta razón estos mismos bancos presentan tanto las carteras mayores en

clasificación A, como algunos también carteras mayores en clasificación E. Pero teniendo en cuenta los porcentajes en que estas carteras están repartidas en las clasificaciones, su mayor monto es en la A.

## ENCUESTA

La siguiente encuesta ha sido realizada a 5 Bancos de segundo piso y a 10 Bancos Comerciales, para conocer los intereses y las exigencias que tienen a la hora de contratar una casa de cobranza para entregarle X número de cartera. Los 15 bancos fueron escogidos de manera aleatoria, pero no se aplicó el muestreo aleatorio simple (MAS)<sup>78</sup> pues el marco muestral es muy pequeño.

Los resultados obtenidos en dichas encuestas son expuestos a continuación de manera gráfica.

1. ¿A cuánto tiempo de entrar en mora una obligación la envían ustedes a cobro prejurídico?

|  |                |
|--|----------------|
|  | 1-15 días      |
|  | 16 días- 1 mes |
|  | 1 – 2 meses    |

---

<sup>78</sup> Si la población es finita, es decir conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendríamos que estudiar la respuesta sería:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

donde:

N = Total de la población  
 $Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$  (si la seguridad es del 95%)  
 p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)  
 q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)  
 d = precisión (en este caso deseamos un 3%).

2. ¿Cuánto tiempo dejan ustedes la obligación en el cobro prejurídico?

|  |         |
|--|---------|
|  | 1 mes   |
|  | 2 meses |
|  | 3 meses |

3. ¿Qué tipo de obligaciones envían al cobro prejurídico?

|  |                        |
|--|------------------------|
|  | Créditos hipotecarios  |
|  | Créditos de consumo    |
|  | Tarjetas de crédito    |
|  | Sobregiros             |
|  | Otros,<br>¿Cuál? _____ |

4. ¿Qué efectividad de recuperación espera usted de una casa de cobranza (centro de recuperación)?

|  |      |
|--|------|
|  | 40%  |
|  | 60%  |
|  | 80%  |
|  | 100% |

5. ¿Qué número de casos envían ustedes al cobro prejurídico mensualmente?

|  |                 |
|--|-----------------|
|  | 0-30 casos      |
|  | 30-60 casos     |
|  | 60-90 casos     |
|  | Más de 90 casos |
|  |                 |

6. ¿Qué busca usted al contratar una casa de cobranza?

|  |               |
|--|---------------|
|  | Calidad       |
|  | Efectividad   |
|  | Productividad |
|  | Servicio      |

7. ¿Cómo espera usted que se maneje el cobro prejurídico? Mediante:

|  |                                  |
|--|----------------------------------|
|  | Comunicaciones escritas (cartas) |
|  | Llamadas telefónicas             |

|  |                        |
|--|------------------------|
|  | Visitas a los deudores |
|  | E-mails                |

**8.** ¿Qué documentación entregan ustedes del cliente para realizar el cobro prejurídico?

|  |                          |
|--|--------------------------|
|  | Fotocopias de documentos |
|  | Fotocopias de pagarés    |
|  | Datos personales         |
|  | CIFIN                    |

**9.** ¿Cuáles son los requisitos mínimos que ustedes exigen en un callcenter?

|  |                              |
|--|------------------------------|
|  | Número de trabajadores       |
|  | Tamaño de área física        |
|  | Número de líneas telefónicas |
|  | Otro,<br>¿cuál? _____        |

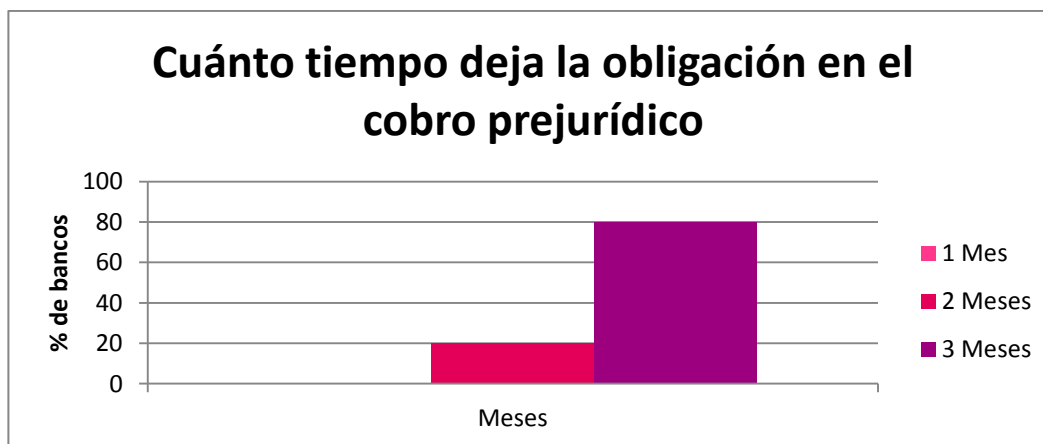
**10.** Para los parámetros de negociación, ¿qué libertad dan ustedes?

|  |          |
|--|----------|
|  | Absoluta |
|  | Parcial  |
|  | Ninguna  |

## ANÁLISIS DE MERCADO

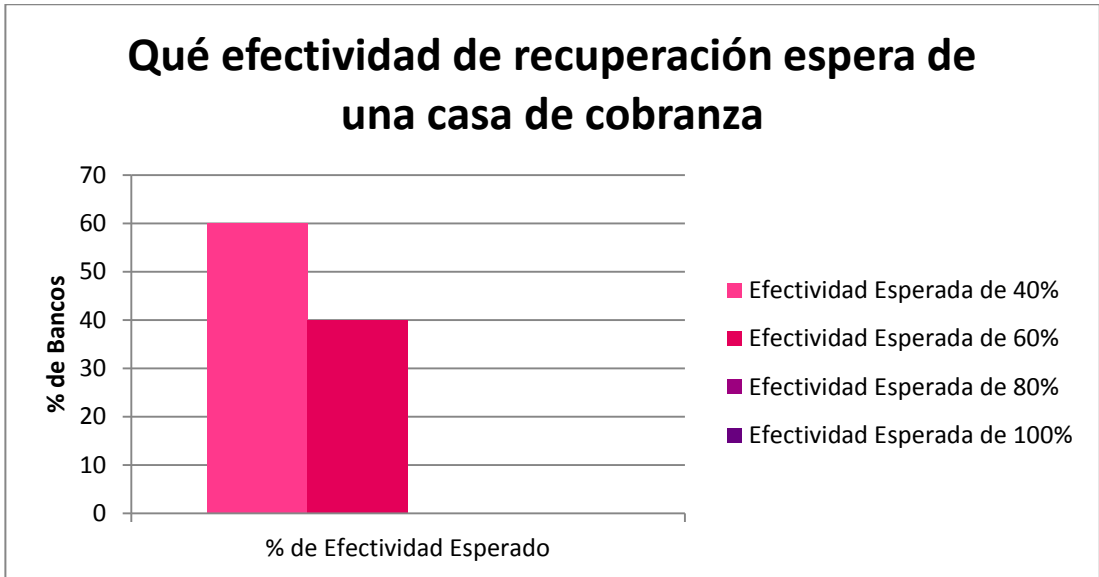
A continuación se muestra el análisis de las preguntas más relevantes para el estudio de mercado.

**GRÁFICA 24**



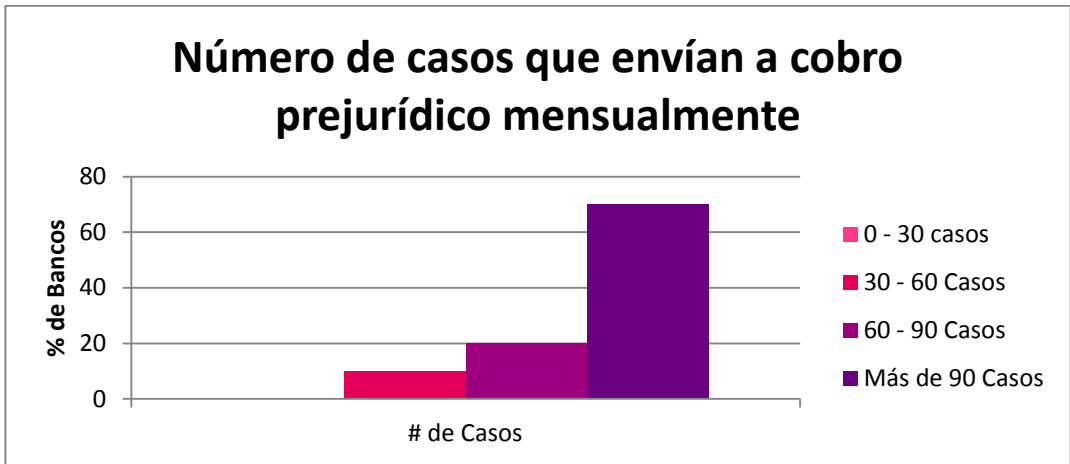
Esta gráfica muestra como el 80% de los bancos entrevistados deja la obligación en el cobro prejurídico 3 meses, esto muestra que el callcenter debe tener una alta efectividad y dedicación para lograr el pago de los clientes, y así no tener la necesidad de enviar las deudas a cobro jurídico.

**GRÁFICA 25**



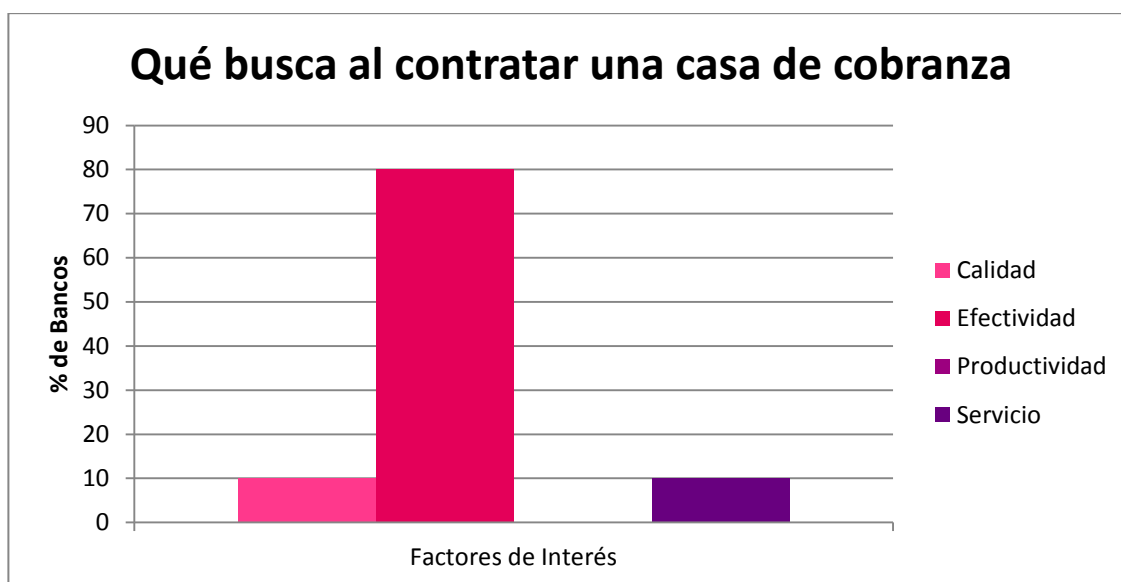
Al igual que en la anterior gráfica ésta nos muestra como los bancos buscan en el callcenter alta efectividad, nuestros abogados y financieros deben ser lo suficientemente profesionales para lograr alcanzar una tasa de recuperación que oscile entre el 40% y 60%. Para esto, se puede utilizar igualmente la ayuda de psicólogos que puedan preparar a nuestros empleados para que tengan la suficiente tolerancia y poder de convencimiento con los deudores.

**GRÁFICA 26**



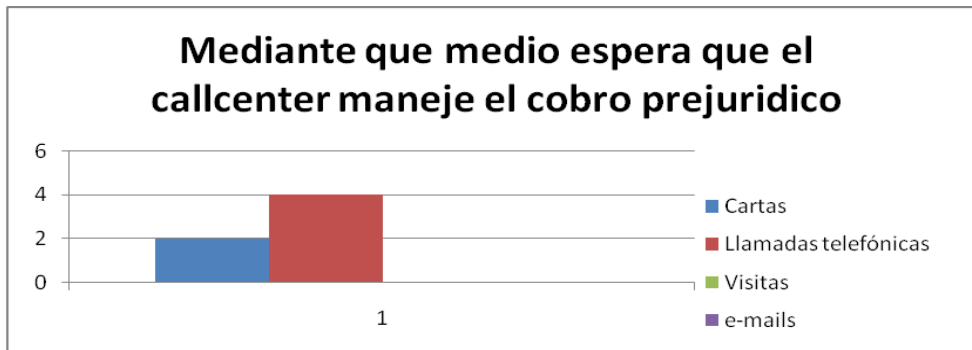
Esta gráfica muestra como el 70% de los bancos envían a cobro prejurídico más de 90 casos, y un 20% entre 60 y 90 casos, lo que muestra la cantidad de trabajo que se maneja, desde un principio se debe tener claro que la eficiencia y la eficacia debe darse en un 100%, por supuesto influye el número de empleados con los que la empresa va a trabajar y la calidad y profesionalismo que ellos manejen.

**GRÁFICA 27**



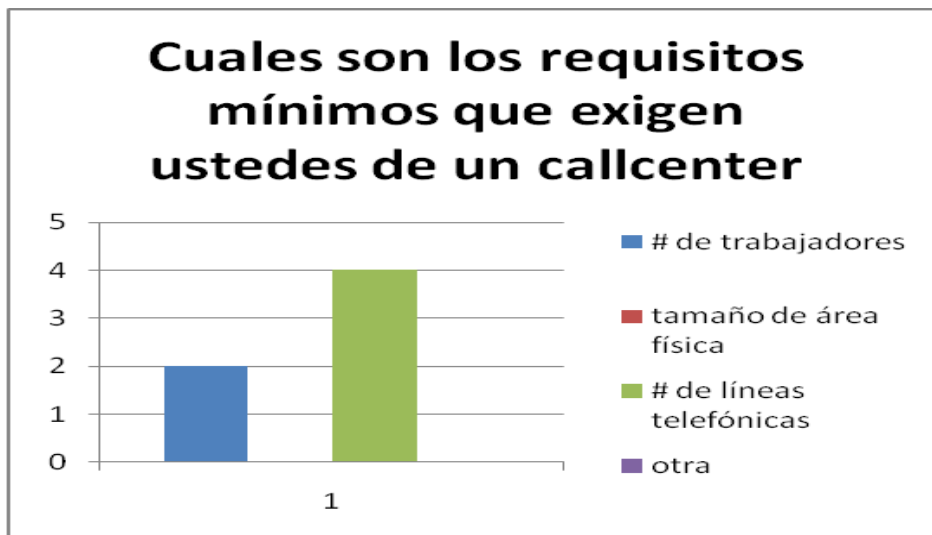
Lo que más importa en un callcenter es la efectividad, esto por la cantidad de casos que se debe atender mensualmente, se debe poseer agilidad, poder de convencimiento, seguridad, trato con las personas y finalmente como ya se ha dicho varias veces profesionalismo.

**GRÁFICA 28**



El callcenter realizará el cobro prejudicado principalmente por medio de llamadas telefónicas pues muchos bancos dijeron que era la mejor forma de convencer a los deudores, de discutir las posibilidades de pago que existan, e incluso de poderlos ayudar. Es un poco más personal, se puede llevar una mejor relación con el cliente.

**GRÁFICA 29**



El callcenter debe preocuparse por el número de líneas telefónicas, pues como mostró la anterior gráfica, el principal medio por el que se realizara el cobro será telefónicamente. Para que valga la pena un número considerable de líneas, se debe tener igualmente el adecuado número de trabajadores que hagan uso de la

misma. Cada trabajador puede trabajar con 3, máximo 4 líneas telefónicas, para alcanzar una mayor eficiencia.

Teniendo en cuenta todo el análisis anterior, es necesario asegurar que la empresa este respaldada de los mejores abogados y financieros, con reconocimiento y profesionalismo. Así mismo, es importante buscar tener la mejor tecnología, que junto con el mejor servicio asegure la satisfacción de los bancos.

La compañía piensa enfocarse primero que todo en los bancos de primer piso que tengan las sedes centrales en Bogotá y más adelante se ampliara el mercado a nivel internacional, buscando atender las sucursales que se encuentren fuera de Colombia.

#### **2.4.1.2. Cliente Objetivo**

El cliente objetivo de Miquelangelo son los bancos comerciales.

El mercado en el que se desempeña Miquelangelo son los servicios que prestan los abogados a los bancos, entre los que podemos encontrar el cobro tanto jurídico como prejurídico.

Ya buscando especificar un poco más, el segmento de mercado es el servicio de cobro prejurídico para aquellos bancos que otorguen créditos a personas naturales, y necesiten de alguien encargado de esta área, preferiblemente si el encargado del cobro prejurídico es un callcenter, pues el número de clientes (del banco) o deudores que tienen estas instituciones crediticias son muy altos.

Los objetivos en la participación en el mercado, al principio será comenzar con 5 bancos, manejando un bajo número de cobros, aproximadamente 25 por banco de sumas entre \$500.000 y \$10'000.000, pues el banco no se sentirá en alto riesgo al intentar el cobro con una compañía diferente de la(s) que tiene, y así, asegurar poco a poco la fidelidad del mismo, y si es posible, aumentando el valor de la cuentas cobradas. La idea de comenzar con tan poca participación en el mercado es para manejar menores riesgos en un comienzo y además para analizar cada vez más a la competencia, y así, encontrarle las debilidades al tiempo que se

analicen las fortalezas de la empresa, analizando al cliente buscando prestarle cada vez un mejor servicio, y poco a poco ir aumentando la participación en el mercado. Con esto, y sumando una confianza por los bancos clientes, Miquelangelo ganará reconocimiento entre el sector para que, llegando al año 2014 (aproximadamente), tenga un porcentaje de participación mayor al 40% y así lograr posicionarse, conociendo perfectamente a los clientes como a la competencia y al mercado en el que se piensa desempeñar.

