

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE COBRANZAS Y
ASESORÍAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA A ORGANIZACIONES
PÚBLICAS, PRIVADAS Y MIXTAS
EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA**

**ADRIANA CRESPO TIRADO
MILENA DÍAZ ENCISO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER - UIS
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BARRANCABERMEJA**

2010

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE COBRANZAS Y
ASESORÍAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA A ORGANIZACIONES
PÚBLICAS, PRIVADAS Y MIXTAS
EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA**

**ADRIANA CRESPO TIRADO
MILENA DÍAZ ENCISO**

**Proyecto presentado como requisito parcial para
Optar el título de Profesional en Gestión Empresarial**

**Director
ORLANDO ORDOÑEZ PLATA
Magíster en Administración**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER - UIS
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BARRANCABERMEJA**

2010

ADRIANA, dedica este proyecto y agradece a Dios que es el ser que le ha dado la fuerza, la fortaleza y la voluntad para emprender este reto.

A su esposo e hijos Santiago y Mariana, que han sido el motor y la razón para emprender este logro.

A su madre y familia por brindarle su apoyo y respaldo.

MILENA, dedica este proyecto a quien conoce y sabe de sus capacidades, al Todo poderoso; por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente. A mi ex jefe el Doctor Roque Páez, quien a través de su tesón logró sacar de mi una respuesta afirmativa, convenciéndome de capacitarme haciendo uso del apoyo que el BBVA brinda a sus empleados. A mi Esposo e Hijas, quienes me han apoyado y dejado que parte del tiempo para ellos lo utilice en mi superación.

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

El doctor Orlando Ordóñez Plata, por sus valiosas orientaciones y exigencias en la elaboración de este proyecto.

Alejandro Álvarez Gutiérrez, Ingeniero de Sistemas, Coordinador del INSED de Barrancabermeja, por apoyar e incentivar las ideas propuestas y propósitos de nuestra vida.

Los Catedráticos del programa Gestión Empresarial y de la Universidad Industrial de Santander.

Los compañeros de semestre, por conocerlos y compartir con ellos, con los que se viven esfuerzo, camaradería, colaboración y unión cada uno de los retos y oportunidades que ofrecen los estudios universitarios, además de dejarnos cada uno las enseñanzas que cada ser humano suele dar.

A todas las personas que intervinieron y forjaron esta idea para que llegáramos a un feliz término como es la culminación de uno de nuestros proyectos de vida.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	22
1. GENERALIDADES	24
1.1 ANTECEDENTES DE LA COBRANZA.....	24
1.1.1 Concepto de la cobranza.	24
1.1.2 Origen de la cobranza.....	24
1.1.3 Diferentes formas de cobranzas.	26
1.1.4 Normas de la cobranza	27
1.1.5 Circuito de Cobranzas.....	29
1.1.6 Importancia de la cobranza.....	31
1.1.7 Tipos de cobranza.	31
1.2 COMPORTAMIENTO DE LA COBRANZA	32
1.2.1 Conceptualización de la cobranza a nivel mundial	32
1.2.2 Percepciones de la cobranza.....	32
1.2.3 Aspectos de la cobranza en Colombia.....	39
1.3 CONTEXTO HISTÓRICO Y GEOGRÁFICO DE BARRANCABERMEJA Y SU ZONA DE INFLUENCIA.....	41
1.3.1 Aspectos históricos	41
1.3.2 Aspectos geográficos.....	43
1.3.3 Aspectos de la cobranza.....	45
1.4 MARCO LEGAL	48
1.4.1 Ley 80 de 1993 (octubre 28). Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.....	48
1.4.2 Reglamentación jurídica de la cobranza.	48
1.4.3 Proceso ejecutivo singular.	48
1.4.4 Artículo 621. Requisitos para los títulos valores	50
1.4.5 Artículo 709. Requisitos del pagaré	51
2. ESTUDIO DE MERCADOS	52

2.1 OBJETIVOS.....	52
2.1.1 General	52
2.1.2 Específicos.....	52
2.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	52
2.2.1 Definición, usos y especificaciones del servicio.....	52
2.2.2 Servicios sustitutos	53
2.2.3 Servicios complementarios	53
2.2.4 Atributos diferenciadores del servicio con respecto a la competencia	53
2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	54
2.3.1 Mercado potencial.....	54
2.3.2 Mercado objetivo.....	56
2.4 LA DEMANDA.....	56
2.4.1 Investigación de mercados.	56
2.4.1.1 Planteamiento del problema	56
2.4.1.2 Necesidades de información.....	56
2.4.1.3 Ficha técnica.....	57
2.4.1.4 Tabulación, presentación y análisis de resultados.....	58
2.4.2 Estimación de la demanda.....	75
2.4.3 Evolución histórica de la demanda del servicio.....	76
2.4.4 Proyección de la demanda.....	78
2.5 LA OFERTA.....	79
2.5.1 Análisis de la situación actual de la competencia	79
2.5.2 Proyección de la oferta	80
2.6 RELACIÓN ENTRE DEMANDA Y OFERTA.....	80
2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	81
2.7.1 Estructura de los canales actuales	81
2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales.....	81
2.7.3 Selección de los canales de comercialización	82
2.8 PRECIO	82
2.8.1 Análisis de precios.	82

2.8.2 Estrategias de fijación de precios.	82
2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.....	83
2.9.1 Objetivos.....	83
2.9.2 Logotipo.	83
2.9.3 Lema.....	84
2.9.4 Análisis de medios.....	84
2.9.5 Selección de Medios.....	84
2.9.6 Estrategias Publicitarias.....	85
2.9.6.1 De lanzamiento.....	85
2.9.7.2 De operación.....	86
2.10 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO.....	86
3. ESTUDIO TÉCNICO.....	89
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO.....	89
3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto.....	89
3.1.2 Factores que determinan el tamaño de un proyecto.....	90
3.1.2.1 La demanda.....	90
3.1.2.2 La disponibilidad de insumos.....	90
3.1.2.3 Recurso humano.....	90
3.1.2.4 Disponibilidad de tecnología y equipos.....	90
3.1.2.5 Localización.....	91
3.1.2.6 Financiamiento.....	91
3.1.3 Capacidad del proyecto.....	91
3.1.3.1 Capacidad diseñada.....	91
3.1.3.2 Capacidad instalada.....	91
3.1.3.2 Capacidad utilizada. Se utiliza la atención del 100% de las obligaciones..	92
3.2 LOCALIZACIÓN.....	92
3.2.1 Macrolocalización.....	92
3.2.2 Microlocalización.....	92
3.3 INGENIERIA DEL PROYECTO.....	96
3.3.1 Ficha técnica del servicio.....	96