Los bancos a los que se piensa brindar el servicio como meta en los primeros 5 años son:

- Bancolombia
- Banco de Bogotá
- Davivienda
- BBVA
- Banco Occidente

Estos 5 Bancos fueron escogidos ya que presentan carteras mayores que los demás Bancos, lo que conlleva que se realice una mayor cantidad de cobros y sean necesario o un call-center dentro del banco mayor o mayor cantidad de alianzas con las casas de cobranza.

**TABLA 6: EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO (INCLUYE LEASING)  
POR TIPO DE INTERMEDIARIO** Millones de \$ y Porcentajes

| ENTIDADES                      | CARTERA Y<br>LEASING<br>BRUTO | CARTERA Y<br>LEASING<br>VENCIDO | PROVISION<br>ES  |
|--------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|------------------|
| <b>BANCOS NACIONALES</b>       |                               |                                 |                  |
| BANCO DE BOGOTA                | 19.944.051                    | 545.837                         | 780.223          |
| BANCO POPULAR                  | 7.723.448                     | 225.936                         | 339.985          |
| BANCOLOMBIA                    | 30.535.495                    | 914.225                         | 1.665.823        |
| HELM BANK                      | 6.556.956                     | 220.639                         | 277.588          |
| RED MULTIBANCA COLPATRIA       | 7.579.049                     | 377.513                         | 481.588          |
| OCCIDENTE                      | 11.127.772                    | 646.751                         | 596.463          |
| BCSC                           | 5.038.867                     | 336.416                         | 326.673          |
| DAVIVIENDA                     | 19.477.580                    | 694.014                         | 1.126.156        |
| BANCO AV VILLAS                | 4.452.916                     | 181.466                         | 247.062          |
| BANCAMIA                       | 560.953                       | 24.375                          | 32.862           |
| <b>TOTAL BANCOS NACIONALES</b> | <b>112.997.087</b>            | <b>4.167.171</b>                | <b>5.874.422</b> |
| <b>BANCOS EXTRANJEROS</b>      |                               |                                 |                  |
| BANCO SANTANDER                | 4.250.368                     | 108.381                         | 173.620          |
| RBS                            | 16.863                        | 0                               | 205              |
| CITIBANK                       | 4.111.155                     | 185.006                         | 253.012          |
| HSBC                           | 1.095.463                     | 80.671                          | 78.174           |
| GNB SUDAMERIS                  | 3.496.822                     | 62.806                          | 139.375          |
| BBVA                           | 13.536.916                    | 449.437                         | 619.237          |
| PROCREDIT                      | 124.693                       | 3.226                           | 4.912            |

Fuente: [www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co) Fecha: Octubre 22 de 2010

Esta tabla muestra como estos 5 Bancos son los que no solo presentan una cartera y leasing bruto mayor, sino también una cartera y leasing vencido y provisiones mayores, con respecto a los demás bancos. Siendo el BBVA entre los bancos extranjeros el que presenta la mayor cartera con \$13.536.916 millones de cartera bruta, \$449.437 millones de cartera vencida y \$619.237 millones de provisiones, tiene el 51% del total de cartera bruta y vencida de los bancos extranjeros y el 49% del total de provisiones de los bancos extranjeros.

Para los bancos nacionales, con las mayores carteras brutas y vencidas están: Bancolombia con \$30.535.495 millones de cartera bruta y \$914.225 millones de cartera vencida; Banco de Bogotá con \$19.944.051 millones de cartera bruta y \$545.837 millones de cartera vencida; Davivienda con \$19.477.580 millones de cartera bruta y \$694.014 millones de cartera vencida; y el Banco de Occidente con \$11.127.772 de cartera bruta y \$646.751 de cartera vencida. Estos mismos

bancos presentan las mayores provisiones de los bancos nacionales: Bancolombia con \$1.665.823 millones, Davivienda con \$1.126.156 millones, Banco de Bogotá con \$780.223 millones y Banco de Occidente con \$596.463 millones.

De los bancos nacionales, los que presentan los mayores porcentajes de cartera y leasing bruto con respecto al total de cartera y leasing bruto de los bancos nacionales: 27% Bancolombia; 18% Banco de Bogotá; 17% Davivienda y 10% Banco de Occidente. Así mismo, los bancos nacionales que presentan los mayores porcentajes de cartera y leasing vencido con respecto al total de los bancos nacionales son: 22% Bancolombia; 17% Davivienda; 16% Banco de Occidente y 13% Banco de Bogotá. Por último, los bancos nacionales que presentan mayor porcentajes de provisiones con respecto al total de las provisiones de los bancos nacionales son: 18% Bancolombia; 19% Davivienda; 13% Banco de Bogotá y 10% Banco de Occidente.

Como ya se mostró los 5 bancos con mayor cartera tanto bruta como vencida y con mayores provisiones son Bancolombia, Davivienda, BBVA, Banco de Bogotá y Banco de Occidente, por lo cual, serán los 5 primeros clientes en los que Miquelangelo se va a enfocar.

Estos bancos, aunque tienen varias sucursales tanto en Bogotá como en el resto del país, tienen una sola sucursal que maneja todo, es por esto que se brindará el servicio a esta casa matriz enfocándose en las sucursales de la capital.

#### **2.4.1.3. Análisis de la competencia**

Con respecto a la competencia, únicamente se tuvo en cuenta 5 empresas, que son las más importantes de todas y brindan el servicio de cobranzas y cartera a los bancos a los que Miquelangelo piensa prestar su servicio (Banco de Bogotá, Banco Davivienda, BBVA, Bancolombia y Banco de Occidente). Estas empresas son:

- **COVINOC Ltda.** → <http://www.covinoc.com> – Calle 19 No 7-48, Bogotá, Cundinamarca

Esta empresa tiene una amplia mentalidad, pues no se limita al sistema de cobranzas y cartera como tal, sino que también busca que la innovación y

la tecnología se vinculen en todos y cada uno de los procesos que realizan. Así mismo, da lo mejor por brindarles a sus clientes las mejores oportunidades buscando, a pesar del objetivo del negocio, el bienestar de sus clientes. Esta empresa es de las más completas pues tienen un valor agregado que muy pocas, y podría llegar a decir que ésta es la única que lo tiene que es la misma tecnología e innovación que se maneja en la empresa. Tiene centros de Servicio en Bogotá, Armenia, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Manizales, Medellín, Pasto, Pereira y Villavicencio.

- **SISTEMCOBRO Ltda.** → Calle 19 No 6-68, Centro, Cundinamarca

Esta empresa prestadora de servicios, tiene una enorme ventaja competitiva y es el tiempo que lleva haciendo parte del mercado, 16 años. Ya tiene un enorme reconocimiento entre los bancos, tiene notoriedad y la credibilidad que necesita para mantenerse muchos años más. Lo único que le falta, aunque no tiene la completa necesidad de hacerlo, es implementar más tecnología e innovación, para hacer que la empresa avance cada vez más.

- **SERLEFIN Ltda.** → Calle 72 No 5-83 piso 10 Chapinero, Cundinamarca

Esa otra de las más reconocidas empresas de servicio de sistemas de cobranzas y cartera, tienen excelentes abogados al igual que financieros. Lo anterior les ha permitido tener el puesto que tienen hoy en día en el mercado. Tienen la suficiente notoriedad y reconocimiento entre los bancos. El único “pero” que le encontraría a esta empresa es que sería bueno que, ya que tienen nombre entre sus clientes y se ganaron la fidelidad de los mismos, debieran hacer uso de eso para dedicarse a algo más que una compañía dedicada a la recuperación de cartera morosa de diferentes entidades financieras, podrían darle un valor agregado a su servicio, además del que ya dan que es el reconocimiento, nombre y profesionalismo de sus empleados.

- **LEÓN LEÓN Y ASOCIADOS Ltda.** → Carrera 28 # 94-42 La Castellana, Bogotá. [leonleon@supercabletv.net.co](mailto:leonleon@supercabletv.net.co), <http://www.empresario.com.co/lla/>

Fundamenta su actividad comercial en el apoyo al sector empresarial, ofreciendo servicios integrales de Outsourcing pues estas actividades no son propias de su objeto o actividad mercantil. Estos servicios son: gerencia y administración de cartera, normalización y recuperación de activos,

asesorías en áreas jurídicas, contables y financieras, e investigación y localización patrimonial. Cuentan con un grupo interdisciplinario de profesionales altamente calificado, idóneo y eficaz.

- **ABOGADOS ESPECIALIZADOS EN COBRANZAS S.A.** → Carrera 13 #38-29. Teusaquillo, Bogotá.

Es una empresa colombiana, con 12 años de trayectoria donde se han posicionado como empresa líder en el mercado de administración y recuperación de cartera. Sus principales clientes son el sector financiero y de servicios. Consta de un equipo de trabajo diferenciado por su idoneidad, compromiso y cumplimiento.

#### **2.4.1.4. Barreras de entrada**

- Globalización→aunque Miquelangelo es una empresa que como tal no depende del todo del mercado internacional, si se ve afectada por empresas internacionales que entran al mercado local, pues pueden dificultar la entrada de las empresas locales.
- Publicidad→Miquelangelo no piensa invertir mucho en publicidad pues prefiere direccionar esa inversión hacia servicio al cliente y atención a los mismos. Pero si se puede ver como otras empresas de cobranza y cartera, como es COVINOC, poniendo gran cantidad de dinero en vallas, propagandas tanto de televisión como radio, entre otros, que pueden (en caso dado) llegar a ser una desventaja para la compañía.
- Propiedad intelectual→pues este es un servicio que ya se tiene en el mercado, por consiguiente no se puede patentar.

De acuerdo con la clasificación que realizó Porter de las barreras de entrada y salida, esta compañía se clasifica como alta barrera de entrada, baja barrera de salida.

#### **2.4.1.5. Tamaño del mercado**

El tamaño total del mercado no se puede contar por número de personas pues precisamente el cliente de esta empresa son instituciones financieras, por consiguiente, en total, el tamaño de mercado es de 28 instituciones financieras dividido en:

Bancos comerciales →18 en Colombia

Bancos de segundo piso →10 en Colombia

Todos con sede en la Ciudad de Bogotá D.C.

#### **2.4.2. Estrategias de marketing**

Teniendo en cuenta que las estrategias de Marketing son las que se formulan en busca de ofrecer al cliente más valor que la competencia, sin dejar de producir utilidades para la compañía, es importante desarrollar todo el conjunto de características (producto, precio, distribución, comunicación, servicio), denominado producto total con un mayor valor para presentarlo al mercado de destino con éxito.

##### **2.4.2.1. Estrategia de producto**

El producto que brinda esta compañía es un servicio de cobranza y recuperación de cartera a los bancos de primer piso. Con este servicio se busca darle importancia y apoyo a los deudores para que el cobro de cartera se realice de la manera más rápida, práctica y sencilla tanto para el deudor como para la casa de cobranza. Con esto, el banco no va a percibir únicamente el cobro, sino el valor que percibe el banco es puntualidad en el mismo, compromiso, dedicación y servicio tanto con ellos como con sus clientes morosos. Se sabe que Miquelangelo tiene el papel de representar al banco en la cobranza de las deudas y es por esto que se busca asegurar mantener el nombre de cada banco, no solo como el mejor, sino como el que más se preocupa por cada uno de sus clientes, obteniendo así satisfacción por parte del Banco, de los deudores, y de la compañía.

En pocas palabras, el Banco está pagando, no solo la recuperación de su cartera morosa, sino también la tranquilidad tanto de estar bien representados, como de obtener excelentes resultados por parte de Miquelangelo.

#### **2.4.2.2. Estrategia de introducción**

Para poder introducir tanto el producto como la empresa al mercado y para que los clientes puedan conocer la compañía se realizarán reuniones en los establecimientos financieros y posteriormente, almuerzos y cenas en los mejores clubes de Bogotá, sería principalmente en el Metropolitán Club y el Rincón Grande Sede Bogotá, a las que se invitarán tanto a los presidentes de los bancos como a los gerentes comerciales y jurídicos de los mismos. En estas invitaciones se les mostrará en qué consiste el servicio de Miquelangelo, y como se diferencia del resto; se expondrá porqué deben escoger esta compañía y por qué ésta es la mejor opción entre los demás. Estas exposiciones las harán reconocidos abogados, quienes serán el “gancho” al sector jurídico de los bancos ya que si los encargados de los mismos conocen a los abogados, a quienes les exponen la idea, la confianza en un principio puede resultar mayor pues los abogados aseguran el profesionalismo y la seriedad. Esta idea se piensa realizar en mitad de año, cada año; pues la empresa piensa asociarse con un cliente o dos por año, así que la exposición se realizará a 3 o 4 bancos, y si es posible a más.

#### **2.4.2.3. Estrategias de precios**

Esta estrategia como tal no se maneja, pues entre el mercado del sistema de cobranza y cartera no se compite tanto por precio, como por servicio, profesionalismo, y reconocimiento. Esta baja competencia en precio se da porque la escuela de abogados tiene definidos unas tarifas de acuerdo al crédito por el que sea la deuda. Esta definición de tarifas es la siguiente:

- Créditos hipotecarios→10% del valor efectivamente recaudado.
- Créditos de consumo→8% del valor efectivamente recaudado.
- Tarjetas de crédito→20% del valor efectivamente recaudado.
- Sobregiros→15% del valor efectivamente recaudado.

#### 2.4.2.4. Estrategias de distribución

El canal que se va a manejar va a ser de venta directa, ya que el negocio al ser entre la empresa y el banco, no solo dificulta hacerlos por medio de intermediarios sino que también vuelve el negocio y la relación muy impersonal, cosa que la empresa por medio de slogans y logo ha tratado de dejar en claro que no quiere.

Esta estrategia de distribución se realizará directamente por todos los integrantes de Miquelangelo, tanto con los deudores como con los bancos mismos. Aunque si es necesario aclarar que la relaciones directas con los bancos serán lideradas por los abogados de la empresa, para asegurar la tranquilidad y confianza que el banco pudo adquirir en un principio.

Esta distribución se va a hacer para realizar una penetración de mercado, pues al ser este servicio un producto existente o actual en un mercado existente o actual:

**GRÁFICA 30: “MATRIZ DE ANSOFF”<sup>79</sup>**

|         |        | PRODUCTO                  |                         |
|---------|--------|---------------------------|-------------------------|
|         |        | ACTUAL                    | NUEVO                   |
| MERCADO | ACTUAL | Penetración en el mercado | Desarrollo del producto |
|         | NUEVO  | Desarrollo del mercado    | Diversificación         |

Fuente: H. I. Ansoff (1976)

Fuente: <http://www.betinamiele.com.ar/> Fecha: Septiembre 13 de 2010

<sup>79</sup> También conocida como Matriz Producto/Mercado, fue introducida por un artículo en la Harvard Business Review en 1957. Éste es un modelo útil para graficar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados, en pro de incrementar las ventas de una compañía.

Se busca es alcanzar un mayor consumo de estos productos actuales en mercados actuales, por medio del aumento de cartera de los clientes actuales, de la captación de los bancos clientes de la competencia y en un futuro la captación de los no consumidores actuales en el ámbito comercial no bancario.

#### **2.4.2.5. Estrategias de comunicación**

La publicidad que se va a realizar, va a estar enfocada a la promoción del producto en los bancos. Esto es, cada uno de los abogados más reconocidos entre los bancos, a los que les tengan fidelidad y confianza, irá a cada uno de los bancos a realizar una exposición a los encargados del sector jurídico de los bancos. Aquí se expondrá la idea de negocio que se tiene, las ventajas y beneficios que les traería estar interesados en la empresa y el porqué deben preferirla sobre la competencia. Luego de esto, se invitarán a cenas y almuerzos a los mismos anteriormente citados a la exposición en el banco, en clubes en la ciudad de Bogotá, para continuar informándoles acerca de la empresa y así poderlos persuadir de hacer negocio con nosotros.

Se manejarán slogans llamativos y tarjetas de presentación para entregar a los interesados y encargados dentro de los bancos.

Así mismo, es fundamental que la compañía tenga su propia página de Web ya que ayudaría a todos los clientes encontrar toda la información que les interese saber en ella, así como los deudores tendrían un contacto directo con la empresa fuera del contacto telefónico, en caso dado que necesite solicitar ayuda, saldar un préstamo, consultar deuda, etc. Este contacto genera tranquilidad y confianza entre los deudores, y seriedad y profesionalismo entre los bancos, pues el objetivo primordial sería mantenerlos informados de los aspectos importantes de la empresa.

#### **2.4.2.6. Estrategias de servicio**

La estrategia de servicio que se va a manejar para el producto de cobranza va a estar basada en la pirámide de Maslow de las necesidades. Si la empresa quiere satisfacer a los Bancos, por medio de la satisfacción de los deudores, es fundamental conocer cuáles son sus necesidades, la jerarquía de importancia de

las mismas, y satisfacerlas de acuerdo a su importancia para que al final, no haya necesidades insatisfechas.

Se busca primordialmente satisfacer las necesidades de seguridad y protección por medio del apoyo de la empresa y la asesoría en la solución de problemas de pago de los deudores, así como una excelente efectividad en el cobro de cartera para los bancos. Las necesidades sociales y de estatus también es importante satisfacerlas pues son las que evalúan las relaciones interpersonales y de interacción social, que es primordialmente en lo que se basa el servicio que Miquelangelo quiere prestar, en un trato más personal y directo con el cliente para que se pueda dar un nexo de confianza y fidelidad con la empresa. Por último, la tercera necesidad que es más importante satisfacer es la necesidad de autorrealización pues aquí es donde el deudor se prueba que puede cumplir con sus créditos, que no tiene que pasar a aspectos jurídicos para saldar sus deudas y que si en un futuro tiene interés en pedir más prestamos, tendrá la tranquilidad de que podrá saldar esa deuda y que contará siempre con el respaldo no solo de Miquelangelo sino también del mismo banco.

#### **2.4.3. Proyecciones de ventas y Costos de Ventas**

Teniendo en cuenta que con los eventos realizados en la presentación del portafolio de servicios de Miquelangelo, se podrán realizar negocios con, al menos cinco bancos comerciales (objetivo comercial), y con cada uno se obtendrá en el primer mes con 20 cuentas, en promedio cada una de \$1.000.000. El porcentaje de comisión que reconocen los bancos por cada cuenta es del 10%. La tabla 07 muestra las proyecciones mensuales y los crecimientos esperados mensual y anual.

**TABLA 07. Proyecciones de Ingresos Mensuales en el primer año de operaciones**

| <b>PROYECCIONES DE INGRESOS MENSUALES (AÑO 1)</b> |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   | Mes 1             | Mes 2             | Mes 3             | Mes 4             | Mes 5             | Mes 6             | Mes 7             | Mes 8             | Mes 9             | Mes 10            | Mes 11            | Mes 12            |
| Número Cuentas Mensuales a Mantener               | 100               | 120               | 140               | 160               | 180               | 200               | 200               | 220               | 240               | 260               | 280               | 300               |
| Valor Promedio de Cada Cuenta                     | 1.000.000         | 1.000.000         | 1.000.000         | 1.000.000         | 1.000.000         | 1.000.000         | 1.000.000         | 1.000.000         | 1.000.000         | 1.000.000         | 1.000.000         | 1.000.000         |
| Comisión (%)                                      | 10%               | 10%               | 10%               | 10%               | 10%               | 10%               | 10%               | 10%               | 10%               | 10%               | 10%               | 10%               |
| Cumplimiento de la Meta (%)                       | 100%              | 100%              | 100%              | 100%              | 100%              | 100%              | 100%              | 100%              | 100%              | 100%              | 100%              | 100%              |
| <b>TOTAL INGRESO MENSUAL ESPERADO</b>             | <b>10.000.000</b> | <b>12.000.000</b> | <b>14.000.000</b> | <b>16.000.000</b> | <b>18.000.000</b> | <b>20.000.000</b> | <b>20.000.000</b> | <b>22.000.000</b> | <b>24.000.000</b> | <b>26.000.000</b> | <b>28.000.000</b> | <b>30.000.000</b> |

Luego del inicio de las operaciones, la meta mensual consiste en que, dados los resultados obtenidos con cada entidad, se alcancen cuatro cuentas adicionales con cada banco, de manera mensual. De esta manera se espera que los incrementos sean de veinte cuentas mensuales, como se muestra en la tabla 07.

**TABLA 08. Proyecciones de Ingresos Anuales entre los años 2 y 5**

| <b>PROYECCIONES DE INGRESOS ANUALES (AÑOS 2-5)</b> |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|  | Año 2                 | Año 3                 | Año 4                 | Año 5                 |
| Número Cuentas Anuales a Mantener                  | 2.640                 | 2.904                 | 3.194                 | 3.514                 |
| Valor Promedio de Cada Cuenta                      | \$ 1.000.000,00       | \$ 1.000.000,00       | \$ 1.000.000,00       | \$ 1.000.000,00       |
| Comisión (%)                                       | 10%                   | 10%                   | 10%                   | 10%                   |
| Cumplimiento de la Meta (%)                        | 100%                  | 100%                  | 100%                  | 100%                  |
| <b>TOTAL INGRESO ANUAL ESPERADO</b>                | <b>\$ 264.000.000</b> | <b>\$ 290.400.000</b> | <b>\$ 319.440.000</b> | <b>\$ 351.384.000</b> |

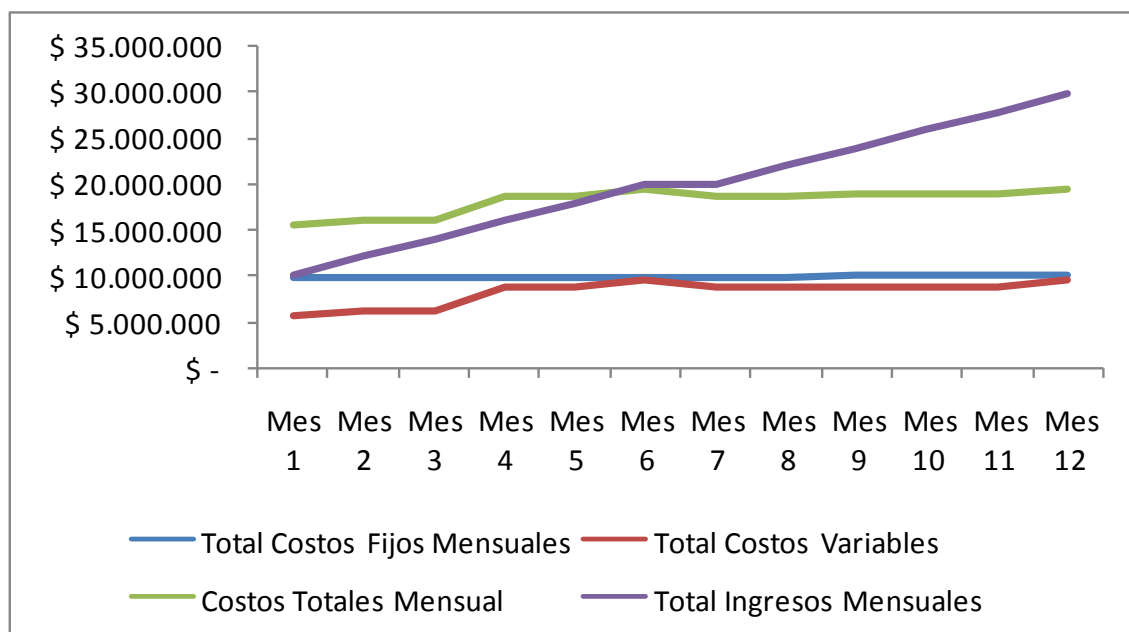
Dado que en el primer año se manejarán alrededor de 2400 cuentas, se espera que el crecimiento en el número de cuentas a manejar sea de 10% (se asume que el promedio de cuentas a manejar es de \$1.000.000). La tabla 08 muestra la estimación de los ingresos anuales.

**TABLA 09. Proyecciones de Costos Mensuales en el primer año de operaciones**

| <b>PROYECCIONES DE COSTOS MENSUALES (AÑO 1)</b>     |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|   | Mes 1                | Mes 2                | Mes 3                | Mes 4                | Mes 5                | Mes 6                | Mes 7                | Mes 8                | Mes 9                | Mes 10               | Mes 11               | Mes 12               |
| <b>COSTOS FIJOS MENSUALES</b>                       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Servicios Públicos (Energía)                        | \$ 30.000            | \$ 30.000            | \$ 30.000            | \$ 30.000            | \$ 30.000            | \$ 30.000            | \$ 30.000            | \$ 30.000            | \$ 30.000            | \$ 30.000            | \$ 30.000            | \$ 30.000            |
| Mantenimiento y Aseo Oficina                        | \$ 120.000           | \$ 120.000           | \$ 120.000           | \$ 120.000           | \$ 120.000           | \$ 120.000           | \$ 120.000           | \$ 120.000           | \$ 120.000           | \$ 120.000           | \$ 120.000           | \$ 120.000           |
| Administración Edificio (incluye acueducto)         | \$ 190.000           | \$ 190.000           | \$ 190.000           | \$ 190.000           | \$ 190.000           | \$ 190.000           | \$ 190.000           | \$ 190.000           | \$ 190.000           | \$ 190.000           | \$ 190.000           | \$ 190.000           |
| Comunicaciones (Telefonía, Internet, Correo)        | \$ 350.000           | \$ 380.000           | \$ 380.000           | \$ 380.000           | \$ 400.000           | \$ 400.000           | \$ 400.000           | \$ 400.000           | \$ 450.000           | \$ 450.000           | \$ 450.000           | \$ 450.000           |
| Salarios Administrativos                            | \$ 6.053.100         | \$ 6.053.100         | \$ 6.053.100         | \$ 6.053.100         | \$ 6.053.100         | \$ 6.053.100         | \$ 6.053.100         | \$ 6.053.100         | \$ 6.053.100         | \$ 6.053.100         | \$ 6.053.100         | \$ 6.053.100         |
| Prest. Sociales, Aportes Parafis., Cotizac. Patron. | \$ 3.147.612         | \$ 3.147.612         | \$ 3.147.612         | \$ 3.147.612         | \$ 3.147.612         | \$ 3.147.612         | \$ 3.147.612         | \$ 3.147.612         | \$ 3.147.612         | \$ 3.147.612         | \$ 3.147.612         | \$ 3.147.612         |
| <b>Total Costos Fijos Mensuales</b>                 | <b>\$ 9.890.712</b>  | <b>\$ 9.920.712</b>  | <b>\$ 9.920.712</b>  | <b>\$ 9.920.712</b>  | <b>\$ 9.940.712</b>  | <b>\$ 9.940.712</b>  | <b>\$ 9.940.712</b>  | <b>\$ 9.940.712</b>  | <b>\$ 9.990.712</b>  | <b>\$ 9.990.712</b>  | <b>\$ 9.990.712</b>  | <b>\$ 9.990.712</b>  |
| <b>COSTOS VARIABLES MENSUALES</b>                   |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Salarios Asesores Cuentas                           | \$ -                 | \$ 519.300           | \$ 519.300           | \$ 2.445.200         | \$ 2.445.200         | \$ 2.445.200         | \$ 2.445.200         | \$ 2.445.200         | \$ 2.445.200         | \$ 2.445.200         | \$ 2.445.200         | \$ 2.445.200         |
| Comisiones por Cumplimiento de Cuotas               | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ 800.000           | \$ 800.000           | \$ 800.000           | \$ 800.000           | \$ 800.000           | \$ 800.000           | \$ 800.000           | \$ 800.000           | \$ 800.000           |
| Cotizaciones Patronales                             | \$ 1.874.111         | \$ 1.874.111         | \$ 1.874.111         | \$ 1.874.111         | \$ 1.874.111         | \$ 1.874.111         | \$ 1.874.111         | \$ 1.874.111         | \$ 1.874.111         | \$ 1.874.111         | \$ 1.874.111         | \$ 1.874.111         |
| Aportes Parafiscales                                | \$ 802.350           | \$ 802.350           | \$ 802.350           | \$ 802.350           | \$ 802.350           | \$ 802.350           | \$ 802.350           | \$ 802.350           | \$ 802.350           | \$ 802.350           | \$ 802.350           | \$ 802.350           |
| Prestaciones Sociales                               | \$ 1.998.506         | \$ 1.998.506         | \$ 1.998.506         | \$ 1.998.506         | \$ 1.998.506         | \$ 1.998.506         | \$ 1.998.506         | \$ 1.998.506         | \$ 1.998.506         | \$ 1.998.506         | \$ 1.998.506         | \$ 1.998.506         |
| Gastos de Representación (Lobby)                    | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ 650.000           | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ 650.000           |
| Provisiones para Imprevistos                        | \$ 1.000.000         | \$ 1.000.000         | \$ 1.000.000         | \$ 1.000.000         | \$ 1.000.000         | \$ 1.000.000         | \$ 1.000.000         | \$ 1.000.000         | \$ 1.000.000         | \$ 1.000.000         | \$ 1.000.000         | \$ 1.000.000         |
| <b>Total Costos Variables</b>                       | <b>\$ 5.674.968</b>  | <b>\$ 6.194.268</b>  | <b>\$ 6.194.268</b>  | <b>\$ 8.920.168</b>  | <b>\$ 8.920.168</b>  | <b>\$ 9.570.168</b>  | <b>\$ 8.920.168</b>  | <b>\$ 8.920.168</b>  | <b>\$ 8.920.168</b>  | <b>\$ 8.920.168</b>  | <b>\$ 8.920.168</b>  | <b>\$ 9.570.168</b>  |
| <b>COSTOS TOTALES</b>                               | <b>\$ 15.565.680</b> | <b>\$ 16.114.980</b> | <b>\$ 16.114.980</b> | <b>\$ 18.840.880</b> | <b>\$ 18.860.880</b> | <b>\$ 19.510.880</b> | <b>\$ 18.860.880</b> | <b>\$ 18.860.880</b> | <b>\$ 18.910.880</b> | <b>\$ 18.910.880</b> | <b>\$ 18.910.880</b> | <b>\$ 19.560.880</b> |

La tabla 09 discrimina los costos totales de operación entre costos fijos y costos variables. Se puede observar que en el primer mes se proyectan costos totales de \$15.565.680, incrementándose en el tercer mes por la entrada de los asesores de cuenta y jurídicos.

**GRÁFICA 31. Proyección de Costos Fijos, Variables, Totales y de Ingresos Totales – Punto de Equilibrio**



La gráfica 31 muestra los costos y los ingresos proyectados en el primer año. Es posible observar que hasta los primeros seis meses de operación no se obtienen ganancias de la operación del negocio, y sólo se alcanza el punto de equilibrio en este mes. A partir de allí el diferencial entre ingresos totales y egresos totales es positivo. Más adelante se analizan los resultados obtenidos en el estado de pérdidas y ganancias estimado para el primer año de operación.

Las proyecciones presentadas en la gráfica 31 se basan en lo que se presenta en las tablas 09 y 10, donde se discriminan completamente los costos que se consideran en el proyecto.

**TABLA 10. Estimación de Gastos de Nómina de los empleados de la compañía.**

| <b>PROYECCIONES DE COSTOS MENSUALES (AÑO 1)</b> |                        |                        |                      |                            |                              |                        |                             |                        |                          |                              |                             |
|---|------------------------|------------------------|----------------------|----------------------------|------------------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|--------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| <b>Cargo Empleado</b>                           | <b>DEVENGADO</b>       |                        |                      |                            |                              |                        | <b>DEDUCCIONES</b>          |                        |                          | <b>NETO PAGADO</b>           |                             |
|   | <b>Sueldo Básico</b>   | <b>Días trabajados</b> | <b>Horas Extras</b>  | <b>Comisiones</b>          | <b>Auxilio de transporte</b> | <b>Total devengado</b> | <b>Aportes Salud</b>        | <b>Aportes Pensión</b> | <b>Total deducciones</b> |                              |                             |
| Gerente General                                 | \$ 3.000.000,00        | 30                     | \$ 0,00              | \$ 0,00                    | 0,00                         | \$ 3.000.000,00        | \$ 120.000,00               | 120.000,00             | \$ 240.000,00            | \$ 2.760.000,00              |                             |
| Gerente Comercial                               | \$ 1.500.000,00        | 30                     | \$ 0,00              | \$ 0,00                    | 0,00                         | \$ 1.500.000,00        | \$ 60.000,00                | 60.000,00              | \$ 120.000,00            | \$ 1.380.000,00              |                             |
| Gerente Jurídico                                | \$ 1.500.000,00        | 30                     | \$ 0,00              | \$ 0,00                    | 0,00                         | \$ 1.500.000,00        | \$ 60.000,00                | 60.000,00              | \$ 120.000,00            | \$ 1.380.000,00              |                             |
| Asesor de Cuenta 1                              | \$ 500.000,00          | 30                     | \$ 0,00              | \$ 0,00                    | 59.300,00                    | \$ 559.300,00          | \$ 20.000,00                | 20.000,00              | \$ 40.000,00             | \$ 519.300,00                |                             |
| Asesor de Cuenta 2                              | \$ 500.000,00          | 30                     | \$ 0,00              | \$ 0,00                    | 59.300,00                    | \$ 559.300,00          | \$ 20.000,00                | 20.000,00              | \$ 40.000,00             | \$ 519.300,00                |                             |
| Asesor Jurídico 1                               | \$ 700.000,00          | 30                     | \$ 0,00              | \$ 0,00                    | 59.300,00                    | \$ 759.300,00          | \$ 28.000,00                | 28.000,00              | \$ 56.000,00             | \$ 703.300,00                |                             |
| Asesor Jurídico 2                               | \$ 700.000,00          | 30                     | \$ 0,00              | \$ 0,00                    | 59.300,00                    | \$ 759.300,00          | \$ 28.000,00                | 28.000,00              | \$ 56.000,00             | \$ 703.300,00                |                             |
| Auxiliar de Oficina                             | \$ 515.000,00          | 30                     |                      |                            | 59.300,00                    | \$ 574.300,00          | \$ 20.600,00                | 20.600,00              | \$ 41.200,00             | \$ 533.100,00                |                             |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>\$ 8.915.000,00</b> |                        | <b>\$ 0,00</b>       | <b>\$ 0,00</b>             | <b>\$ 296.500,00</b>         | <b>\$ 9.211.500,00</b> | <b>\$ 356.600,00</b>        | <b>\$ 356.600,00</b>   | <b>\$ 713.200,00</b>     | <b>\$ 8.498.300,00</b>       |                             |
| <b>APROPIACIONES</b>                            | <b>Cesantías</b>       | <b>Prima</b>           | <b>Vacaciones</b>    | <b>Intereses Cesantías</b> | <b>Aportes Salud</b>         | <b>Aportes Pensión</b> | <b>Caja de Compensación</b> | <b>Aportes I.C.B.F</b> | <b>Aportes SENA</b>      | <b>Riesgos profesionales</b> | <b>Total Apropiaaciones</b> |
|   | <b>\$ 767.317,95</b>   | <b>\$ 767.317,95</b>   | <b>\$ 371.755,50</b> | <b>\$ 92.115,00</b>        | <b>\$ 757.775,00</b>         | <b>1.069.800,00</b>    | <b>\$ 356.600,00</b>        | <b>\$ 267.450,00</b>   | <b>178.300,00</b>        | <b>\$ 46.536,30</b>          | <b>\$ 4.674.967,70</b>      |

Para la estimación de los gastos de nómina se tiene en cuenta que los asesores de cuenta entrarán en el tercer mes de operaciones, ya que al inicio solo se contratarán los gerentes y el auxiliar administrativo. La última columna muestra el valor neto a pagar a cada empleado, con base en su salario básico<sup>80</sup>. La contratación de los empleados se realizará mediante contrato laboral a término fijo, de modo que se generarán costos por cesantías, prima, vacaciones, intereses sobre cesantías; cotizaciones patronales y aportes parafiscales.