3.3.2 Descripción técnica del proceso	96
3.3.2.1 Diagrama servicio de cobranza.....	96
3.3.4 Control de calidad.	98
3.3.5 Recursos.....	100
3.3.5.1 Recurso humano.....	100
3.3.5.2 Recurso físico.	101
3.3.5.3 Recurso de insumos.	102
3.3.6 Estudio de proveedores	102
3.3.7 Distribución de planta.	103
3.3.8 Logística de distribución	103
3.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO	104
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL.....	105
4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN.....	105
4.2 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....	105
4.2.1 Visión	106
4.2.2 Misión.....	106
4.2.3 Objetivos.....	106
4.2.4 Políticas.	107
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	108
4.3.1 Organigrama de la empresa	109
4.3.2 Descripción y perfil de cargos.....	109
4.3.3 Asignación salarial	116
4.4 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO ADMINISTRATIVO	118
5. ESTUDIO FINANCIERO.....	119
5.1 INVERSIONES	119
5.1.1 Inversión fija.....	119
5.1.2 Inversión diferida	120
5.1.3 Inversión de capital de trabajo	121
5.1.4 Inversión total del proyecto	128
5.1.5 Fuentes de financiación	128

5.1.6	Balance inicial momento cero	130
5.2	COSTOS.....	130
5.2.1	Costos fijos	130
5.2.2	Costos variables	131
5.2.3	Costos totales	131
5.2.4	Precio de venta.....	132
5.3	PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS	133
5.3.1	Egresos del proyecto	133
5.3.2	Ingresos del proyecto.....	134
5.4	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	135
5.5	FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	136
5.6	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	137
5.7	BALANCE GENERAL (PRIMER AÑO)	138
5.8	CÁLCULO DE LAS RAZONES FINANCIERAS	139
6.	EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	140
6.1	ASPECTOS SOCIALES.....	140
6.2	ASPECTOS AMBIENTALES	141
6.2.1	Diagnóstico ambiental.....	141
6.2.2	Plan de prevención y mitigación ambiental.....	141
6.3	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	143
6.3.1	Valor Presente Neto VPN	143
6.3.2	Tasa interna de retorno TIR.....	144
6.3.3	Período de recuperación.....	144
7.	CONCLUSIONES	145
8.	RECOMENDACIONES.....	148
	BIBLIOGRAFÍA.....	149
	ANEXOS.....	151

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Ficha técnica.	57
Cuadro 2. Requerimiento servicio de recuperación cartera morosa-inmobiliarias.	59
Cuadro 3. Cartera morosa en inmobiliarias.	59
Cuadro 4. Valor de cartera morosa -inmobiliarias.....	60
Cuadro 5. Cantidad de obligaciones morosas a entregar-inmobiliarias.	60
Cuadro 6. Días en mora para entrega de cartera-inmobiliarias.	61
Cuadro 7. Sistema de pago preferido para cancelar el servicio-inmobiliarias.....	61
Cuadro 8. Inconvenientes con la contratación del servicio-inmobiliarias	62
Cuadro 9. Intención de contratar el servicio en Barrancabermeja por inmobiliarias.	62
Cuadro 10. Sugerencias creación empresa recuperación cartera morosa- inmobiliarias.....	63
Cuadro 12. Cartera morosa en cooperativas.	64
Cuadro 13. Valor de cartera morosa cooperativas.....	64
Cuadro 14. Cantidad de obligaciones morosas a entregar-cooperativas.....	65
Cuadro 15. Días en mora para entrega de cartera-cooperativas.	65
Cuadro 16. Sistema de pago preferido para cancelar el servicio-cooperativas.	66
Cuadro 17. Inconvenientes con la contratación del servicio-cooperativas.....	66
Cuadro 18. Intención de contratar el servicio en Bcabja-cooperativas.	67
Cuadro 19. Sugerencias creación empresa recuperación cartera morosa en cooperativas.....	67
Cuadro 20. Requerimiento servicio de recuperación cartera morosa-bancos.	68
Cuadro 21. Cartera morosa en bancos.....	68
Cuadro 22. Valor de cartera morosa de consumo bancos.....	69
Cuadro 23. Valor de cartera morosa hipotecaria -bancos.....	69
Cuadro 24. Valor de cartera morosa comercial -bancos.....	69
Cuadro 25. Cantidad de obligaciones morosas de consumo a entregar-bancos... ..	70

Cuadro 26. Cantidad de obligaciones morosas hipotecarias a entregar-bancos. ...	70
Cuadro 27. Cantidad de obligaciones morosas comerciales entregar-bancos.	70
Cuadro 28. Días en mora para entrega de cartera de consumo-bancos.	71
Cuadro 29. Días en mora para entrega de cartera hipotecaria-bancos.	71
Cuadro 30. Días en mora para entrega de cartera comercial-bancos	71
Cuadro 31. Sistema de pago preferido para cancelar el servicio-bancos	72
Cuadro 32. Inconvenientes con la contratación del servicio-bancos.....	72
Cuadro 33. Intención de contratar el servicio en Bcabja-bancos.	73
Cuadro 34. Sugerencias creación empresa recuperación cartera morosa-bancos.	73
Cuadro 35. Estimación de la demanda mensual.....	76
Cuadro 36. Comportamiento de la cartera.	78
Cuadro 37. Proyección de la demanda Año 1.	79
Cuadro 38. Proyección de la demanda. Años 2 al 5.	79
Cuadro 39. Presupuesto publicidad de lanzamiento.....	86
Cuadro 40. Presupuesto publicidad de operación.	86
Cuadro 41. Capacidad del proyecto (servicios por año).	92
Cuadro 42. Evaluación de la ubicación según el método de puntos.....	95
Cuadro 43. Ficha técnica del servicio.	96
Cuadro 44. Diagrama servicio de cobranza.....	97
Cuadro 45. Mano de obra del proyecto.....	100
Cuadro 46. Equipos de oficina.....	101
Cuadro 47. Muebles y enseres.	101
Cuadro 48. Listado de insumos.	102
Cuadro 49. Proveedores.....	102
Cuadro 50. Manual de funciones del Gerente.	110
Cuadro 51. Manual de funciones del Auxiliar de Servicios Varios.	112
Cuadro 52. Manual de funciones de Asesor de cobranza.	114
Cuadro 53. Prestaciones sociales.....	117
Cuadro 54. Seguridad Social.	117