<sup>80</sup> Los asesores de cuenta y jurídicos devengarán comisiones por cumplimiento de metas, pero no se consideran en este análisis sino en el de Costos que se mostró en la tabla 09.

## **2.5. ÁREA OPERATIVA**

### **2.5.1. Descripción del proceso productivo o de prestación del servicio**

El banco envía los cobros semanalmente en un listado donde viene la siguiente información: (Anexo 2).

- Nombre del deudor y codeudor
- Cédula de ciudadanía
- Teléfono
- Dirección
- Garantías otorgadas por el deudor
- Número de la obligación
- Tipo de obligación
- Fecha de vencimiento y días en mora
- Cuantía adeudada (capital, intereses corrientes e intereses de mora)
- Sucursal
- Fecha de entrega.

Al recibir el listado, se debe elaborar una hoja por deudor donde se lleve el record del caso y donde se tengan los datos de la persona. (Anexo 3).

Archivar en carpetas rotulando por orden alfabético los apellidos.

Elaborar comunicaciones de cobro por cada deudor para enviar por correo. (Anexo)

Comenzar a realizar las llamadas telefónicas a los diferentes deudores, en caso de que estos no se encuentren luego de haber llamado varias veces, se recurre a algún familiar para que ayude a la empresa con la localización de la persona.

Una vez se localiza al deudor, se pueden presentar diferentes situaciones como son:

- La persona olvido pagar y queda comprometida a cancelar en el banco.
- La persona no puede pagar pero quiere buscar una solución.
- La persona no quiere y puede
- La persona ni quiere ni puede.

Como las visitas únicamente se realizan cuando el deudor es una empresa, con los clientes individuales se debe concertar una cita inicial para analizar la situación del deudor.

Acordar citas en la oficina para realizar acuerdos de pago o discutir la opción de hacer uso de las alianzas en caso de que haya necesidad de un empleo y se tenga un perfil adecuado para las empresas que estén buscando.

Desarrollar adecuadamente el perfil de los deudores para así lograr conseguir la ayuda necesaria con y de entidades head-hunters y empresas que provean empleos de pagos y requisitos más bajos.

Buscar y analizar la mejor opción de quienes estén interesados en arreglar su situación crediticia.

Realizar informes quincenales al banco.

Pasar cuentas de cobro cada mes al banco.

El flujo de este proceso se puede ver claramente en el Anexo 4.

### **2.5.2. Políticas de control de calidad**

Todas las funciones de Miquelangelo son bajo calidad total, ya que al ser un intangible cada servicio es irrepetible, razón por la cual todas las funciones y prestación del servicio se hacen bien desde un principio. La empresa se asegurará en todo momento que el servicio que cada colaborador preste sea amable, oportuno, efectivo, eficiente, responsable y sumamente respetuoso, mostrando a los deudores siempre el apoyo por parte de la empresa y a los clientes el compromiso.

Al ser el enfoque de Miquelangelo el servicio, este se realizará tanto interna como externamente, es decir, que primero la empresa se asegurará de que el ambiente laboral y las condiciones de trabajo sean las mejores para que los colaboradores dentro de la empresa estén motivados y satisfechos para que así puedan prestar el mejor servicio posible a cada uno de los clientes, asegurando la satisfacción de los mismos.

Para Miquelangelo poder asegurar y garantizar este control de calidad mencionado, pondrá sus esfuerzos en alcanzar dos certificaciones de calidad supremamente importantes en la evaluación de PYMES que son:

- i. ISO 9001:2000→La certificación de Calidad SGS ISO 9000, es el organismo de certificación internacional preferido en el mundo, que permite demostrar el compromiso que se tiene con la calidad y satisfacción del cliente, así como el compromiso de mejora continua de los sistemas de calidad. “ISO 9001:2000 está basada en 8 principios de gestión de calidad”<sup>81</sup>:
  - ✓ Orientación al cliente.
  - ✓ Liderazgo.
  - ✓ Implicación.
  - ✓ Enfoque en el proceso.
  - ✓ Enfoque de sistema.

---

<sup>81</sup> [http://www.co.sgs.com/es\\_co/iso\\_9001\\_2008-2?serviceld=10954&lobld=21656](http://www.co.sgs.com/es_co/iso_9001_2008-2?serviceld=10954&lobld=21656) Fecha: Noviembre 18 de 2010 Hora: 4:01 pm

- ✓ Mejora continua.
  - ✓ Toma de decisiones basadas en hechos.
  - ✓ Relaciones de beneficio mutuo con proveedores.
- ii. PRECISO para PYMES – Programa Empresarial de Certificación ISO para PYMES→”Es un programa amistoso, eficiente y efectivo diseñado para responder a sus necesidades de certificación”<sup>82</sup>.
  - iii. BUREAU VERITAS→Es reconocido por su pericia “en asistir a los clientes a cumplir con los Estándares y Normas de Calidad, Salud y Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Social... Gestionan la relación con el cliente y suministra una gama integral de servicios de inspección, pruebas y estudios bajo normas locales e internacionales y estándares sobre productos, procesos... y contratación externa”<sup>83</sup>.

### **2.5.3. Normativa ambiental**

Los procesos de la prestación del servicio se encuentran sustentados sobre 2 decretos fijados por el Ministerio de Ecología y Medio Ambiente que son:

1. Decreto 1443 de Mayo 7 de 2004→en relación con la prevención y control de la contaminación ambiental por desechos o residuos peligrosos.
2. Decreto 2811 de Diciembre 22 de 1993→Código Nacional de Recursos Humanos.

Se busca fundamentalmente, conservar el medio ambiente y los recursos naturales renovables, por esto, la mayoría de las funciones son realizadas vía e-mail o vía telefónica por lo que no es necesario el uso de mucho papel. El papel que en caso dado sea necesario utilizar, será reciclado y reutilizado en lo que sea posible dentro de la compañía. Así mismo, fuera de los productos de tecnología, son pocos los insumos que se utilizarán en Miquelangelo.

---

<sup>82</sup>

[http://www.co.sgs.com/es\\_co/preciso\\_para\\_pymes\\_programa\\_empresarial\\_de\\_certificaci\\_n\\_iso\\_para\\_py\\_mes?serviceld=15827&lobld=21656](http://www.co.sgs.com/es_co/preciso_para_pymes_programa_empresarial_de_certificaci_n_iso_para_py_mes?serviceld=15827&lobld=21656) Fecha: Noviembre 18 de 2010. Hora: 4:14 pm

<sup>83</sup> <http://www.bureauveritas.com.co/> Fecha: Noviembre 18 de 2010. Hora: 4:18 pm

## **2.6. ASPECTOS LEGALES**

### **2.6.1. Tipo de sociedad**

La sociedad es una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS).

Este tipo de sociedad fue escogida pues tiene como características lo siguiente:

- No exige un número mínimo o máximo de accionistas
- Se constituye por documento privado inscrito en la Cámara de Comercio, no hay necesidad de hacer Escritura Pública, con la excepción de si se aportan bienes inmuebles a la constitución.
- Su objeto social, siempre y cuando sea lícito, puede ser indeterminado.
- La responsabilidad de los accionistas se limita al monto del aporte de cada uno.
- Permite que el pago de los aportes sea diferido hasta por 2 años máximo.
- Siempre y cuando los ingresos brutos de la sociedad a Diciembre 31 del año anterior no sean mayores a 3 mil salarios mínimos, ni los activos brutos del año anterior no sean mayores a 5 mil salarios mínimos, es voluntaria la creación de la revisoría fiscal y de la junta directiva.
- Las acciones y valores de esta sociedad no se pueden negociar en el mercado público.

### **2.6.2. Legislación especial de la zona**

Se rige por la ley 1258 de Diciembre 5 de 2008.

### **2.6.3. Obligaciones tributarias**

Las obligaciones tributarias al ser una SAS son: Resolución de facturación, Responsabilidad de régimen común, Expedición de certificados, Retención en la fuente, IVA e ICA.

### **2.6.4. Permisos, licencias y documentación especial**

Para esta empresa no se necesita ninguno.

### **2.6.5. Patentes, marcas y otros registros**

Para esta empresa no aplica.

## **2.7. ANÁLISIS DE RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIAS**

### **2.7.1. Identificación de riesgos**

Existen dos riesgos importantes en este negocio que se deben tener en cuenta.

El primer riesgo es que los Bancos a los cuales se les maneja la cartera morosa, decidan dejar las alianzas que tienen con las casas de cobranza para crear ellos mismos su propio departamento de cobranza y asumir así el trabajo realizado por Miquelangelo. Es decir, las casas de cobranza como Miquelangelo que únicamente se dedica a la cartera del sistema bancario quedarían sin clientes.

Como Miquelangelo se va a dedicar a cobrar la cartera pequeña, es decir, la que en un inicio cobraban los bancos y no las casas de cobranza, créditos menores a 20 millones de pesos, el segundo riesgo que puede ocurrir es que las casas de cobranza no solo abarquen las carteras grandes que ya han abarcado desde sus comienzos, sino que también decidan dedicarse a cobrar las pequeñas, no como su objeto social principal pero si como un complemento de su empresa y del servicio que presta. Esto representa un riesgo pues ya Miquelangelo no cubriría la brecha que nadie más tiene en cuenta, sino que entraría a competir con grandes empresas que tienen tradición y reconocimiento en el mercado con un posicionamiento y cuota de mercado significativo.

### **2.7.2. Planes de contingencia**

Para el primer riesgo el plan de contingencia puede ser mostrarle a los bancos como una casa de cobranza como Miquelangelo genera más beneficios que un departamento de cobranza dentro de cada banco. Beneficios en cuestión de costos, efectividad, eficiencia, calidad del servicio, porcentajes de recuperación, tiempo, etc.

Para el segundo riesgo el plan es aprovechar los primeros años para lograr un posicionamiento importante, brindar la mejor calidad del servicio a los bancos y alcanzar un reconocimiento entre todo el sistema bancario, para que en caso dado la competencia llegue a aumentar y fortalecerse, Miquelangelo ya tenga una cuota

de mercado y un posicionamiento con qué defenderse, el reconocimiento y la fidelidad de los clientes y lo más importante, los recursos y habilidades para ser la número uno en el mercado.

## 2.8. ANÁLISIS FINANCIERO

### 2.8.1 Planeación financiera

Para la puesta en marcha del negocio se requiere hacer las siguientes inversiones iniciales, entre las que se consideran los gastos de inicio de las operaciones y la inversión en capital de trabajo necesario para arrancar las operaciones, teniendo en cuenta la política de cartera de 30 días que se manejará con los clientes, adicionalmente también se consideran los imprevistos. La tabla 11 muestra la discriminación de estas inversiones.

**TABLA 11. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL (PUESTA EN MARCHA)**

| <b><i>PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL (AÑO 0)</i></b> |                 |                       |                       |
|--|-----------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>ÍTEM</b>  | <b>Cantidad</b> | <b>Costo Unitario</b> | <b>Costo Total</b>    |
| Compra de Oficina                                      | 1               | \$ 120.000.000        | \$ 120.000.000        |
| Gastos Legales de Constitución                         | 1               | \$ 1.000.000          | \$ 1.000.000          |
| Gastos de Publicidad (Página Web)                      | 1               | \$ 500.000            | \$ 500.000            |
| Papelería Empresarial (Hojas, Tarjetas, Brochures)     | 1               | \$ 650.000            | \$ 650.000            |
| Avisos   | 1               | \$ 150.000            | \$ 150.000            |
| Líneas Telefónicas                                     | 5               | \$ 50.000             | \$ 250.000            |
| Equipo de Cómputo                                      | 5               | \$ 1.050.000          | \$ 5.250.000          |
| Licencias Software (Office)                            | 5               | \$ 195.000            | \$ 975.000            |
| Licencias Software (Espress Invoice)                   | 5               | \$ 80.000             | \$ 400.000            |
| Escritorios, Muebles y Decoración                      | 1               | \$ 2.500.000          | \$ 2.500.000          |
| Lobby con Gerentes y Representantes Bancos             | 20              | \$ 80.000             | \$ 1.600.000          |
| Gastos de Adecuaciones e Instalaciones                 | 1               | \$ 500.000            | \$ 500.000            |
| Seguros contra todo riesgo (Oficina, Equipos)          | 1               | \$ 2.500.000          | \$ 2.500.000          |
| Imprevistos  | 1               | \$ 1.500.000          | \$ 1.500.000          |
| Capital de Trabajo (2 Meses de Operación)              | 1               | \$ 31.680.659         | \$ 31.680.659         |
| <b>COSTO DE LA INVERSIÓN INICIAL</b>                   |                 |                       | <b>\$ 169.455.659</b> |

**TABLA 12. TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA FINANCIACIÓN**

**PROGRAMA DE FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL (TABLA DE AMORTIZACIÓN)**

|                       |               |
|-----------------------|---------------|
| Monto Crédito         | \$ 49.455.659 |
| Plazo (Meses)         | 48            |
| Tasa de Interés (E.A) | 21,27%        |
| Modalidad de Pago     | Cuota Vencida |

|                 |                   |
|-----------------|-------------------|
| Valor Anualidad | (\$ 1.490.256,27) |
|-----------------|-------------------|

| Periodo | Saldo Inicial | Valor Cuota     | Abono a Capital | Pago de Intereses | Saldo Final   |
|---------|---------------|-----------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 0       | \$ -          | \$ -            | \$ -            | \$ -              | \$ 49.455.659 |
| 1       | \$ 49.455.659 | \$ 1.490.256,27 | \$ 689.044,78   | \$ 801.211        | \$ 48.766.615 |
| 2       | \$ 48.766.615 | \$ 1.490.256,27 | \$ 700.207,72   | \$ 790.049        | \$ 48.066.407 |
| 3       | \$ 48.066.407 | \$ 1.490.256,27 | \$ 711.551,51   | \$ 778.705        | \$ 47.354.855 |
| 4       | \$ 47.354.855 | \$ 1.490.256,27 | \$ 723.079,07   | \$ 767.177        | \$ 46.631.776 |
| 5       | \$ 46.631.776 | \$ 1.490.256,27 | \$ 734.793,39   | \$ 755.463        | \$ 45.896.983 |
| 6       | \$ 45.896.983 | \$ 1.490.256,27 | \$ 746.697,48   | \$ 743.559        | \$ 45.150.285 |
| 7       | \$ 45.150.285 | \$ 1.490.256,27 | \$ 758.794,43   | \$ 731.462        | \$ 44.391.491 |
| 8       | \$ 44.391.491 | \$ 1.490.256,27 | \$ 771.087,36   | \$ 719.169        | \$ 43.620.404 |
| 9       | \$ 43.620.404 | \$ 1.490.256,27 | \$ 783.579,44   | \$ 706.677        | \$ 42.836.824 |
| 10      | \$ 42.836.824 | \$ 1.490.256,27 | \$ 796.273,90   | \$ 693.982        | \$ 42.040.550 |
| 11      | \$ 42.040.550 | \$ 1.490.256,27 | \$ 809.174,01   | \$ 681.082        | \$ 41.231.376 |
| 12      | \$ 41.231.376 | \$ 1.490.256,27 | \$ 822.283,12   | \$ 667.973        | \$ 40.409.093 |
| 13      | \$ 40.409.093 | \$ 1.490.256,27 | \$ 835.604,60   | \$ 654.652        | \$ 39.573.489 |
| 14      | \$ 39.573.489 | \$ 1.490.256,27 | \$ 849.141,90   | \$ 641.114        | \$ 38.724.347 |
| 15      | \$ 38.724.347 | \$ 1.490.256,27 | \$ 862.898,51   | \$ 627.358        | \$ 37.861.448 |
| 16      | \$ 37.861.448 | \$ 1.490.256,27 | \$ 876.877,99   | \$ 613.378        | \$ 36.984.570 |
| 17      | \$ 36.984.570 | \$ 1.490.256,27 | \$ 891.083,94   | \$ 599.172        | \$ 36.093.486 |
| 18      | \$ 36.093.486 | \$ 1.490.256,27 | \$ 905.520,04   | \$ 584.736        | \$ 35.187.966 |
| 19      | \$ 35.187.966 | \$ 1.490.256,27 | \$ 920.190,01   | \$ 570.066        | \$ 34.267.776 |
| 20      | \$ 34.267.776 | \$ 1.490.256,27 | \$ 935.097,64   | \$ 555.159        | \$ 33.332.679 |
| 21      | \$ 33.332.679 | \$ 1.490.256,27 | \$ 950.246,78   | \$ 540.009        | \$ 32.382.432 |
| 22      | \$ 32.382.432 | \$ 1.490.256,27 | \$ 965.641,36   | \$ 524.615        | \$ 31.416.790 |
| 23      | \$ 31.416.790 | \$ 1.490.256,27 | \$ 981.285,33   | \$ 508.971        | \$ 30.435.505 |
| 24      | \$ 30.435.505 | \$ 1.490.256,27 | \$ 997.182,74   | \$ 493.074        | \$ 29.438.322 |
| 25      | \$ 29.438.322 | \$ 1.490.256,27 | \$ 1.013.337,70 | \$ 476.919        | \$ 28.424.985 |
| 26      | \$ 28.424.985 | \$ 1.490.256,27 | \$ 1.029.754,38 | \$ 460.502        | \$ 27.395.230 |
| 27      | \$ 27.395.230 | \$ 1.490.256,27 | \$ 1.046.437,03 | \$ 443.819        | \$ 26.348.793 |
| 28      | \$ 26.348.793 | \$ 1.490.256,27 | \$ 1.063.389,94 | \$ 426.866        | \$ 25.285.403 |
| 29      | \$ 25.285.403 | \$ 1.490.256,27 | \$ 1.080.617,49 | \$ 409.639        | \$ 24.204.786 |
| 30      | \$ 24.204.786 | \$ 1.490.256,27 | \$ 1.098.124,15 | \$ 392.132        | \$ 23.106.662 |
| 31      | \$ 23.106.662 | \$ 1.490.256,27 | \$ 1.115.914,42 | \$ 374.342        | \$ 21.990.747 |
| 32      | \$ 21.990.747 | \$ 1.490.256,27 | \$ 1.133.992,91 | \$ 356.263        | \$ 20.856.754 |
| 33      | \$ 20.856.754 | \$ 1.490.256,27 | \$ 1.152.364,28 | \$ 337.892        | \$ 19.704.390 |
| 34      | \$ 19.704.390 | \$ 1.490.256,27 | \$ 1.171.033,27 | \$ 319.223        | \$ 18.533.357 |
| 35      | \$ 18.533.357 | \$ 1.490.256,27 | \$ 1.190.004,72 | \$ 300.252        | \$ 17.343.352 |
| 36      | \$ 17.343.352 | \$ 1.490.256,27 | \$ 1.209.283,51 | \$ 280.973        | \$ 16.134.069 |
| 37      | \$ 16.134.069 | \$ 1.490.256,27 | \$ 1.228.874,63 | \$ 261.382        | \$ 14.905.194 |
| 38      | \$ 14.905.194 | \$ 1.490.256,27 | \$ 1.248.783,14 | \$ 241.473        | \$ 13.656.411 |
| 39      | \$ 13.656.411 | \$ 1.490.256,27 | \$ 1.269.014,18 | \$ 221.242        | \$ 12.387.397 |
| 40      | \$ 12.387.397 | \$ 1.490.256,27 | \$ 1.289.572,98 | \$ 200.683        | \$ 11.097.824 |
| 41      | \$ 11.097.824 | \$ 1.490.256,27 | \$ 1.310.464,83 | \$ 179.791        | \$ 9.787.359  |
| 42      | \$ 9.787.359  | \$ 1.490.256,27 | \$ 1.331.695,15 | \$ 158.561        | \$ 8.455.664  |
| 43      | \$ 8.455.664  | \$ 1.490.256,27 | \$ 1.353.269,42 | \$ 136.987        | \$ 7.102.394  |
| 44      | \$ 7.102.394  | \$ 1.490.256,27 | \$ 1.375.193,20 | \$ 115.063        | \$ 5.727.201  |
| 45      | \$ 5.727.201  | \$ 1.490.256,27 | \$ 1.397.472,16 | \$ 92.784         | \$ 4.329.729  |
| 46      | \$ 4.329.729  | \$ 1.490.256,27 | \$ 1.420.112,05 | \$ 70.144         | \$ 2.909.617  |
| 47      | \$ 2.909.617  | \$ 1.490.256,27 | \$ 1.443.118,72 | \$ 47.138         | \$ 1.466.498  |
| 48      | \$ 1.466.498  | \$ 1.490.256,27 | \$ 1.466.498,11 | \$ 23.758         | \$ (0)        |

Teniendo en cuenta que los socios no cuentan con todo el capital inicial, se requiere de un crédito por valor de \$49.500.000 que se cancelará en 4 años (48 meses). La tabla 12 muestra el plan de amortización del crédito.

**TABLA 13. ESTADO DE RESULTADOS ANUAL (PROYECTADO 5 AÑOS)**

| <b>ESTADO DE RESULTADOS (PROYECTADO PRÓXIMOS CINCO AÑOS)</b> |                       |                       |                       |                       |                       |      |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------|
| ESTADO DE RESULTADOS   |                       |                       |                       |                       |                       |      |
|  | Año 1                 | Año 2                 | Año 3                 | Año 4                 | Año 5                 |      |
| Ingresos Operacionales por Venta de Servicios                | \$ 240.000.000        | \$ 264.000.000        | \$ 290.400.000        | \$ 319.440.000        | \$ 351.384.000        |      |
| - Costos Operacionales de Ventas de Servicios                | \$ 119.378.544        | \$ 122.959.900        | \$ 126.648.697        | \$ 130.448.158        | \$ 134.361.603        |      |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>  | <b>\$ 120.621.456</b> | <b>\$ 141.040.100</b> | <b>\$ 163.751.303</b> | <b>\$ 188.991.842</b> | <b>\$ 217.022.397</b> |      |
| Gastos Operacionales de Administración y Ventas:             |                       |                       |                       |                       |                       |      |
| Sueldos y Salarios   | \$ 86.345.012         | \$ 88.935.363         | \$ 91.603.424         | \$ 94.351.526         | \$ 97.182.072         |      |
| Gastos de Representación y Provisiones                       | \$ 13.300.000         | \$ 14.630.000         | \$ 16.093.000         | \$ 17.702.300         | \$ 19.472.530         |      |
| Gastos Suministros   | \$ 650.000            | \$ 750.000            | \$ 850.000            | \$ 950.000            | \$ 1.050.000          |      |
| Gastos de Depreciación                                       | \$ 6.800.000          | \$ 6.800.000          | \$ 6.800.000          | \$ 6.800.000          | \$ 6.800.000          |      |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                                  | <b>\$ 13.526.444</b>  | <b>\$ 29.924.737</b>  | <b>\$ 48.404.879</b>  | <b>\$ 69.188.015</b>  | <b>\$ 92.517.795</b>  |      |
| - Gastos Financieros   | \$ 17.883.075         | \$ 17.883.075         | \$ 17.883.075         | \$ 17.883.075         | \$ 17.883.075         | \$ 0 |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                           | <b>\$ (4.356.632)</b> | <b>\$ 12.041.662</b>  | <b>\$ 30.521.804</b>  | <b>\$ 51.304.940</b>  | <b>\$ 92.517.795</b>  |      |
| Impuestos  | \$ -                  | \$ 4.214.582          | \$ 10.682.631         | \$ 17.956.729         | \$ 32.381.228         |      |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>                                | <b>\$ (4.356.632)</b> | <b>\$ 7.827.080</b>   | <b>\$ 19.839.172</b>  | <b>\$ 33.348.211</b>  | <b>\$ 60.136.567</b>  |      |

La tabla 13 muestra el Estado de Resultados proyectado a cinco años, considerando las ventas proyectadas en las tablas 07 y 08 y los costos proyectados en la tabla 09. Se observa que en el primer año de operaciones se tendría una pérdida esperada de \$4.356.632, pero a que a partir del segundo año, las utilidades (positivas) empezarían a incrementarse, incluso en el último año cuando ya no se tendría una carga financiera importante.

Por su parte, la tabla 14 muestra el Balance General inicial y proyectado por los siguientes cinco años de operación. Es importante resaltar que el valor del Disponible coincide exactamente con los Saldos Finales de Caja estimados en el Flujo de Tesorería, que se expone en la tabla 15.

Finalmente, las tablas 15, 16, 17 y 18 muestran la viabilidad (en términos financieros) del negocio, ya que se encuentra una Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) de 43%, superior al 15% esperado por los socios y con un VPN positivo de \$253.589.000 aproximadamente, lo cual muestra la bondad del negocio.

**TABLA 14. BALANCE GENERAL ANUAL (PROYECTADO 5 AÑOS)**

| <b>BALANCE GENERAL (PROYECTADO PRÓXIMOS CINCO AÑOS)</b> |                        |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|   | <b>Balance Inicial</b> | <b>Año 1</b>          | <b>Año 2</b>          | <b>Año 3</b>          | <b>Año 4</b>          | <b>Año 5</b>          |
| <b>ACTIVOS</b>  |                        |                       |                       |                       |                       |                       |
| Disponible (Caja y Bancos)                              | \$ 33.180.659          | \$ 15.624.028         | \$ 32.465.690         | \$ 63.372.912         | \$ 83.864.864         | \$ 145.549.798        |
| Inversiones   | \$ -                   | \$ 12.516.887         | \$ 2.844.298          |                       | \$ -                  | \$ -                  |
| Deudores  | \$ -                   | \$ 20.000.000         | \$ 22.000.000         | \$ 20.613.030         | \$ 27.366.970         | \$ 33.735.494         |
| Inventario de Suministros                               | \$ 650.000             | \$ 750.000            | \$ 800.000            | \$ 850.000            | \$ 1.000.000          | \$ 1.100.000          |
| <b>Total Activo Corriente</b>                           | <b>\$ 33.830.659</b>   | <b>\$ 48.890.915</b>  | <b>\$ 58.109.988</b>  | <b>\$ 84.835.942</b>  | <b>\$ 112.231.834</b> | <b>\$ 180.385.292</b> |
| <b>Propiedad, Planta y Equipo:</b>                      |                        |                       |                       |                       |                       |                       |
| Oficinas  | \$ 120.000.000         | \$ 120.000.000        | \$ 120.000.000        | \$ 120.000.000        | \$ 120.000.000        | \$ 120.000.000        |
| Equipo de Oficina                                       | \$ 8.000.000           | \$ 8.000.000          | \$ 8.000.000          | \$ 8.000.000          | \$ 8.000.000          | \$ 8.000.000          |
| Depreciación Acumulada                                  | \$ -                   | \$ (6.800.000)        | \$ (13.600.000)       | \$ (20.400.000)       | \$ (27.200.000)       | \$ (34.000.000)       |
| Intangibles   | \$ 1.375.000           | \$ 1.375.000          | \$ 1.375.000          | \$ 1.375.000          | \$ 1.375.000          | \$ 1.375.000          |
| Diferidos   | \$ 6.250.000           | \$ 3.000.000          | \$ 3.000.000          | \$ 3.000.000          | \$ 3.000.000          | \$ 3.000.000          |
| Valorizaciones  | \$ -                   | \$ 2.000.000          | \$ 4.000.000          | \$ 6.000.000          | \$ 8.000.000          | \$ 10.000.000         |
| <b>Total Activo No Corriente</b>                        | <b>\$ 135.625.000</b>  | <b>\$ 127.575.000</b> | <b>\$ 122.775.000</b> | <b>\$ 117.975.000</b> | <b>\$ 113.175.000</b> | <b>\$ 108.375.000</b> |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                                    | <b>\$ 169.455.659</b>  | <b>\$ 176.465.915</b> | <b>\$ 180.884.988</b> | <b>\$ 202.810.942</b> | <b>\$ 225.406.834</b> | <b>\$ 288.760.292</b> |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>                              |                        |                       |                       |                       |                       |                       |
| Obligaciones Financieras (CP)                           | \$ -                   | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| Proveedores   | \$ -                   | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| Cuentas x Pagar   | \$ -                   | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| Impuestos x Pagar                                       | \$ -                   | \$ -                  | \$ 4.214.582          | \$ 10.682.631         | \$ 17.956.729         | \$ 32.381.228         |
| <b>Total Pasivo Corriente</b>                           | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>           | <b>\$ 4.214.582</b>   | <b>\$ 10.682.631</b>  | <b>\$ 17.956.729</b>  | <b>\$ 32.381.228</b>  |
| Obligaciones Financieras (LP)                           | \$ 49.455.659          | \$ 40.409.093         | \$ 29.438.322         | \$ 16.134.069         | \$ -                  | \$ -                  |
| Pasivos Estimados y Provisiones                         | \$ -                   | \$ 18.849.116         | \$ 19.414.590         | \$ 19.997.027         | \$ 20.596.938         | \$ 21.214.846         |
| Otros Pasivos   | \$ -                   | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| <b>Total Pasivo No Corriente</b>                        | <b>\$ 49.455.659</b>   | <b>\$ 59.258.209</b>  | <b>\$ 48.852.912</b>  | <b>\$ 36.131.096</b>  | <b>\$ 20.596.938</b>  | <b>\$ 21.214.846</b>  |
| Capital Social  | \$ 120.000.000         | \$ 120.000.000        | \$ 120.000.000        | \$ 120.000.000        | \$ 120.000.000        | \$ 120.000.000        |
| Reserva Legal   | \$ -                   | \$ (435.663)          | \$ 347.045            | \$ 2.330.962          | \$ 5.665.783          | \$ 11.679.440         |
| Resultados del Ejercicio                                | \$ -                   | \$ (4.356.632)        | \$ 7.827.080          | \$ 19.839.172         | \$ 33.348.211         | \$ 60.136.567         |
| Resultados de Ejercicios Anteriores                     | \$ -                   | \$ -                  | \$ (4.356.632)        | \$ 7.827.080          | \$ 19.839.172         | \$ 33.348.211         |
| Superávit de Valorizaciones                             | \$ -                   | \$ 2.000.000          | \$ 4.000.000          | \$ 6.000.000          | \$ 8.000.000          | \$ 10.000.000         |
| <b>Total Patrimonio</b>                                 | <b>\$ 120.000.000</b>  | <b>\$ 117.207.705</b> | <b>\$ 127.817.493</b> | <b>\$ 155.997.215</b> | <b>\$ 186.853.167</b> | <b>\$ 235.164.218</b> |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                        | <b>\$ 169.455.659</b>  | <b>\$ 176.465.915</b> | <b>\$ 180.884.987</b> | <b>\$ 202.810.942</b> | <b>\$ 225.406.834</b> | <b>\$ 288.760.292</b> |

**TABLA 15. FLUJO DE TESORERÍA ESTIMADO PARA LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS**

| <b>FLUJO DE TESORERÍA (PROYECTADO PRÓXIMOS CINCO AÑOS)</b>       |                      |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|  | <b>Año 0</b>         | <b>Año 1</b>          | <b>Año 2</b>          | <b>Año 3</b>          | <b>Año 4</b>          | <b>Año 5</b>          |
| Saldo de Caja al Inicio del periodo (Año)                        |                      | \$ 33.180.659         | \$ 15.624.028         | \$ 32.465.690         | \$ 63.372.912         | \$ 83.864.864         |
| <b>Ingresos</b>  |                      |                       |                       |                       |                       |                       |
| Ingresos por la Venta de Servicios Cobranzas                     | \$ -                 | \$ 220.000.000        | \$ 242.000.000        | \$ 266.200.000        | \$ 292.820.000        | \$ 322.102.000        |
| Ingresos Periodos anteriores (Recuperación de Cartera)           | \$ -                 | \$ -                  | \$ 20.000.000         | \$ 22.000.000         | \$ 24.200.000         | \$ 26.620.000         |
| Aportes de los Socios (en Efectivo)                              | \$ -                 | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| Préstamos Bancarios Recibidos                                    | \$ 49.455.659        | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| <b>TOTAL INGRESOS PERIODO</b>                                    | <b>\$ 49.455.659</b> | <b>\$ 220.000.000</b> | <b>\$ 262.000.000</b> | <b>\$ 288.200.000</b> | <b>\$ 317.020.000</b> | <b>\$ 348.722.000</b> |
| <b>Egresos</b>   |                      |                       |                       |                       |                       |                       |
| Compras en el periodo  | \$ 4.150.000         | \$ 650.000            | \$ 750.000            | \$ 850.000            | \$ 950.000            | \$ 1.050.000          |
| Adecuaciones   | \$ 1.150.000         | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| Sueldos, Salarios y Comisiones                                   |                      | \$ 86.345.012         | \$ 88.935.363         | \$ 91.603.424         | \$ 94.351.526         | \$ 97.182.072         |
| Gastos de administración   | \$ -                 | \$ 119.378.544        | \$ 122.959.900        | \$ 126.648.697        | \$ 154.958.515        | \$ 151.375.734        |
| Amortizaciones de Obligaciones Financieras                       |                      | \$ 17.883.075         | \$ 17.883.075         | \$ 17.883.075         | \$ 17.883.075         | \$ -                  |
| Pago de Impuestos  |                      | \$ -                  | \$ -                  | \$ 4.214.582          | \$ 10.682.631         | \$ 17.956.729         |
| Compra de Equipos, Licencias                                     | \$ 9.375.000         | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| Pago de dividendos   |                      | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| Gastos de Representación (Incluye provisiones para Contingencia) | \$ 1.600.000         | \$ 13.300.000         | \$ 14.630.000         | \$ 16.093.000         | \$ 17.702.300         | \$ 19.472.530         |
| <b>TOTAL EGRESOS PERIODO</b>                                     | <b>\$ 16.275.000</b> | <b>\$ 237.556.632</b> | <b>\$ 245.158.338</b> | <b>\$ 257.292.778</b> | <b>\$ 296.528.048</b> | <b>\$ 287.037.065</b> |
| <b>DIFERENCIAL ENTRE INGRESOS Y EGRESOS PERIODO</b>              | <b>\$ 33.180.659</b> | <b>\$ -17.556.632</b> | <b>\$ 16.841.662</b>  | <b>\$ 30.907.222</b>  | <b>\$ 20.491.952</b>  | <b>\$ 61.684.935</b>  |
| <b>SALDO FINAL DE CAJA PERIODO</b>                               | <b>\$ 33.180.659</b> | <b>\$ 15.624.028</b>  | <b>\$ 32.465.690</b>  | <b>\$ 63.372.912</b>  | <b>\$ 83.864.864</b>  | <b>\$ 145.549.798</b> |