Cuadro 55. Aportes parafiscales.....	118
Cuadro 56. Equipo de oficina.....	119
Cuadro 57. Muebles y enseres.	120
Cuadro 58. Inversión fija.	120
Cuadro 59. Inversión diferida.	121
Cuadro 60. Insumos.....	122
Cuadro 61. Mano de obra directa.	122
Cuadro 62. Mano de obra indirecta.....	123
Cuadro 63. Mantenimiento de equipos.	123
Cuadro 64. Depreciación.	124
Cuadro 65. Costos del servicio.	124
Cuadro 66. Valor mensual de servicios y arriendo.....	125
Cuadro 67. Valor anual de servicios y arriendo.	125
Cuadro 68. Gastos de Administración y Ventas.....	127
Cuadro 69. Capital del trabajo.	127
Cuadro 70. Inversión total del proyecto.	128
Cuadro 71. Fuentes de Financiación.	128
Cuadro 72. Amortización.	129
Cuadro 73. Balance inicial momento cero. (Pesos constantes).....	130
Cuadro 74. Clasificación de los costos fijos.....	131
Cuadro 75. Costos variables.....	131
Cuadro 76. Clasificación de los costos	131
Cuadro 77. Egresos proyectados. (Pesos constantes).....	133
Cuadro 78. Ingresos proyectados. (Pesos constantes).	134
Cuadro 79. Punto de equilibrio.....	135
Cuadro 80. Flujo de caja.....	136
Cuadro 81. Estado de resultados.....	137
Cuadro 82. Balance general consolidado.	138
Cuadro 83. Razones Financieras.....	139
Cuadro 84. Entradas y salidas del servicio.....	141

Cuadro 85. Valor presente neto y tasa interna de retorno. 143
Cuadro 86. Período de recuperación. 144

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Canales de comercialización actual.....	81
Figura 2. Selección del canal de comercialización.....	82
Figura 3. Logotipo diseñado.	83
Figura 4. Convenciones del diagrama de flujo.....	98
Figura 5. Estructura organizacional de ABC Cobranzas Ltda.....	109
Figura 6. Punto de Equilibrio de la empresa de cobranzas en su primer año.....	135

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Listado de empresas mixtas, privadas y públicas	152
Anexo B. Cuestionario dirigido a empresas	155
Anexo C. Cotizaciones Varias.....	157
Anexo D. Croquis de la Macrolocalización.....	169
Anexo E. Croquis de la Microlocalización	170
Anexo F. Distribución de planta física.....	171
Anexo G. Presupuesto adecuaciones locativas	172

RESUMEN

TÍTULO

FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE COBRANZAS Y ASESORÍAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA A ORGANIZACIONES PÚBLICAS, PRIVADAS Y MIXTAS EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA*

AUTORAS

CRESPO TIRADO, Adriana
DÍAZ ENCISO, Milena **

PALABRAS CLAVES

COBRANZA
RECUPERACIÓN
CARTERA
EMPRESA
RECAUDO
MOROSA

DESCRIPCIÓN

Este proyecto se basa en la creación de una empresa de cobranzas dirigida a empresas privadas, públicas y mixtas en la ciudad de Barrancabermeja, a las que se les ofrece el servicio de recuperación de la cartera morosa; por lo cual se hace necesario realizar un estudio de mercados en el cual se incluye una investigación exploratoria descriptiva donde se pudo conocer que actualmente no existe una empresa de cobranzas a nivel local y se requiere el servicio principalmente en entidades bancarias, sector cooperativo e inmobiliarias.

Por este motivo, se propone la estructura técnica y la logística requerida para la puesta en marcha de la empresa, así como la organización administrativa bajo la modalidad de responsabilidad limitada, el estudio y análisis financiero que arrojaron un VPN positivo y una TIR atractiva para los inversionistas.

Dentro de su razón de ser, hace un gran aporte a las entidades financieras ya que si cuentan con una empresa local que le gestione la recuperación de cartera en mora se incrementaría el recaudo permitiéndoles mantener mejor circulación del dinero y permitiéndoles mantener una cartera sana lo cual es de suma importancia en la actividad comercial. Es de resaltar, que no genera un impacto ambiental negativo ya que se dispone de un plan de mitigación para este tipo de actividades comerciales, mostrando la viabilidad de la empresa.

* Proyecto de Grado.

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial, Director Orlando Ordóñez Plata.

SUMMARY

TITLE

FEASIBILITY FOR THE CREATION OF A COMPANY OF COLLECTIONS AND CONSULTANTSHIPS FOR THE RECOVERY IN TO PUBLIC, PRIVATE AND MIXED ORGANIZATIONS IN BARRANCABERMEJA CITY*

AUTHORS

CRESPO TIRADO, Adriana
DÍAZ ENCISO, Milena**

KEY WORDS

COLLECTION
RECOVERY
COMPANY
I COLLECT
DOUBTFUL

DESCRIPTION

This project is based on the creation of a company of collections directed to private, public and mixed companies in Barrancabermeja city, that are offered the service of recovery of the doubtful wallet; reason why it becomes necessary to carry out a study of markets in which a descriptive exploratory investigation is included where one could know that at the moment a company of collections doesn't exist at local level and the service is required mainly in bank entities, cooperative and real estate sector.

For this reason, it intends the technical structure and the logistics required for the setting in march of the company, as well as the administrative organization under the modality of limited responsibility, the study and financial analysis that a positive VPN and an attractive TIR hurtled for the investors.

Inside their reason of being, makes a great contribution since to financial entities as if they have a local company that will manage the recovery of NPLs would increase the collection allowing them to maintain better circulation of money and allowing them to maintain a healthy portfolio which is of paramount importance in the business. It is noteworthy, that does not generate a negative environmental impact because it has a mitigation plan for these business activities, demonstrating the viability of the company.

* Project of Grade.

** Institute of Projection Regional and Education at Distance. Managerial, Managing Administration Orlando Ordóñez Plata

INTRODUCCIÓN

El intercambio de productos y servicios ha sido crucial en todos los tiempos para la actividad empresarial, inicialmente se hacía a través del trueque, luego con la utilización de la moneda, le siguieron los billetes y hasta el dinero plástico manejado actualmente, pero en todo este andamiaje empresarial ha estado de la mano de manera muy especial a entidades financieras no sólo la adquisición de crédito sino la mora en los mismos, por lo cual se han creado diversos tipos de cobranzas.

No obstante, la presencia de la cobranza aún se siguen presentando morosidades por parte de clientes que con cualquier excusa no se mantienen al día por lo que se han creado empresas exclusivas para la actividad de cobranza y con el fin de conocer sobre el sistema de mora y recaudo llevado actualmente en la ciudad de Barrancabermeja surge la idea de realizar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa de cobranzas para organizaciones privadas, públicas y mixtas en la ciudad de Barrancabermeja que busque establecer la viabilidad de mercados, técnica, administrativa, legal y financiera.

Por lo tanto, en lo que corresponde a la metodología, se realiza una investigación exploratoria descriptiva para identificar las características, las formas de conducta y actitudes del universo investigado como también descubrir y comprobar la asociación entre las variables de investigación.

Para la recolección de la información secundaria se hizo una revisión bibliográfica de textos sobre cobranzas, manuales sobre formulación y evaluación de proyectos y documentos existentes vía Internet. La información primaria se obtuvo por la aplicación del instrumento de la encuesta a administradores de empresas.