**TABLA 16. COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL**

| COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (CPPC Ó WACC) |                      |                      |                      |                      |               |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------|
|   |                      |                      |                      |                      |               |
|   |                      |                      |                      |                      |               |
| Inflación Esperada                                | 3,00%                | 3,00%                | 3,00%                | 3,00%                | 3,00%         |
| Tasa de impuestos                                 | 35,00%               | 35,00%               | 35,00%               | 35,00%               | 35,00%        |
| Costos Sector Bancario (Spread Bancario)          | 5,50%                | 5,50%                | 6,00%                | 6,00%                | 6,00%         |
| Tasa de impuestos sobre las utilidades            | 35,00%               | 35,00%               | 35,00%               | 35,00%               | 35,00%        |
| BETA  | 1,70                 | 1,80                 | 1,80                 | 1,80                 | 1,80          |
| Tasa Libre de Riesgo                              | 5,00%                | 5,50%                | 5,50%                | 5,50%                | 5,50%         |
| Tasa Esperada en el Mercado                       | 11,28%               | 12,32%               | 12,27%               | 12,50%               | 12,50%        |
| Ke  | 14,32%               | 17,06%               | 16,96%               | 17,39%               | 17,39%        |
| Kd  | 21,27%               | 21,27%               | 21,27%               | 21,27%               | 21,27%        |
| <b>COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL</b>        | <b>14,16%</b>        | <b>16,11%</b>        | <b>16,24%</b>        | <b>16,78%</b>        | <b>16,72%</b> |
|   |                      |                      |                      |                      |               |
| NOPAT   | Año 2                | Año 3                | Año 4                | Año 5                |               |
| Utilidad Bruta                                    | 141.040.100          | 163.751.303          | 188.991.842          | 217.022.397          |               |
| Gastos de Administración                          | 107.095.012          | 111.115.363          | 115.346.424          | 119.803.826          |               |
|   |                      |                      |                      |                      |               |
| Utilidad Antes de Impuestos (UAI)                 | 33.945.087           | 52.635.940           | 73.645.418           | 97.218.571           |               |
| Impuestos 35%                                     | 4.214.581,60         | 10.682.631,34        | 17.956.729,07        | 32.381.228,20        |               |
| <b>NOPAT</b>                                      | <b>29.730.505,68</b> | <b>41.953.308,56</b> | <b>55.688.689,03</b> | <b>64.837.342,44</b> |               |

**TABLA 17. ESTIMACIÓN DEL VALOR TERMINAL DEL NEGOCIO**

| <b>CAPITAL INVERTIDO</b>             | <b>Año 2</b>       | <b>Año 3</b>       | <b>Año 4</b>       | <b>Año 5</b>       |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                      |                    |                    |                    |                    |
| Total Activos                        | 176.465.915        | 180.884.988        | 202.810.942        | 225.406.834        |
| Total Pasivos sin Deuda ni Impuestos | 18.849.116,21      | 19.414.589,69      | 19.997.027,38      | 20.596.938,21      |
|                                      |                    |                    |                    |                    |
| <b>CAPITAL INVERTIDO</b>             | <b>157.616.799</b> | <b>161.470.398</b> | <b>182.813.914</b> | <b>204.809.895</b> |
|                                      |                    |                    |                    |                    |
| <b>VALOR TERMINAL</b>                |                    |                    |                    |                    |
| NOPAT                                | 64.837.342,44      |                    |                    |                    |
| Capital Invertido                    | 204.809.895        |                    |                    |                    |
| ROIC                                 | 31,66%             |                    |                    |                    |
| Tasa de Inversión del NOPAT          | 15%                |                    |                    |                    |
| Tasa de Crecimiento (g)              | 5,50%              |                    |                    |                    |
| WACC a Perpetuidad                   | 16,72%             |                    |                    |                    |
| <b>VALOR TERMINAL</b>                | <b>477.291.720</b> |                    |                    |                    |

**TABLA 18. CÁLCULO DEL VALOR PRESENTE NETO Y TASA INTERNA DE RETONO.**

| FLUJO DE CAJA LIBRE                   | Año 0                   | Año 1               | Año 2                | Año 3                | Año 4                | Año 5                 |
|---------------------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Saldo Final Año (Flujo de Tesorería)  | \$ -                    | \$ 15.624.028       | \$ 32.465.690        | \$ 63.372.912        | \$ 83.864.864        | \$ 145.549.798        |
| Menos aportes de socios               | \$ -120.000.000         | \$ -                | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                  |
| Menos Préstamos recibidos             | \$ -49.455.659          | \$ -                | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                  |
| Menos abonos a capital préstamos      | \$ -                    | \$ -9.046.566       | \$ 10.970.771        | \$ 13.304.254        |                      |                       |
| Menos Intereses prestamos             | \$ -                    | \$ -8.836.509       | \$ -6.912.304        | \$ -4.578.821        | \$ (1.749.007)       | \$ -                  |
| Mas ahorro de Impuestos por intereses | \$ -                    | \$ 4.418.254        | \$ 3.456.152         | \$ 2.289.411         | \$ 874.503           | \$ -                  |
| Menos pago de dividendos              | \$ -                    | \$ -                | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                  |
| Valor terminal                        | \$ -                    | \$ -                | \$ -                 | 0                    | 0                    | \$ 477.291.720        |
| <b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>            | <b>(169.455.659,40)</b> | <b>2.159.207,12</b> | <b>39.980.308,19</b> | <b>74.387.754,85</b> | <b>82.990.360,31</b> | <b>622.841.517,98</b> |
| WACC                                  |                         | 14,16%              | 16,11%               | 16,24%               | 16,78%               | 16,72%                |

|  |                       |       |       |       |       |                |
|--|-----------------------|-------|-------|-------|-------|----------------|
| <b>VALOR PRESENTE NETO (VPN)<br/>(Con Reinversión)</b> | <b>253.589.257,02</b> |       |       |       |       |                |
|  | Año 0                 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5          |
| FLUJO DE CAJA LIBRE                                    | (169.455.659,40)      |       |       |       |       | 822.359.148,45 |

|  |                    |  |  |  |  |  |
|--|--------------------|--|--|--|--|--|
| <b>VALOR PRESENTE NETO (VPN)<br/>(Sin reinversión)</b> | <b>222.130.728</b> |  |  |  |  |  |
|--|--------------------|--|--|--|--|--|

|   |            |
|---|------------|
| <b>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</b>          | <b>43%</b> |
| <b>TIR MODIFICADA (TIRM)</b>                  | <b>37%</b> |
| <b>TIRM (Considerando reinversion al 15%)</b> | <b>39%</b> |

## **2.9 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

Las actividades que se deben desarrollar para llevar a cabo el proyecto son:

1. Hay que asegurarse primero que todo, averiguando en la Cámara de Comercio, que el nombre (razón social) escogido no lo tenga ya otra empresa pues no pueden haber dos iguales. Si no es repetido, se debe reservar en la Cámara de Comercio.
2. Se debe elaborar una minuta de Constitución mediante Documento Privado donde consten los Estatutos de la empresa. Sin embargo, el parágrafo segundo del artículo quinto de la Ley 1258 del 2.008, establece que cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requieran escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.
3. Dicho documento privado se debe registrar ante la Cámara de Comercio. Este documento como lo dije, contiene los Estatutos de la Empresa (Ver Anexo 7).
4. Una vez registrado en la Cámara de Comercio, se debe obtener el NIT y el RUT en la DIAN.

## 2.10 RESUMEN EJECUTIVO

### 2.10.1 Definición idea de negocio

El proyecto busca prestar ayuda y soporte a todas las instituciones financieras o comerciales para la recuperación de cartera sin que esto conlleve a las empresas a incurrir en complicados procesos jurídicos.

Lo anterior por medio de la opción de varias alternativas a los deudores para que el pago de sus deudas no signifiquen un sacrificio sino una oportunidad para mejorar su calidad de vida.

**Slogan→**”Porque siempre hay un ángel cuando todo parece estar perdido”

**Marca→**MIQUELANGELO

**Logotipo→**



### **2.10.2 Cifras de tamaño de mercado**

El tamaño del mercado es de 28 Bancos entre primer y segundo piso.

Los de primer piso o bancos comerciales son 18, que son:

- Banco de Bogotá
- Banco Popular S.A.
- Banco Santander Colombia S.A.
- Bancolombia S.A. o Banco de Colombia
- Scotiabank Colombia S.A.
- Citibank Colombia
- HSBC Colombia S.A.
- Banco GNB Sudameris S.A.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A.
- Helm Bank S.A.
- Banco de Occidente

- Banco Caja Social BCSC
- Banco Davivienda S.A.
- Banco Colpatria
- Banagrario
- AV Villas
- Banco ProCredit Colombia S.A.
- Banco de las Microfinanzas – Bancamía S.A.

Y los de segundo piso son 10:

- Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. –Bancoldex-
- Financiera de Desarrollo Territorial S.A. Findeter
- Financiera Energética Nacional S.A. Fen
- Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario Finagro
- Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior “ICETEX”

- Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo Fonade
- Fondo de Garantías de Instituciones Financieras -Fogafin-
- Fondo Nacional del Ahorro Carlos Lleras Restrepo
- Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas Fogacoop
- Fondo Nacional de Garantías S.A. Sigla “FNG S.A.”
- Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía

### **2.10.3 Participación términos relativos**

A partir del estudio de mercado que se realizó con las 5 casas de cobranza más importantes del mercado y que representan la mayor competencia de la empresa, no se puede decir realmente cual es la participación en el mercado de Miquelangelo, pues en primer lugar no se sabe la participación exacta de estas empresas en el mercado, y en segundo lugar, el mercado es lo suficientemente grande como para que estas 5 empresas puedan representar la participación total del mercado. El aproximado que se espera lograr en participación del mercado es un 2% en los primeros años, y en crecimiento para que al año quinto la participación llegue a ser del 5% de la participación del mercado total, aproximadamente.

### 2.10.4 Ventas esperadas en términos absolutos

Las ventas o ingresos por operación esperados son:

**TABLA 19: Total Ventas Esperado (Anual)**

|                                    | Año 1                    | Año 2                 | Año 3                 | Año 4                 | Año 5                 |
|------------------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Número Cuentas Anuales a Mantener  | 2.400                    | 2.640                 | 2.904                 | 3.194                 | 3.514                 |
| Valor Promedio de Cada Cuenta      | \$ 1.000.000;00          | \$ 1.000.000;00       | \$ 1.000.000;00       | \$ 1.000.000;00       | \$ 1.000.000;00       |
| Comisión (%)                       | 10%                      | 10%                   | 10%                   | 10%                   | 10%                   |
| Cumplimiento de la Meta (%)        | 100%                     | 100%                  | 100%                  | 100%                  | 100%                  |
| <b>TOTAL VENTAS ANUAL ESPERADO</b> | <b>\$ 240.000.000;00</b> | <b>\$ 264.000.000</b> | <b>\$ 290.400.000</b> | <b>\$ 319.440.000</b> | <b>\$ 351.384.000</b> |

**TABLA 20: Total ingresos esperado (Anual)**

|  | Año 0                | Año 1                 | Año 2                 | Año 3                 | Año 4                 | Año 5                 |
|--|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Saldo de Caja al Inicio del periodo (Año)              |                      | \$ 33.180.659         | \$ 15.624.028         | \$ 32.465.690         | \$ 63.372.912         | \$ 83.864.864         |
| <b>Ingresos</b>  |                      |                       |                       |                       |                       |                       |
| Ingresos por la Venta de Servicios Cobranzas           | \$ -                 | \$ 220.000.000        | \$ 242.000.000        | \$ 266.200.000        | \$ 292.820.000        | \$ 322.102.000        |
| Ingresos Periodos anteriores (Recuperación de Cartera) | \$ -                 | \$ -                  | \$ 20.000.000         | \$ 22.000.000         | \$ 24.200.000         | \$ 26.620.000         |
| Aportes de los Socios (en Efectivo)                    | \$ -                 | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| Préstamos Bancarios Recibidos                          | \$ 49.455.659        | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| <b>TOTAL INGRESOS PERIODO</b>                          | <b>\$ 49.455.659</b> | <b>\$ 220.000.000</b> | <b>\$ 262.000.000</b> | <b>\$ 288.200.000</b> | <b>\$ 317.020.000</b> | <b>\$ 348.722.000</b> |

### 2.10.5 Utilidades esperadas

Las utilidades esperadas son:

**TABLA 21: Total Utilidades Esperadas (Anual)**

|                               | Año 1                 | Año 2                 | Año 3                 | Año 4                 | Año 5                 |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ingresos Operacionales por    |                       |                       |                       |                       |                       |
| Venta de Servicios            | \$ 240.000.000        | \$ 264.000.000        | \$ 290.400.000        | \$ 319.440.000        | \$ 351.384.000        |
| - Costos Operacionales de     |                       |                       |                       |                       |                       |
| Ventas de Servicios           | \$ 119.378.544        | \$ 122.959.900        | \$ 126.648.697        | \$ 130.448.158        | \$ 134.361.603        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>         | <b>\$ 120.621.456</b> | <b>\$ 141.040.100</b> | <b>\$ 163.751.303</b> | <b>\$ 188.991.842</b> | <b>\$ 217.022.397</b> |
| Gastos Operacionales de       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Administración y Ventas:      |                       |                       |                       |                       |                       |
| Sueldos y Salarios            | \$ 86.345.012         | \$ 88.935.363         | \$ 91.603.424         | \$ 94.351.526         | \$ 97.182.072         |
| Gastos de Representación y    |                       |                       |                       |                       |                       |
| Provisiones                   | \$ 13.300.000         | \$ 14.630.000         | \$ 16.093.000         | \$ 17.702.300         | \$ 19.472.530         |
| Gastos Suministros            | \$ 650.000            | \$ 750.000            | \$ 850.000            | \$ 950.000            | \$ 1.050.000          |
| Gastos de Depreciación        | \$ 6.800.000          | \$ 6.800.000          | \$ 6.800.000          | \$ 6.800.000          | \$ 6.800.000          |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>   | <b>\$ 13.526.444</b>  | <b>\$ 29.924.737</b>  | <b>\$ 48.404.879</b>  | <b>\$ 69.188.015</b>  | <b>\$ 92.517.795</b>  |
| - Gastos Financieros          | \$ 17.883.075         | \$ 17.883.075         | \$ 17.883.075         | \$ 17.883.075         | \$ 0                  |
| <b>UTILIDAD ANTES DE</b>      |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>IMPUESTOS</b>              | <b>\$ (4.356.632)</b> | <b>\$ 12.041.662</b>  | <b>\$ 30.521.804</b>  | <b>\$ 51.304.940</b>  | <b>\$ 92.517.795</b>  |
| Impuestos                     | \$ -                  | \$ 4.214.582          | \$ 10.682.631         | \$ 17.956.729         | \$ 32.381.228         |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b> | <b>\$ (4.356.632)</b> | <b>\$ 7.827.080</b>   | <b>\$ 19.839.172</b>  | <b>\$ 33.348.211</b>  | <b>\$ 60.136.567</b>  |

### 2.10.6 Atractivo del negocio

Este servicio es supremamente atractivo en el mercado por la atención personalizada a cada uno de los deudores, lo que permite que estos se sientan sobresalientemente cómodos y entren en confianza en menor tiempo con quien vayan a tratar dentro de la compañía, llevando a que la recuperación de cartera se logre en un menor tiempo y con beneficios tanto para los bancos como para sus clientes. El clima cálido dentro de la empresa, también va a ser una de las características que mas resalten, pues personas que se sientan motivadas y a gusto con su trabajo, podrán emanar esa tranquilidad y confianza a los demás, incluyendo a los mismos deudores. Pero el servicio al cliente es lo fundamental acá, se busca principalmente que los bancos estén satisfechos con nuestra labor y

esto se logra únicamente por medio de una labor eficiente en conjunto con las 2 características ya mencionadas.

Financieramente es importante resaltar como otro atractivo del negocio su valor terminal, si flujo de caja libre, su valor presente neto y su tasa interna de retorno, a partir del capital invertido:

**TABLA 22: CAPITAL INVERTIDO**

| <b>CAPITAL INVERTIDO</b>             | <b>Año 2</b>       | <b>Año 3</b>       | <b>Año 4</b>       | <b>Año 5</b>       |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                      |                    |                    |                    |                    |
| Total Activos                        | 176.465.915        | 180.884.988        | 202.810.942        | 225.406.834        |
| Total Pasivos sin Deuda ni Impuestos | 18.849.116;21      | 19.414.589;69      | 19.997.027;38      | 20.596.938;21      |
|                                      |                    |                    |                    |                    |
| <b>CAPITAL INVERTIDO</b>             | <b>157.616.799</b> | <b>161.470.398</b> | <b>182.813.914</b> | <b>204.809.895</b> |

**TABLA 23: VALOR TERMINAL**

| <b>VALOR TERMINAL</b>       |                    |
|-----------------------------|--------------------|
| NOPAT                       | 64.837.342;44      |
| Capital Invertido           | 204.809.895        |
| ROIC                        | 31;66%             |
| Tasa de Inversión del NOPAT | 15%                |
| Tasa de Crecimiento (g)     | 5;50%              |
| WACC a Perpetuidad          | 16;72%             |
| <b>VALOR TERMINAL</b>       | <b>477.291.720</b> |

**TABLA 24: FLUJO DE CAJA LIBRE**

| <b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>            | <b>Año 0</b>            | <b>Año 1</b>        | <b>Año 2</b>         | <b>Año 3</b>         | <b>Año 4</b>         | <b>Año 5</b>          |
|---------------------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Saldo Final Año (Flujo de Tesorería)  | \$ -                    | \$ 15.624.028       | \$ 32.465.690        | \$ 63.372.912        | \$ 83.864.864        | \$ 145.549.798        |
| Menos aportes de socios               | \$ -120.000.000         | \$ -                | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                  |
| Menos Préstamos recibidos             | \$ -49.455.659          | \$ -                | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                  |
| Menos abonos a capital préstamos      | \$ -                    | \$ -9.046.566       | \$ 10.970.771        | \$ 13.304.254        |                      |                       |
| Menos Intereses prestamos             | \$ -                    | \$ -8.836.509       | \$ -6.912.304        | \$ -4.578.821        | \$ (1.749.007)       | \$ -                  |
| Mas ahorro de Impuestos por intereses | \$ -                    | \$ 4.418.254        | \$ 3.456.152         | \$ 2.289.411         | \$ 874.503           | \$ -                  |
| Menos pago de dividendos              | \$ -                    | \$ -                | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                  |
| Valor terminal                        | \$ -                    | \$ -                | \$ -                 | 0                    | 0                    | \$ 477.291.720        |
| <b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>            | <b>(169.455.659;40)</b> | <b>2.159.207;12</b> | <b>39.980.308;19</b> | <b>74.387.754;85</b> | <b>82.990.360;31</b> | <b>622.841.517;98</b> |
| WACC                                  |                         | 14;16%              | 16;11%               | 16;24%               | 16;78%               | 16;72%                |

Valor Presente Neto (VPN) (Con reinversión) = \$253'589.257

Valor Presente Neto (VPN) (Sin reinversión) = \$222'130.728

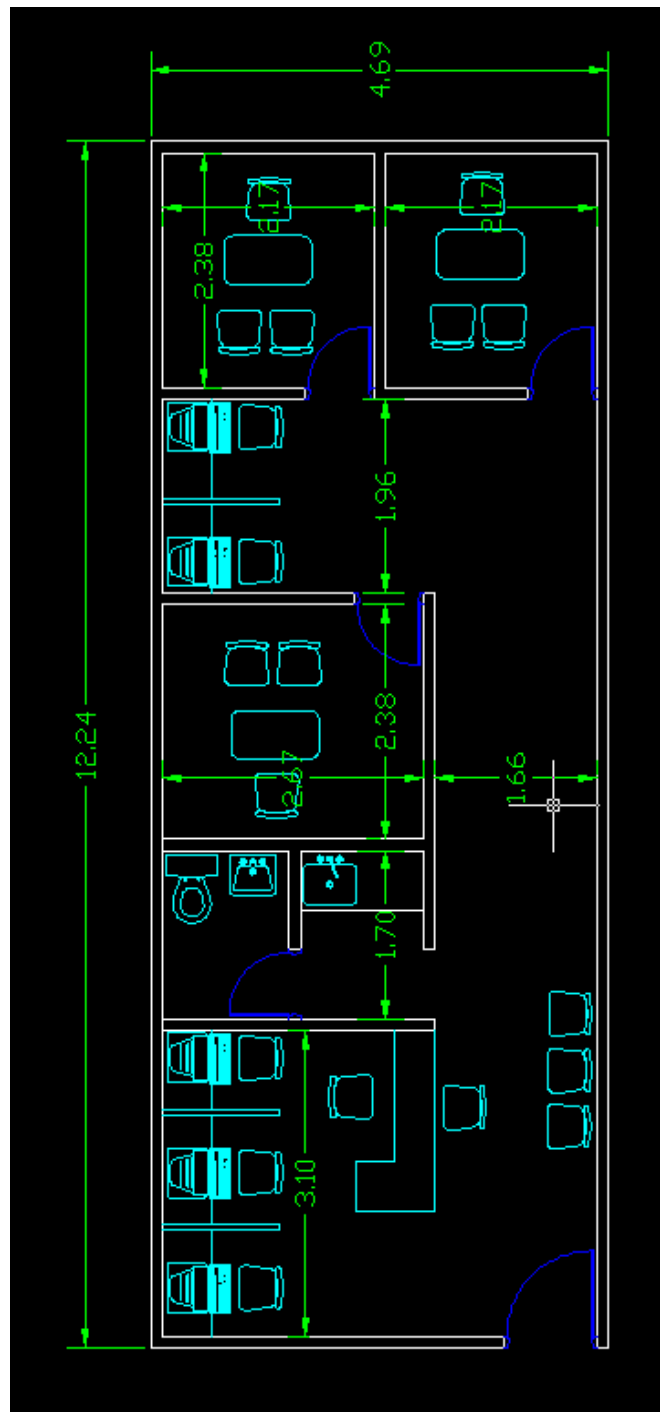
Tasa Interna de Retorno (TIR) = 43%

Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) = 37%

TIRM (Considerando reinversión del 15%) = 39%

### 3. ANEXOS

#### ANEXO 1: INFRAESTRUCTURA



## ANEXO 2: LISTADO DE COBROS

### CONTROL INTERNO DE OBLIGACIONES AL COBRO

NÚMERO DE OBLIGACIÓN \_\_\_\_\_ CLASE DE CRÉDITO \_\_\_\_\_

FECHA DE RECIBO DÍA \_\_\_ MES \_\_\_ AÑO \_\_\_

NOMBRE DEL DEUDOR \_\_\_\_\_ C.C. \_\_\_\_\_

CODEUDOR \_\_\_\_\_ C.C. \_\_\_\_\_

CODEUDOR \_\_\_\_\_ C.C. \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN LOCALIZADA \_\_\_\_\_ TEL: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN LOCALIZADA \_\_\_\_\_ TEL: \_\_\_\_\_

GARANTIAS DEL CRÉDITO \_\_\_\_\_

LIQUIDACIÓN \_\_\_\_\_

DEUDA: CAPITAL \$ \_\_\_\_\_ INTERESES CORRIENTES \_\_\_\_\_

INTERESES DE MORA \_\_\_\_\_

FECHA DE CORTE DIA \_\_\_ MES \_\_\_ AÑO \_\_\_ LIQUIDACIÓN TOTAL \$ \_\_\_\_\_ DIA \_\_\_ MES \_\_\_ AÑO \_\_\_

COBRO PREJUDICIAL \_\_\_\_\_

FECHA DE ENTREGA DIA \_\_\_ MES \_\_\_ AÑO \_\_\_

FECHA DE VENCIMIENTO GESTIÓN COBRO PREJUDICIAL: DÍA \_\_\_ MES \_\_\_ AÑO \_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANEXO 3: RECORD DEL CASO

[illegible]

#### **ANEXO 4: Carta para cobro prejurídico**

Bogotá, XXXX XX de XXXX

Señor

**XXXXXXXX XXXXXX**

Dirección

Bogotá - Cundinamarca

REF:           DEUDA DE PRESTAMO A FAVOR DE XXXXXX XXXXXXXX.

Respetado Señor:

En mi condición de apoderada judicial de XXXXXXXX, me permito invitarlo para que personalmente o por conducto de su representante, en el menor tiempo posible con plazo final hasta el próximo XXXXXX (XX) de XXXX de los corrientes, se sirva concertar una cita con mi oficina (preferiblemente mediante comunicación telefónica), con el propósito de obtener el pago de las obligaciones contraídas por Usted con XXXXXXXX.

Por lo anterior, y previo a la iniciación de cualquier acción de carácter legal y en previsión de mayores costos judiciales, acudo a su buen criterio para tratar de llegar a un arreglo extraproceso que liquide sus obligaciones de la forma más expedita y favorable a los intereses de ambas partes.

Espero que Usted se acoja a la oportunidad que en este caso se le brinda.

Atentamente,

---

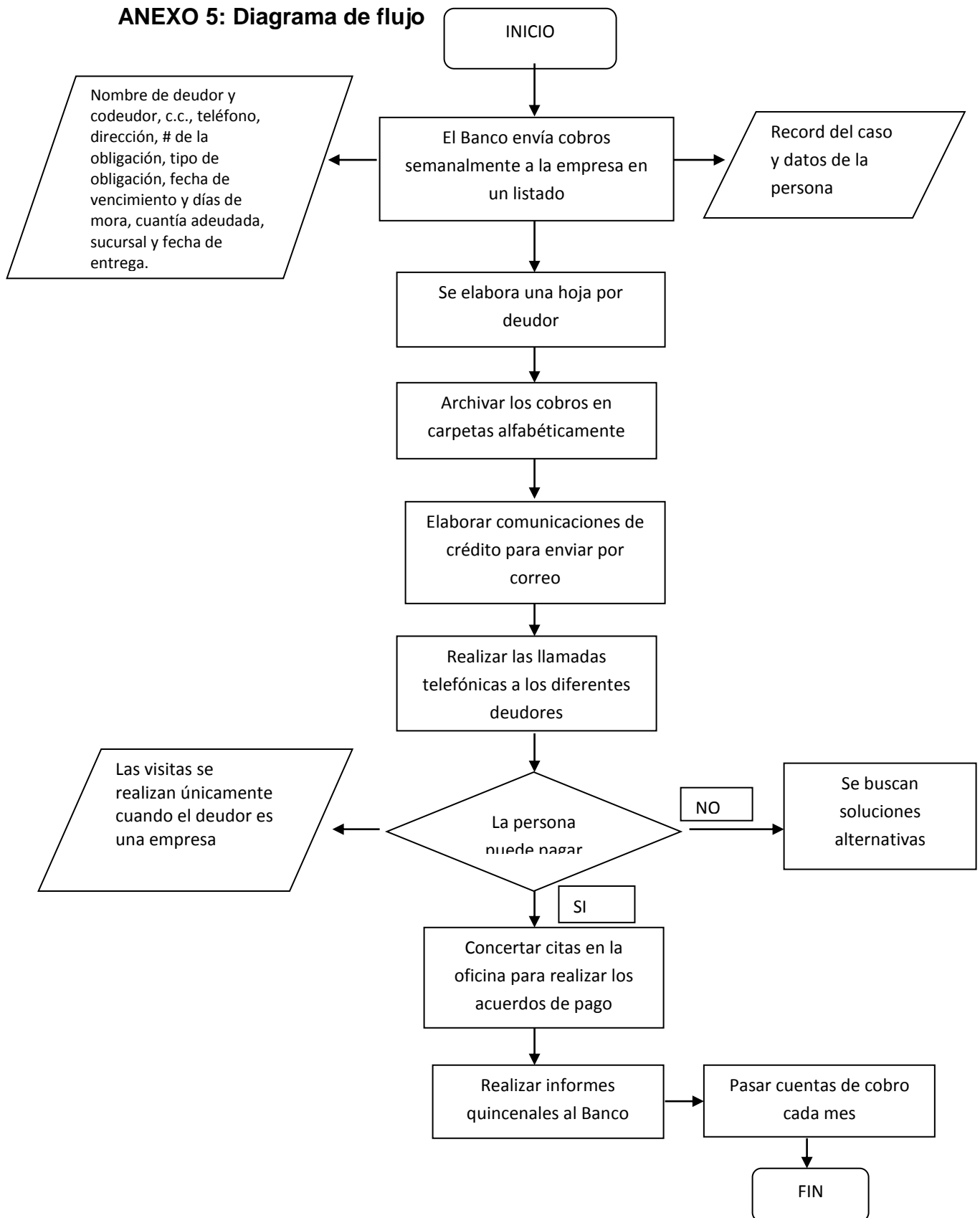
MIQUELANGELO

Empresa de Cobranza y Recuperación de Cartera

Dirección de Oficina

Teléfono Célular o de Oficina

## ANEXO 5: Diagrama de flujo



## **ANEXO 6: Modelo de estatutos**

### **ACME SAS**

#### **ACTO CONSTITUTIVO**

(\_\_\_\_\_), de nacionalidad (\_\_\_\_\_), identificado con (\_\_\_\_\_), domiciliado en la ciudad de (\_\_\_\_\_), declara - previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos-, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada (INCLUIR NOMBRE), para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, por término indefinido de duración, con un capital suscrito de (\$\_\_\_\_\_), dividido en (\_\_\_\_\_) acciones ordinarias de valor nominal de (\$\_\_\_\_\_) cada una, que han sido liberadas en su (totalidad o en el porcentaje correspondiente), previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado y que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este documento.

Una vez formulada la declaración que antecede, el suscrito ha establecido, así mismo, los estatutos de la sociedad por acciones simplificada que por el presente acto se crea.

#### **ESTATUTOS**

##### **Capítulo I**

##### **Disposiciones generales**

**Artículo 1º. Forma.-** La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará (INCLUIR NOMBRE) SAS, regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes.

En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: “sociedad por acciones simplificada” o de las iniciales “SAS”.

**Artículo 2º. Objeto social.-** La sociedad tendrá como objeto principal (DESCRIBIR ACTIVIDAD PRINCIPAL). Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

**Artículo 3º. Domicilio.-** El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de (\_\_\_\_\_) Bogotá D.C. y su dirección para notificaciones judiciales será la (\_\_\_\_\_). La sociedad podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

**Artículo 4º. Término de duración.-** El término de duración será indefinido.

## **Capítulo II**

### **Reglas sobre capital y acciones**

**Artículo 5º. Capital Autorizado.-** El capital autorizado de la sociedad es de (INCLUIR VALOR), dividido en cien acciones de valor nominal de (INCLUIR VALOR) cada una.

**Artículo 6º. Capital Suscrito.-** El capital suscrito inicial de la sociedad es de (INCLUIR VALOR), dividido en (INCLUIR NÚMERO) acciones ordinarias de valor nominal de (INCLUIR VALOR) cada una.

**Artículo 7º. Capital Pagado.-** El capital pagado de la sociedad es de (INCLUIR VALOR), dividido en (INCLUIR NÚMERO) acciones ordinarias de valor nominal de (INCLUIR VALOR) cada una.

**Parágrafo. Forma y Términos en que se pagará el capital.-** El monto de capital suscrito se pagará, en dinero efectivo, dentro de los 24 meses siguientes a la fecha de la inscripción en el registro mercantil del presente documento.

**Artículo 8º. Derechos que confieren las acciones.-** En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas.

Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiriere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título.

La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

**Artículo 9º. Naturaleza de las acciones.-** Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

**Artículo 10º. Aumento del capital suscrito.-** El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean reglamento.

**Artículo 11º. Derecho de preferencia.-** Salvo decisión de la asamblea general de accionistas, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que

representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que las acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a las que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas.

**Parágrafo Primero.-** El derecho de preferencia a que se refiere este artículo, se aplicará también en hipótesis de transferencia universal de patrimonio, tales como liquidación, fusión y escisión en cualquiera de sus modalidades. Así mismo, existirá derecho de preferencia para la cesión de fracciones en el momento de la suscripción y para la cesión del derecho de suscripción preferente.

**Parágrafo Segundo.-** No existirá derecho de retracto a favor de la sociedad.

**Artículo 12º. Clases y Series de Acciones.-** Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan los derechos que confieren las acciones emitidas, los términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.

**Parágrafo.-** Para emitir acciones privilegiadas, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general con el voto favorable de un número de accionistas que represente por lo menos el 75% de las acciones suscritas. En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas, que será aprobado por la asamblea general de accionistas, se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea en la fecha del aviso de oferta.

**Artículo 13º. Voto múltiple.-** Salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada por el 100% de las acciones suscritas, no se emitirán acciones con voto múltiple. En caso de emitirse acciones con voto múltiple, la asamblea aprobará, además de su emisión, la reforma a las disposiciones sobre quórum y mayorías decisorias que sean necesarias para darle efectividad al voto múltiple que se establezca.

**Artículo 14º. Acciones de pago.-** En caso de emitirse acciones de pago, el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad, no podrá exceder de los porcentajes previstos en las normas laborales vigentes.

Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia, siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.

**Artículo 15º. Transferencia de acciones a una fiducia mercantil.-** Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

**Artículo 16º. Restricciones a la negociación de acciones.-** Durante un término de cinco años, contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o cualquier otra operación por virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa.

La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

**Artículo 17º. Cambio de control.-** Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o llegaren

a ser una sociedad, se aplicarán las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1258 de 2008.

### **Capítulo III**

#### **Órganos sociales**

**Artículo 18º. Órganos de la sociedad.-** La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

**Artículo 19º. Sociedad devenida unipersonal.-** La sociedad podrá ser pluripersonal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal, el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se le confieren a los diversos órganos sociales, incluidas las de representación legal, a menos que designe para el efecto a una persona que ejerza este último cargo.

Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas por el accionista único, deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

**Artículo 20º. Asamblea general de accionistas.-** La asamblea general de accionistas la integran el o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayorías y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley.

Cada año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, el 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocará a la reunión ordinaria de la asamblea general de accionistas, con el propósito de someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley.

La asamblea general de accionistas tendrá, además de las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente.

La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de éste, por la persona designada por el o los accionistas que asistan.

Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad.

Los accionistas deliberarán con arreglo al orden del día previsto en la convocatoria. Con todo, los accionistas podrán proponer modificaciones a las resoluciones sometidas a su aprobación y, en cualquier momento, proponer la revocatoria del representante legal.

**Artículo 21º. Convocatoria a la asamblea general de accionistas.-** La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles.

En la primera convocatoria podrá incluirse igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria, en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum.

Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 20% de las acciones suscritas podrán solicitarle al representante legal que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estimen conveniente.

**Artículo 22º. Renuncia a la convocatoria.-** Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante

o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección por medio del mismo procedimiento indicado.

Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes que la reunión se lleve a cabo.

**Artículo 23º. Derecho de inspección.-** El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa, los accionistas podrán solicitar toda la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares.

Los administradores deberán suministrarles a los accionistas, en forma inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección.

La asamblea podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

**Artículo 24º. Reuniones no presenciales.-** Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, en los términos previstos en la ley. En ningún caso se requerirá de delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

**Artículo 25º. Régimen de quórum y mayorías decisorias:** La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas con derecho a voto. Las decisiones se adoptarán con los votos favorables de uno o varios accionistas que

representen cuando menos la mitad más uno de las acciones con derecho a voto presentes en la respectiva reunión.