En cuanto al estudio técnico de establecieron el tamaño del proyecto la capacidad, para el servicio ofrecido, la valoración para la ubicación de la oficina, el diagrama de flujo para el proceso, los requerimientos en mano de obra, equipos de oficina, insumos y la evaluación de los proveedores para una correcta distribución en planta.

Para el estudio administrativo y legal se explica en detalle los procedimientos de rigor en el establecimiento de la empresa ABC Cobranzas Limitada, el manual de funciones, el organigrama y la asignación salarial para la mano de obra directa e indirecta del proyecto.

En el estudio financiero se sustenta en cada uno de los pasos involucrados: los costos, gastos, ingresos y egresos obtenidos durante la vida útil del proyecto; esto sumado al impacto social, ambiental y financiero del proyecto, quien en últimas con los indicadores financieros demuestran la viabilidad o no de poner en marcha la empresa.

El alcance del proyecto es establecer los parámetros de mercados, técnicos y financieros necesarios para crear y mantener en el mercado una empresa asociativa que genere empleos productivos. Se ha dispuesto de toda la información necesaria para realizar el proyecto y al respecto no se encontraron limitaciones y es lo que se presenta en este documento.

1. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES DE LA COBRANZA.

La cobranza parte de todo hecho de prestar un servicio de carácter económico y esperar la retribución de éste con intereses y pagos a posteriori, que al incumplirse generan lo que se conoce la cartera morosa, por lo cual se presenta a continuación algunas definiciones técnicas del acto de la cobranza.

1.1.1 Concepto de la cobranza. La operación básica de cobranza puede conceptualizarse como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible - documentado o no - (créditos) en un activo líquido (disponibilidades). Comienza con la existencia de un derecho representado en una cuenta o un documento a cobrar, y trae como resultado el ingreso de dinero o algún título representativo de dinero - cheque u orden de pago.¹

La operación básica de cobranza abarca todas las operaciones que se comprenden desde el momento en que se detecta que un crédito está en condiciones de ser cobrado, hasta que los valores resultantes de la cobranza son ingresados y contabilizados en la empresa.²

1.1.2 Origen de la cobranza. Parte desde nuestros antepasados como un orden y seguimiento a las transacciones comerciales que pasan por un proceso de contabilización y cobro por el intercambio de bienes y servicios. La historia pone de manifiesto que la humanidad ha necesitado valerse de diversos medios para satisfacer sus necesidades de control e información financiera³.

¹Porras, Nayla (2003). Artículo Pagos y Cobranzas. Publicaciones Gestipolis. Disponible en <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/pagoycobra.htm>.

² Ibíd.

³Rodríguez Tepezano, José Luis. (2002). Editorial Revista Contaduría y Administración N°. 204. Disponible en <http://www.ejournal.unam.mx/rca/204/RCA20406.pdf>.

Los primeros testimonios que se conocen de la práctica contable datan de la región de mesopotamia de entre los 4.500 y 500 a.c. donde florecieron las culturas sumeria, caldea, asiría y babilónica, que dejaron evidencia de registros contables en tablillas de arcilla cocida.

Aproximadamente en el año 4000 a.c. la cultura egipcia con su escritura pictográfica y jeroglífica dejó testimonio de primitivas prácticas contables en registros elaborados en papiro. Tanto en Egipto como en Mesopotamia, los escribas encargados de registrar las actividades de carácter financiero lo hacían después de haber recibido una educación que les garantizaba un nivel privilegiado dentro de la sociedad⁴.

La cobranza ha hecho también presencia en culturas como la griega, a través de un sistema jurídico conocido como las “Leyes de Solón”. Roma como imperio conquistador diseñó avanzados sistemas entre los años 450 y 325 a.c. mediante leyes conocidas como “Ley de las doce tablas” y la “ley poelitia pariría”, que regularon las actividades comerciales y de cobranza de la clase privilegiada que eran los acreedores y menos afortunados económicamente o deudores. Estas leyes abarcaban las diferentes disciplinas del Derecho, con inclusión de los castigos previstos para algunas infracciones; sufrió numerosas reformas, pero llegó a tener una vigencia de cerca de 1000 años.

Se cree que en Roma surgieron los primeros indicios de registros contables por partida doble⁵.

Durante la edad media se presentaron acontecimientos que influyeron directamente en la tradición contable de esa época. En el siglo VI, el estudio de la

⁴ Ibídem

⁵ Rodríguez Tepezano, José Luis. (2002). Editorial Revista Contaduría y Administración N°. 204. Disponible en <http://www.ejournal.unam.mx/rca/204/RCA20406.pdf>.

ciencia matemática fomentó el desarrollo de la contabilidad aplicada a las prácticas comerciales y artesanales de la época. Con las actividades mercantiles floreció la figura de expertos en comercio y contabilidad mercantil.

Entre los siglos VI y VIII una clase privilegiada era la encargada de llevar los registros contables y se conocían como “Maestri dell abacco”. En el siglo IX en Inglaterra se registraban los ingresos, los pagos y los gastos de la corona en un pergamino.

En el primer cuarto del siglo XX, la contaduría se refería al registro de operaciones, a la obtención de estados financieros y a la revisión de los mismos por medio de auditorías. Actualmente, el saber de la contaduría como profesión se caracteriza por tener diversas áreas de conocimiento: Auditoría, contabilidad, contribuciones, contraloría, costos y finanzas; suministrándole a las empresas el instrumento más fidedigno para hacer un balance de sus ingresos, egresos visionando la cartera, especialmente la morosa que debe rescatarse en el menor tiempo posible.⁶

1.1.3 Diferentes formas de cobranzas. La Cobranza puede asumir diversas formas en función del tipo de empresa que se trate, de las características de los deudores, de la radicación de los montos a cobrar, del volumen de operaciones, etc. Es probable que en una empresa se puedan aplicar más de un tipo de cobranza para lograr la cancelación de los créditos.⁷

- **Cobranza por cobradores.** En este caso, personal de la empresa sale a efectuar la cobranza directamente en el domicilio del deudor. Se da por:

Ø **Cobranza por repartidores.** La cobranza es realizada por el mismo repartidor que efectúa la entrega de la mercadería vendida.

⁶ Ibíd.

⁷Porras, Nayla (2003). Artículo Pagos y Cobranzas. Publicaciones Gestipolis. Disponible en <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/pagoycobra.htm..>

Ø **Cobranza por agencia.** En este caso el deudor también es visitado en su domicilio. La diferencia radica en que la cobranza es realizada por alguna empresa dedicada especialmente a prestar ese servicio y que fue contratada con ese fin.

- **Cobranza por correspondencia.** El deudor envía por correspondencia el importe de su obligación. Normalmente el deudor envía un cheque de manera tal que elimine cualquier riesgo por extravío o sustracción del valor.

- **Cobranza en Caja.** En este caso es el cliente quien se traslada hasta la empresa para realizar el pago de su deuda. Esta forma suele emplearse en los comercios minoristas que venden sus mercaderías a crédito, generalmente cancelables al cabo de un número determinado de cuotas.

- **Cobranza por depósito bancario.** En algunos casos, el deudor efectúa su pago depositando el importe adeudado en la cuenta corriente bancaria del acreedor.

- **Cobranza de documentos por medio de un banco.** Entre los servicios que ofrecen los bancos se encuentra el de cobranza de documentos. En estos casos los documentos a cobrar son entregados al banco quien se encarga de la gestión del cobro.

- **Cobranza de exportaciones.** Cuando el deudor reside en el exterior, la cobranza se realiza normalmente a través de instituciones bancarias que posibilitan que se concrete la operación. El crédito se produce sobre la cuenta corriente del acreedor y el banco le notifica la cobranza efectuada.

1.1.4 Normas de la cobranza. Entre las normas propias de la cobranza, se distinguen las siguientes⁸:

⁸Porras, Nayla (2003). Artículo Pagos y Cobranzas. Publicaciones Gestipolis. Disponible en <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/pagoycobra.htm>..

- **Utilización de recibos prenumerados.** Para posibilitar un control estricto sobre la cobranza, los formularios que se utilizan como recibos deben venir encuadernados en talonarios y prenumerados de imprenta. Una copia de cada recibo extendido debe quedar adherido al talonario como así también de aquellos que fueron anulados. Además debe instruirse al personal que emite los recibos para que el uso sea correlativo, es decir sin dejar recibos en blanco para utilizar más adelante.

- **Liquidación inmediata de la cobranza.** Esta norma procura que cuando se realice una cobranza fuera de la empresa, los fondos obtenidos lleguen cuanto antes a la tesorería de la empresa o al banco. Esto implica que si la cobranza es por cobradores, la rendición debe ser diaria.

- **Control de los valores recibidos por correspondencia.** Deben ser enviados a terceros dentro de la misma gestión de cobro, es decir que la correspondencia sea abierta directamente por secretaría y que allí se confeccione una planilla con el detalle de los valores recibidos.

- **Concesión de descuentos por pronto pago.** Éstos no deben ser autorizados por quien efectúa la cobranza. Esta norma pretende evitar el posible fraude que cometería quien cobrara un importe, e ingresara otro inferior, justificando la diferencia como un descuento concedido.

- **Endoso restrictivo de los cheques recibidos.** Es necesario que ni bien se reciba un cheque se le inserte al dorso un sello que tenga la leyenda “Únicamente para ser depositado en la cuenta de XX”. De esta manera nadie podrá apropiarse del cheque, ya que el mismo solo podrá ser depositado en la cuenta de la empresa.

- **Cheque para depositar posteriormente.** Es una práctica habitual que se entreguen cheques cuyo depósito debe ser postergado y que generalmente se extienden con fecha adelantada. Es una norma de control interno no aceptar cheques postdatados, ya que si entre la fecha de recepción del valor y la que figura en el mismo se produce el fallecimiento, la quiebra u otro tipo de inhabilitación del librador, serán muy problemáticas las posibilidades de efectuar el

cobro.

- **Transferencia de dinero o valores.** Cada vez que se transfieren internamente efectivo o valores, debe hacerse de forma tal que la transferencia quede documentada para que se sepa quien es el responsable de la custodia de los mismos.

- **Custodia de documentos a cobrar.** Es recomendable que los documentos a cobrar no queden en poder de quien efectúa el cobro o recibo de los fondos, pues se posibilita que se extraigan fondos de la cobranza y se reemplacen estos importes por un documento. Por tal motivo es recomendable que esos documentos queden en poder de personas que no tengan acceso a las disponibilidades.

- **Depósito íntegro e inmediato de la cobranza.** Se procura que diariamente se realice el depósito total de la cobranza y al mismo tiempo emitir un cheque, para extraer los fondos necesarios del banco. De esta manera se posibilita un eficiente control al verificar que la cobranza de cada día ha llegado a la institución bancaria.

1.1.5 Circuito de Cobranzas⁹.

Fase 1. Identificación de oportunidades de cobro. La Cobranza surge de una operación previa de ventas, que, a su vez, originó un proceso de facturación. Esto significa que en el momento de la cobranza ya se dispone de registros de computación con información almacenada (fecha de vencimiento) que permitirá identificar, en el momento correspondiente, las distintas oportunidades en las que deben iniciarse las gestiones de cobro.

Fase 2. Preparación de la gestión de cobro. La gestión de cobro (cuando se realiza por medio de cobradores) debe estructurarse por distribución geográfica de los deudores, de manera que cada cobrador será responsable de su zona asignada.

⁹Porras, Nayla (2003). Artículo Pagos y Cobranzas. Publicaciones Gestipolis. Disponible en <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/pagoycobra.htm..>

Fase 3. Gestión de cobro. Si la cobranza se efectúa por medio de cobradores a domicilio, estos entregarán recibos que podrán ser provisorios, si las normas de la empresa lo determinan, hasta que los cheques sean acreditados en su cuenta. En caso contrario, el recibo será definitivo (recibo oficial), pero se aconseja dejar constancia en éste mediante una leyenda aclaratoria que certifique los documentos a los que hace referencia ese recibo. Luego de verificarse la acreditación bancaria de los respectivos cheques recibidos, los mismos serán cancelados.

Fase 4: Rendición de la cobranza. Los cobradores deberán efectuar la rendición diaria de la función que han cumplido. Esto significa comunicar a tesorería qué valores, de los que planificó cobrar, fueron percibidos, y bajo qué forma: en cheque o en pagaré, y también cuáles no se pudieron cobrar (y la causa de ello).

Fase 5: Control y registración de la cobranza. El sector contaduría será el responsable de controlar la consistencia de toda la información generada de la gestión de cobranza. Luego de la verificación, podrá confeccionar los respectivos asientos en la contabilidad general y en el diario de ingresos y egresos. La información a la que se hace referencia (base del control) es la siguiente:

El control de los registros consiste en las siguientes verificaciones:

- Los créditos a las cuentas de clientes, en cancelación de facturas (u otros débitos) adeudadas por ellos, deberán coincidir con la sumatoria de los importes registrados en los listados de cobranzas de los cobradores y con el listado de valores recibidos por correspondencia.
- En caso de haberse otorgado descuentos por pronto pago, se deberán conciliar los importes totales de facturas canceladas con los importes reales cobrados en relación con esas facturas.
- La sumatoria de los listados indicados en el primer punto deben concordar con el importe total de recibos emitidos y con la suma de los importes de las boletas de depósito.

1.1.6 Importancia de la cobranza. Aquí se resalta la importancia del cobro porque las cuentas por cobrar son el resultado de un incremento importante de colocación de los productos en el mercado, a través de las ventas a crédito. Por lo tanto la disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo de la empresa depende de una gestión eficaz de la cobranza como resultado del manejo adecuado de nuestros ingresos.