Cualquier reforma de los estatutos sociales requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas, incluidas las siguientes modificaciones estatutarias:

- (i) La modificación de lo previsto en el artículo 16 de los estatutos sociales, respecto de las restricciones en la enajenación de acciones.
- (ii) La realización de procesos de transformación, fusión o escisión.
- (iii) La inserción en los estatutos sociales de causales de exclusión de los accionistas o la modificación de lo previsto en ellos sobre el particular;
- (iv) La modificación de la cláusula compromisoria;
- (v) La inclusión o exclusión de la posibilidad de emitir acciones con voto múltiple; y
- (vi) La inclusión o exclusión de nuevas restricciones a la negociación de acciones.

**Parágrafo.-** Así mismo, requerirá determinación unánime del 100% de las acciones suscritas, la determinación relativa a la cesión global de activos en los términos del artículo 32 de la Ley 1258 de 2008

**Artículo 26º. Fraccionamiento del voto:** Cuando se trate de la elección de comités u otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto. En caso de crearse junta directiva, la totalidad de sus miembros serán designados por mayoría simple de los votos emitidos en la correspondiente elección. Para el efecto, quienes tengan intención de postularse confeccionarán planchas completas que contengan el número total de miembros de la junta directiva. Aquella plancha que obtenga el mayor número de votos será elegida en su totalidad.

**Artículo 27º. Actas.-** Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas para el efecto o por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas

en una comisión, los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de funcionamiento de este órgano colegiado.

En las actas deberá incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario de la asamblea, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los accionistas, la síntesis de las deliberaciones llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea y el número de votos emitidos a favor, en contra y en blanco respecto de cada una de tales propuestas.

Las actas deberán ser firmadas por el presidente y el secretario de la asamblea. La copia de estas actas, autorizada por el secretario o por algún representante de la sociedad, será prueba suficiente de los hechos que consten en ellas, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas.

**Artículo 28º. Representación Legal.-** La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista o no, quien no tendrá suplentes, designado para un término de un año por la asamblea general de accionistas.

Las funciones del representante legal terminarán en caso de dimisión o revocación por parte de la asamblea general de accionistas, de deceso o de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante legal sea una persona jurídica.

La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral, si fuere el caso.

La revocación por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo.

En aquellos casos en que el representante legal sea una persona jurídica, las funciones quedarán a cargo del representante legal de ésta.

Toda remuneración a que tuviere derecho el representante legal de la sociedad, deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

**Artículo 29º. Facultades del representante legal.-** La sociedad será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por lo tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad.

El representante legal se entenderá investido de los más amplios poderes para actuar en todas las circunstancias en nombre de la sociedad, con excepción de aquellas facultades que, de acuerdo con los estatutos, se hubieren reservado los accionistas. En las relaciones frente a terceros, la sociedad quedará obligada por los actos y contratos celebrados por el representante legal.

Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por sí o por interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica préstamos por parte de la sociedad u obtener de parte de la sociedad aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personales.

## **Capítulo IV**

### **Disposiciones Varias**

**Artículo 30º. Enajenación global de activos.-** Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación

de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

**Artículo 31º. Ejercicio social.-** Cada ejercicio social tiene una duración de un año, que comienza el 1º de enero y termina el 31 de diciembre. En todo caso, el primer ejercicio social se contará a partir de la fecha en la cual se produzca el registro mercantil de la escritura de constitución de la sociedad.

**Artículo 32º. Cuentas anuales.-** Luego del corte de cuentas del fin de año calendario, el representante legal de la sociedad someterá a consideración de la asamblea general de accionistas los estados financieros de fin de ejercicio, debidamente dictaminados por un contador independiente, en los términos del artículo 28 de la Ley 1258 de 2008. En caso de proveerse el cargo de revisor fiscal, el dictamen será realizado por quien ocupe el cargo.

**Artículo 33º. Reserva Legal.-** la sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito, formado con el diez por ciento de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento mencionado, la sociedad no tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento de las utilidades líquidas. Pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

**Artículo 34º. Utilidades.-** Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.

**Artículo 35º. Resolución de conflictos.-** Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirimidos por la Superintendencia de Sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje, en los términos previstos en la Cláusula 35 de estos estatutos.

**Artículo 36º. Cláusula Compromisoria.-** La impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea general de accionistas deberá adelantarse ante un Tribunal de Arbitramento conformado por un árbitro, el cual será designado por acuerdo de las partes, o en su defecto, por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de ( ). El árbitro designado será abogado inscrito, fallará en derecho y se sujetará a las tarifas previstas por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de ( ). El Tribunal de Arbitramento tendrá como sede el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de ( ), se regirá por las leyes colombianas y de acuerdo con el reglamento del aludido Centro de Conciliación y Arbitraje.

**Artículo 37º. Ley aplicable.-** La interpretación y aplicación de estos estatutos está sujeta a las disposiciones contenidas en la Ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

## **Capítulo IV**

### **Disolución y Liquidación**

**Artículo 38º. Disolución.-** La sociedad se disolverá:

1º Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración;

2º Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social;

3º Por la iniciación del trámite de liquidación judicial;

4º Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único;

5° Por orden de autoridad competente, y

6° Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

**Parágrafo primero.-** En el caso previsto en el ordinal primero anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado concerniente o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

**Artículo 39°. Enervamiento de las causales de disolución.-** Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho meses en el caso de la causal prevista en el ordinal 6° del artículo anterior.

**Artículo 40°. Liquidación.-** La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

Durante el período de liquidación, los accionistas serán convocados a la asamblea general de accionistas en los términos y condiciones previstos en los estatutos y en la ley. Los accionistas tomarán todas las decisiones que le corresponden a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayorías decisorias vigentes antes de producirse la disolución.

#### **DETERMINACIONES RELATIVAS A LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD**

1. **Representación legal.-** Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado en este acto constitutivo, a (INCLUIR NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL), identificado con el documento de identidad

No. (\_\_\_\_\_), como representante legal de (INSERTAR NOMBRE) SAS, por el término de 1 año.

(INCLUIR NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL) participa en el presente acto constitutivo a fin de dejar constancia acerca de su aceptación del cargo para el cual ha sido designado, así como para manifestar que no existen incompatibilidades ni restricciones que pudieran afectar su designación como representante legal de (INSERTAR NOMBRE) SAS.

2. **Actos realizados por cuenta de la sociedad en formación.-** A partir de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, Acme SAS asume la totalidad de los derechos y obligaciones derivados de los siguientes actos y negocios jurídicos, realizados por cuenta de la sociedad durante su proceso de formación:  
(INCLUIR LISTA DE ACTOS Y CONTRATOS RELEVANTES)

3. **Personificación jurídica de la sociedad.-** Luego de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, Acme SAS formará una persona jurídica distinta de sus accionistas, conforme se dispone en el artículo 2º de la Ley 1258 de 2008.

#### 4. BIBLIOGRAFÍA:

- Publicación: El tiempo; Sección: Información general; Fecha: 28 de Noviembre de 1990/ [www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-24679](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-24679)
- Publicación: El tiempo; Economía; Fecha: 26 de Agosto de 1997; Autor: Fernando González P./ [www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-644753](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-644753)
- Publicación: El tiempo; Sección: Justicia; Fecha: 8 de Mayo de 1996/ [www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-817570](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-817570)
- Superintendencia Bancaria de Colombia; [www.superbancaria.gov.co](http://www.superbancaria.gov.co)
- Publicación: El tiempo; Sección: Economía; Fecha: 27 de Abril de 1999/ [www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-892438](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-892438)
- Publicación: El tiempo; Sección: Economía; Fecha: 29 de Abril de 2000/ [www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1292436](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1292436)
- Publicación: El tiempo; Sección: Economía; Fecha: 4 de Mayo de 2002/ [www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1350193](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1350193)
- Publicación: El tiempo; Sección: Economía; Fecha: 5 de Marzo de 2008/ [www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2851130](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2851130)
- Publicación: El tiempo; Sección: Economía; Fecha: 29 de Enero de 2009; Autor: Fernando González P./ [www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3291405](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3291405)
- Publicación Revista Dinero; Fecha: 25 de Marzo de 2010; Autora: Lourdes Contreras.
- [http://www.exonline.com.mx/diario/noticia/dinero/economia/la\\_cartera\\_de\\_credits\\_aumenta\\_4/903533](http://www.exonline.com.mx/diario/noticia/dinero/economia/la_cartera_de_credits_aumenta_4/903533)
- [www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)
- Superintendencia Financiera de Colombia; [www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co)
- [http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-7429307.html](http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-7429307.html)
- Publicación: Periódico Portafolio; Fecha: 7 de Abril de 2010; <http://www.portafolio.com.co/archivo/documento/MAM-3910047>
- Publicación: Periódico Portafolio; Fecha: 6 de Abril de 2010; [http://www.portafolio.com.co/economia/finanzas/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-7538268.html](http://www.portafolio.com.co/economia/finanzas/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-7538268.html)
- Jaime Humberto Bedoya, Artículo “Indicadores de Gestión”, Fecha de publicación: Agosto 8 de 2007.
- [http://www.car.gov.co/documentos/11\\_7\\_2008\\_7\\_17\\_21\\_PM\\_Cobro\\_cartera.pdf](http://www.car.gov.co/documentos/11_7_2008_7_17_21_PM_Cobro_cartera.pdf) Fecha: 29 de Abril de 2010
- <http://www.businesscol.com/economia/precios.htm> Fecha: 29 de Abril de 2010.
- <http://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/pasos-para-instalarse/constituir-una-sociedad.html> Fecha: Mayo 1 de 2010.

- <http://www.actualicese.com/actualidad/2008/12/11/inscripcion-por-primera-vez-en-camara-de-comercio/> Fecha: Mayo 1 de 2010.
- <http://blogsupersticioso.com/el-arcangel-miguel-el-guerrero-su-historia-y-como-invocarlo-y-realizarle-pedidos.html> Fecha: Mayo 5 de 2010.
- <http://www.colpamex.org/Revista/Art10/50.pdf> Fecha: Mayo 5 de 2010.
- VILLASEÑOR, Emilio, “Elementos de Administración de Crédito y Cobranza”, México, 1975, Herrero, Hermanos Sucesores S.A. Editores.
- Código Civil y Legislación Complementaria, Legis Editores S.A.
- Código de Comercio, Legis Editores S.A.
- PINZON, Gabino, “Introducción al Derecho Comercial”, Tercera Edición, Bogotá – Colombia, 1985, Editorial Temis S.A.
- TRUJILLO, Bernardo, Trujillo, Diego, “De los títulos valores” Tomo II, Parte Especial: Títulos de Contenido Crediticio, Sexta Edición, Bogotá – Colombia, 1995, Editorial Leyer.
- [http://www.larepublica.com.co/archivos/TECNOLOGIA/2009-09-15/call-centers-aumenta-demanda-del-servicio\\_83172.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/TECNOLOGIA/2009-09-15/call-centers-aumenta-demanda-del-servicio_83172.php) Martes 15 de Septiembre de 2009, 11:36 am
- BBVA, Informe Anual 2008
- Candance L. Mondello, “Crédito y Cobranzas: Técnicas para mejorar su flujo de efectivo”, Colombia, 1998, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A.
- Central de Riesgo, BBVA.
- Central de Riesgo, Banco Santander.
- Casa de cobranza COVINOC.
- Casa de cobranza SISTEMCOBRO.
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html> Miércoles 23 de Septiembre de 2009, 8:00 am
- [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co), Miércoles 23 de Septiembre de 2009, 8:30 am
- [www.cip.org.py/importador/glosario\\_comercio\\_inter\\_agosto2006.doc](http://www.cip.org.py/importador/glosario_comercio_inter_agosto2006.doc) Domingo 8 de Noviembre de 2009, 11:00 am.
- <http://www.finbatec.org/contacto.php>
- <http://www.betinamiele.com.ar/> Fecha: Septiembre 13 de 2010, 10:34 a.m.
- [http://www.cabinas.net/monografias/administracion\\_empresas/el\\_metodo\\_dofa.asp](http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp) Fecha: Septiembre 13 de 2010, 10:37 a.m.
- <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id14.html> Fecha: Septiembre 13 de 2010, 10:40 a.m.
- <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=43563> Fecha: Septiembre 13 de 2010, 10:45 a.m.
- [http://www.camarapereira.org.co/es/dominios/ccp/upload/contents/File/Microsoft%20Word%20-%20S\\_AS\\_\(4\).pdf](http://www.camarapereira.org.co/es/dominios/ccp/upload/contents/File/Microsoft%20Word%20-%20S_AS_(4).pdf) Fecha: Octubre 20 de 2010, 8:00 p.m.
- <http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=92&conID=148> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 7:45 am

- [http://www.findeter.gov.co/aymsite/aym\\_index.php?alr=&option=corporativo&pag\\_id=4&pag\\_sub\\_cat\\_id=0&pag\\_cat\\_id=2&alr=aymsoft& Fecha:](http://www.findeter.gov.co/aymsite/aym_index.php?alr=&option=corporativo&pag_id=4&pag_sub_cat_id=0&pag_cat_id=2&alr=aymsoft& Fecha:) Octubre 25 de 2010 Hora: 7:53 am
- <http://www.fen.com.co/31> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 8:09 am
- [http://www.finagro.com.co/html/i\\_portals/index.php?p\\_origin=internal&p\\_name=content&p\\_id=MI-8&p\\_options](http://www.finagro.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=internal&p_name=content&p_id=MI-8&p_options) Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 8:14 am
- <http://www.icetex.gov.co/portal/Default.aspx?tabid=149> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 8:19 am
- [http://www.fonade.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=7&idcompany=2&ItemMenu=0\\_250](http://www.fonade.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=7&idcompany=2&ItemMenu=0_250) Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 8:25 am
- <https://www.fogafin.gov.co/Formularios/Public/Content/frmContent.aspx?id=24&padre=0> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 8:31 am
- <http://www.fna.gov.co/wps/wcm/connect/38c3358043e7d43489cc8fc37be39c71/Acuerdo+1147+de+2010.pdf?MOD=AJPERES&Acuerdo%201147%20de%202010> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 8:37 am
- <http://www.fogacoop.gov.co/estructura.shtml> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 8:49 am
- <http://www.fng.gov.co/fng/portal/apps/php/index.get> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 8:54 am
- <http://www.caprovimpo.gov.co/Paginas/LaEntidad.aspx> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 9:03 am
- [https://www.bancodebogota.com/portal/page?\\_pageid=793,4313714&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](https://www.bancodebogota.com/portal/page?_pageid=793,4313714&_dad=portal&_schema=PORTAL) Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 9:19 am
- [https://www.bancopopular.com.co/portal/page?\\_pageid=933,156087168&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](https://www.bancopopular.com.co/portal/page?_pageid=933,156087168&_dad=portal&_schema=PORTAL) Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 9:25 am
- [https://www.santander.com.co/portal/secciones/BSCH/HOME/HERRAMIENTAS/PERSONAS/BUENGOBIERNO/seccion\\_HTML.jsp](https://www.santander.com.co/portal/secciones/BSCH/HOME/HERRAMIENTAS/PERSONAS/BUENGOBIERNO/seccion_HTML.jsp) Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 9:38 am
- <http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa/nosotros/contenido/historia4.asp> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 9:48 am
- <http://www.scotiabank.com.co/documento/quienessomos.pdf> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 10:03 am
- <https://www.citibank.com.co/> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 10:13 am
- <http://www.hsbc.com.co/1/2/es/hsbc-colombia/colombia-hsbc> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 10:17 am
- <http://www.gnbsudameris.com.co/quienes-somos.php> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 10:24 am
- [http://www.bbva.com.co/?metanavegacion/home\\_rc.html](http://www.bbva.com.co/?metanavegacion/home_rc.html) Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 10:32 am
- <https://www.grupohelm.com/grupo/grupo/grupo-helm/> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 10:41 am

- [https://www.bancodeoccidente.com.co/servlet/page?\\_pageid=1488&\\_dad=portal30&\\_schema=PORTAL30](https://www.bancodeoccidente.com.co/servlet/page?_pageid=1488&_dad=portal30&_schema=PORTAL30) Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 10:53 am
- [http://www.bancocajasocial.com.co/quienes\\_somos.html](http://www.bancocajasocial.com.co/quienes_somos.html) Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 11:06 am
- [https://linea.davivienda.com/opencms/export/sites/default/davivienda/infoGeneral/GobiernoCorporativo/GobiernoCorporativo/HISTORIA\\_-\\_FINAL.pdf](https://linea.davivienda.com/opencms/export/sites/default/davivienda/infoGeneral/GobiernoCorporativo/GobiernoCorporativo/HISTORIA_-_FINAL.pdf) Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 11:17 am
- <https://linea.davivienda.com/opencms/opencms/davivienda/infoGeneral/quienesSomos/mision.html> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 11:21 am
- <http://www.colpatria.com/Main/frmPersonas.aspx?key=339> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 11:26 am
- <http://www.colpatria.com/Main/frmPersonas.aspx?key=401> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 11:28 am
- <http://www.bancoagrario.gov.co/webapp/PaintServlet?node=002021&treeManagerId=1&treeId=1> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 11:33 am
- [https://www.avvillas.com.co/portal/page?\\_pageid=73,124827428&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](https://www.avvillas.com.co/portal/page?_pageid=73,124827428&_dad=portal&_schema=PORTAL) Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 11:43 am
- <http://www.bancoprocredit.com.co/Inicio/Quienes/tabid/73/language/es-CO/Default.aspx> Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 11:47 am
- [http://www.bancamia.com.co/compania\\_historia.php](http://www.bancamia.com.co/compania_historia.php) Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 11:53 am
- [http://www.bancamia.com.co/compania\\_mision.php](http://www.bancamia.com.co/compania_mision.php) Fecha: Octubre 25 de 2010 Hora: 11:54 am