Al igual que el crédito, la cobranza cumple una función complementaria y reguladora del flujo monetario en el área financiera específicamente en el área de tesorería de toda empresa comercial, sin embargo surgen problemas en la ejecución de esta que obliga a que se fijen normas para regular el proceso; por tal razón la elaboración de normas para orientar mejor los objetivos deberán ser señalados por la política general de la empresa.

La regulación de estas políticas estará dada por la rigidez o flexibilidad de la situación económica que se viva en el país y que afecta al comercio en general y a la empresa en particular que necesita del ejercicio del cobro para recuperar su inversión.

1.1.7 Tipos de cobranza. Se puede decir que en nuestro país, dentro del conocimiento general y legal, se dan tres tipos de cobranza, atendiendo a su proceso de ejecución¹⁰:

- **Cobranza Formal.** La que se realiza mediante los responsables directos de la cobranza, utilizando los medios y procedimientos regulares para ejecutar el cobro ya sea a través de los propios cobradores de la empresa o de intermediarios calificados, si ese fuera el caso.

¹⁰Porras, Nayla (2003). Artículo Pagos y Cobranzas. Publicaciones Gestipolis. Disponible en <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/pagoycobra.htm>..

- **Cobranza Judicial.** En este tipo de cobranza la empresa puede o no intervenir directamente. En los casos en que intervenga, esta considerada dentro de su personal de línea o asesoría a un gestor, o abogado especialista en cobranza judicial.

En caso inverso, podrá recurrir a una agencia de cobranzas independiente, las mismas que ofrecen servicios de cobranza judicial y extrajudicial. Su procedimiento se adecuan a las disposiciones jurídicas y legales que la legislación les ha señalado.

- **Cobranza Extra-judicial.** La cobranza extra-judicial deriva de la anterior en lo que respecta a la iniciación del proceso legal; marcando diferencias cuando el deudor se somete a una transacción fuera de juicio, a fin de debitar el incremento de costos, perdida de tiempo y molestias para ambas partes; por tal motivo se llegan a un arreglo extrajudicial.

1.2 COMPORTAMIENTO DE LA COBRANZA

1.2.1 Conceptualización de la cobranza a nivel mundial. El cobrar deudas y el otorgar préstamos de dinero son dos conceptos ligados entre sí. Donde existe el préstamo, necesariamente debe existir la cobranza: es necesario cobrar las deudas pendientes para poder efectuar otro préstamo. En toda sociedad existen el préstamo de dinero y la cobranza de deudas como actividades económicas. En la antigüedad, cuando las actividades comerciales no estaban muy desarrolladas, el préstamo y la cobranza eran considerados una sola actividad a concretar en forma simple y efectiva. No había necesidad de intermediarios.

1.2.2 Percepciones de la cobranza. En China, el préstamo de dinero es una actividad comercial de larga data. Según Zhou Li (1122 AC. -249 DC.), los funcionarios del gobierno local, responsables de administrar las actividades económicas del Estado, tenían subordinados, "Quan Fu", dedicados a la

administración de la recaudación tributaria y a cargo de la regulación del abastecimiento y del precio de las mercaderías y de la gestión de operaciones de crédito y préstamo. Posteriormente, los funcionarios de gobierno de otras dinastías participaron también en las actividades prestatarias, incluso se destinaban departamentos oficiales para tales actividades¹¹.

En ciertos períodos, la solicitud de préstamo exigía bienes como garantía (oro y plata, objetos valiosos, tierras). "Zhi Ku" en la Dinastía Tang (618 -907 DC.), "Di Dang Ku" en la Dinastía Song (960 a1279 D.C.).

En otras épocas, se aceptaba la solicitud de préstamo sin garantías (existen registros que demuestran la existencia de decretos que exoneraban del pago de deudas en casos de malas cosechas en los tiempos del Emperador Han Chao (86 a 74 A.C.) y del Emperador Han Huan (147a158 DC) del período de Xi Han (206 a25 D.C.) y de Dong Han (25 'o I a 220 D.C.).

En general, la tasa de interés impuesta sobre el pedido de préstamo se mantuvo invariablemente alta durante las diversas Dinastías (30% por mes) y se cuestionaba si el público obtenga algún tipo de beneficio en consecuencia.

Con ese motivo, los registros oficiales de las autoridades gubernamentales que otorgaban préstamos eran poco precisos. Además, la mayor parte de los prestamistas como también los agentes de cobranza eran funcionarios de gobierno.

Sin embargo, entre la gente común el préstamo de dinero era algo habitual y resultaba ser una actividad próspera. En los registros históricos se menciona con frecuencia a los agentes de cobranza profesionales. Aunque muy a menudo, los mismos agentes de cobranzas se transformaban en prestamistas de dinero.

¹¹ SALOME, Pablo A. (2004). 6º Congreso de Crédito y Cobranzas en Latinoamérica. Disponible en http://i2credit.com/es/notas/2004-10-00/la_historia_de_las_cobranzas_en_china..

En los tiempos de Tang y Song, a medida que se desarrollaba el comercio exterior y debido al crecimiento de la economía, las actividades relacionadas con el préstamo y el crédito crecían y el negocio de las hipotecas prosperaba. Así surgió un sistema de letras de cambio y se acusaron términos en relación con el préstamo de dinero.

El papel del agente de cobranzas y su evolución en el tiempo son dignos de mención. En la antigüedad, los cobradores de deudas trabajaban para ricos. Esto es comprensible.

Sólo los ricos estaban en condiciones de otorgar préstamos, pero no estaban dispuestos a ir detrás de los deudores en mora. Así fue cómo se vieron forzados a confiar en otra persona para que lo haga. Lord Meng Chang Jun del Estado de Qi tenía dos agentes de cobranza muy peculiares. Feng Huan y Wei Zi. Feng Huan llegaba a un acuerdo con aquellos que podían devolver el dinero adeudado en la fecha estipulada y emitía un pagaré para aquellos que no podían afrontar la deuda, con el fin de preservar su imagen de caballero benevolente. Sin dudas, fue un gran maestro en la gestión de deudas.

En Brasil, A raíz de las repercusiones de la crisis financiera internacional se han intensificado en los últimos meses de 2008, en términos de crédito, se ha observado una retracción en la oferta y en la confianza de los consumidores con la renovación de crédito a particulares y empresas.

No obstante, según datos del Banco Central de Brasil, las carteras dirigidas a las personas físicas presentaron desaceleración, con reducción en el ritmo de nuevas contrataciones. La contracción observada, refleja las incertidumbres asociadas a la evolución del nivel de actividad y, en particular, del empleo y renta. El comportamiento de estos indicadores determina las condiciones para la

recuperación del mercado de crédito y, por otro lado, el incumplimiento, considerando atrasos superiores a 90 días, llegó al 4,8% en febrero, registrando aumentos en comparación a los meses anteriores. Considerando las operaciones con empresas, el indicador ha alcanzado el 2,3%, también con evolución del último año, mientras en los financiamientos realizados por familias, el incumplimiento totalizó el 8,3%.

En cuanto a la preparación de las entidades financieras para enfrentar la situación crediticia se observa que los bancos y financieros brasileños están bien preparados para enfrentar tiempos de mayores dificultades o de deterioro de sus carteras de crédito, especialmente por parte de la larga historia que ha sido en las últimas décadas con varios escenarios económicos y, de otro lado, por la experiencia acumulada de sus principales ejecutivos, en especial de las áreas de crédito y cobranzas, apoyadas en el sistema financiero más sofisticado del mundo y con un excelente control por parte del Banco Central de Brasil, que, sin duda, contribuye en gran medida en la superación de las dificultades presentadas.

Para gestionar la cobranza con respecto a la tecnología uno de los mayores desafíos para las empresas en general, es la adecuación del "capacity" a los nuevos volúmenes de negocios y en bases rentables y remuneratorias del capital investido. Es el hacer "más con menos". En este sentido, las herramientas de BI - Business Intelligence, Data Warehouse y Data Mining, además de las URAs, marcadores automáticos y grabadores de datos y voz son indispensables en la gestión de la cobranza.

En relación a las perspectivas hacia adelante para los mercados de créditos según análisis del Banco Central de Brasil, el cuadro de la reducción de la actividad y mejora de las perspectivas para la inflación, ha permitido al gobierno iniciar un proceso de flexibilización monetaria que, traerá resultados aún en 2009. No obstante, no hay que negar los movimientos cíclicos y una cierta falta de confianza de consumidores y empresas. Por otra parte, según el Banco Central, las

ganancias en los ingresos han mantenido las ventas en el comercio minorista, favoreciendo el retorno de la confianza y del crecimiento en el plazo mediano.

En Ecuador, En el caso particular de Ecuador, en cuanto a crédito y niveles de morosidad se ha tenido el efecto político de la presidencia de Rafael Correa que coincide al año 2007. En julio hubo un fuerte decremento a la colocación de créditos, especialmente para consumo y microcrédito y esto ha hecho que inmediatamente un año después (2008/2009) se tenga un impacto en los volúmenes de cobranzas. Sin embargo el problema principal es la dificultad de la recuperación dado por las diferencias económicas regionales que se han visto. Ahora, en el tema de cobranzas, como tal, ha habido un decremento en los volúmenes, pero por otro lado, la proporción de la cartera colocada que pasa a mora es mayor, entonces se compensa.¹²

En el caso de Ecuador evaluando las entidades financieras para enfrentar las carteras crediticias hay mucha propensión al modelo estadístico. Se pondera el modelo de Score, y se tiende hacia el análisis de riesgo por tipo de cartera o segmentos geográficos y tipo de clientes. Para el caso de los clientes, por ejemplo tienen desarrollados scores de cobranzas y seguimiento y con esto se ha tenido al riesgo controlado, porque sumado al tema del ajuste de tarifas de colocación de la tasa activa que ha hecho que el spread de los bancos baje por la regulación de Correa (de un 54 por ciento promedio a un 18 por ciento) si no logras controlar el riesgo le sumas un costo mayor al fondeo. Esto ha hecho que se reduzca la oferta de créditos. Si vas hoy a Ecuador y no hay prácticamente créditos para el consumo, o son muy acotados y limitados al nivel de riesgo de cobranza.

En temas tecnológicos, se ha abaratado y va de la mano del desarrollo de la

¹² SALOME, Pablo A. (2004). 6º Congreso de Crédito y Cobranzas en Latinoamérica. Disponible en http://i2credit.com/es/notas/2004-10-00/la_historia_de_las_cobranzas_en_china..

tecnología en general. Casi todas las compañías que se han visto tienen ya temas básicos de marcación, grabación. Lo que no hemos visto mucho es el uso del GPS para la cobranza domiciliaria, probablemente en un par de años ya se va a tener. Un factor básico para el éxito del negocio de las cobranzas es el cómo se segmenta. Para las entidades los modelos de segmentación, basados en temas estadísticos de scores, es fundamental porque define tramos de gestión. Estos modelos han permitido sin dudas eficientar el proceso.

En lo referente a las perspectivas de crédito sin duda los bancos aún están cuidando mucho su liquidez, todavía no han abierto su oferta de crédito. Entonces, básicamente, las compañías como la de servicios asociados a temas bancarios lo que se está haciendo es guardar una actitud muy conservadora para mantener los recursos valiosos y no desprenderse de ellos porque en algún momento se vuelve a abrir y la oferta de crédito vuelve a subir. Por lo tanto, se ve que esto tiene que cambiar, estimamos que para el 2010 recientemente va a haber oferta y para el 2011 al menos vamos a volver a los volúmenes del 2006/2007. Este año 2009 y el 2010 va a ser un reto financiero el mantener a las compañías con un buen nivel profesional de gestión para no perder esa inversión que se ha hecho en los recursos.

En Venezuela, En materia crédito y cobranzas, Venezuela no escapa al ámbito global y en especial al ámbito latinoamericano y efectivamente hay un aumento de la morosidad, tanto a nivel bancario como a nivel comercial. Se piensa que para las empresas es la oportunidad de consolidarnos y seguir creciendo, buscando nuevas alternativas, métodos y herramientas para poder lograr el objetivo prioritario de nuestros clientes: tratar de mantener su mora controlada¹³

En cuanto a la preparación de entidades financieras para enfrentar las carteras crediticias Hay diferentes niveles. En el caso de algunos clientes del área bancaria, el 80 o 90 por ciento del área bancaria y los bancos más

¹³ Ibídem.

tradicionales, inclusive los transnacionales, definitivamente tienen una mayor visión de lo que es la tercerización y tienen claro que es muy necesaria.

Los bancos pequeños o más recientes aún están en un proceso de asimilación respecto a los servicios de cobranza que se está prestando. Se cree que hay una disposición general, tanto para los pequeños bancos como para los ya tradicionales, para ir a la tercerización. En cuanto a la capacitación, más a fondo, los bancos grandes tienen una mayor experiencia y el único obstáculo, es más bien burocrático que de convencimiento de las bondades de los servicios.

En cuanto a los factores que determinan la cobranza es como otros sectores se vive un cambio constante, siempre hay que buscar la adaptación a los requerimientos de los clientes y a las realidades económicas de cada país. Hay que hacer innovación constantemente.

El área tecnológica es un gran apoyo, así como también la formalización y la profesionalización de la cobranza es el futuro para las empresas. Se piensa que a la vuelta de unos años, las empresas que no tengan un nivel de calidad y evolución, no podrán seguir en el negocio. Definitivamente es un reto evolucionar a la par de otro sector y de las situaciones económicas que se vayan presentando. En materia tecnológica Realmente la tecnología va a la par del uso de los sistemas y programas, como por ejemplo los emails, y Blackberry con sus múltiples funciones son básicos en el manejo de volúmenes. Definitivamente la tecnología reduce los costos y ayuda sobre todo en la consolidación de la base de datos, emails, teléfonos y tiempos de respuesta

En cuanto a los mercados de crédito en Venezuela el crédito es imprescindible e independientemente de las crisis que vayan a ocurrir o las bonanzas que haya, es un factor muy importante y siempre va a existir. Siempre vamos a depender de él y cada vez más.

En el país hay una baja bancarización y se piensa que el objetivo de los bancos y el propio gobierno, es que cada vez haya mayor acceso a la bancarización. Por su lado, la cobranza en la crisis dispara la posibilidad de crecimiento y el crédito será más estudiado, menos masificado en principio, pero no se cree que vaya a desaparecer.

1.2.3 Aspectos de la cobranza en Colombia. La generación de ingreso y su distribución dentro de la población, son factores relevantes para el desempeño macroeconómico de un país. Un medio para alcanzar dichas metas es poseer un sistema financiero lo suficientemente desarrollado, que permita un aumento en el volumen de recursos disponibles, su adecuada distribución en proyectos de inversión con impacto socio-económico, así como el acceso a un mayor número de ciudadanos.¹⁴

Ahora bien, la evolución de las entidades que componen el sistema financiero colombiano se ha basado principalmente en el fomento de ciertos sectores económicos; siendo la Ley 45 de 1923 la que da las bases del sistema financiero actual, permitiendo que el modelo desarrollado hasta 1990 fuera el de banca especializada. Es así, como se busca inicialmente apoyar el sector agropecuario y comercial (comienzos de los cincuenta), luego al industrial con préstamos de mediano y largo plazo (finales de los cincuenta), la construcción (mediados de los setenta) y la comercialización de bienes y servicios (finales de los setenta). Paralelo al cambio institucional dado por la constitución de 1991, se empiezan a dar cambios en la regulación para fomentar un sistema financiero más competitivo y abierto al mercado externo. No obstante, producto de la crisis de 1998, se aumentaron los niveles de control y se introdujo un impuesto a las transacciones financieras.

¹⁴ CENTRO DE ESTUDIOS MONETARIOS LATINOAMERICANOS Y BANCO MUNDIAL. (2005) Sistemas de reporte de préstamos bancarios y créditos en Colombia. Disponible en http://www.whcri.org/PDF/reporte_colombia.pdf.

Las dificultades de finales de los 90 revelaron debilidades en el sector financiero colombiano. El Fondo de Garantía de Instituciones Financieras (FOGAFIN) y el Congreso adoptaron una serie de medidas para recuperar la solidez del sistema financiero, incluyendo el apoyo financiero a los deudores hipotecarios, un programa de inyección de capital para los bancos públicos y privados y el desmantelamiento o venta de los bancos propiedad del estado. El FOGAFIN aportó cerca de \$870 billones a muchas instituciones privadas para ayudarles a castigar sus préstamos incobrables y mejorar sus niveles de solvencia. A cambio, se exigió a los dueños de los bancos que pignoraran 1/3 del capital que se necesitaba para elevar los niveles de solvencia. La ayuda fue financiada parcialmente por un impuesto a las transacciones financieras.

El sector bancario colombiano estuvo al borde de una crisis sistémica en 1998-99 resultado de las altas tasas de interés y la recesión económica. En resumen, el castigo de préstamos incobrables y un gran programa de ayuda financiera por parte del gobierno ayudaron a que la industria comenzara su recuperación en 2001¹⁵.

El auge del ciclo económico estuvo acompañado de un mayor dinamismo del sector financiero y un proceso de concentración en unos pocos grupos financieros; por lo que fue necesario realizar mayores estudios acerca de la relación entre el sector financiero y el funcionamiento de la economía. Ante lo expuesto anteriormente, es relevante analizar cuál ha sido la evolución del sistema financiero colombiano con el fin de determinar si sus características y los choques que han afectado su funcionamiento han permitido ofrecer un marco adecuado y estable para el desarrollo de la economía colombiana.

¹⁵ *Ibidem*.

1.3 CONTEXTO HISTÓRICO Y GEOGRÁFICO DE BARRANCABERMEJA Y SU ZONA DE INFLUENCIA

1.3.1 Aspectos históricos. Indudablemente hablar de la reseña histórica de Barrancabermeja, es recordar su origen, desde la Tora o la Tocca, era el puente más importante sobre el río Yuma, llamado después en el año 1500 por Rodrigo de Bastidas, Río Grande de la Magdalena. La descripción de esta cronología histórica se orienta principalmente a los aspectos más relevantes que permitieron el desarrollo socioeconómico de la región.¹⁶

Debido a los hallazgos y extracciones del petróleo, este modesto lugar comenzó a crecer de tal forma que de 1.450 habitantes en el año 1918 pasó en menos de 4 años a 2.015 habitantes por razón de emigración de personas que llegaron al corregimiento de diferentes lugares en busca de mejor futuro¹⁷.

En abril de 1922, Barrancabermeja es erigida municipio por medio de la ordenanza No.13 modificada por la ordenanza No.25 del mismo año. Por esa época se conformó el primer Concejo Municipal. La ciudad en la década del 20 urbanísticamente se desarrolló a partir del muelle, conocido hoy como el Sector del Paseo del Río, hasta la carrera 18, más exactamente por la edificación del antiguo Teatro Yarima, de tal forma que geográficamente la ciudad comprendía la zona del complejo petroquímico por un lado y por el otro el sector comercial y urbano, con un total de 6 carreras y 4 calles por donde transitaban los habitantes. Con la apertura del ferrocarril se dio la oportunidad de atravesar la ciudad por todo el centro urbano, permitiendo a sus habitantes explorar nuevas tierras para urbanizar, es así como en 1922 se da inicio al trazado de los barrios Colombia y Buenos Aires¹⁸.

¹⁶ ALCALDÍA MUNICIPAL DE BARRANCABERMEJA. Oficina de Planeación Municipal. Revista Barrancabermeja en cifras 2004-2005. p.15-20.

¹⁷ *Ibíd.*

¹⁸ *Ibíd.*

En Agosto de 1951 la Reversión de Mares hace entrega de las instalaciones y bienes de la concesión y la refinería del estado, cuando la Empresa Colombiana de Petróleos ECOPETROL asume por completo el control de sus operaciones en 1961¹⁹.

Las necesidades de vivienda y los problemas de urbanizaciones nacen a partir de 1950, en 1953 se crea la Junta del Plan Piloto a fin de regular y ordenar la inversión de las rentas de hidrocarburos pagadas por ECOPETROL, en 1954 se abrió la oficina del ICT (Instituto de Crédito Territorial), cuya gestión fue hasta 1985, construye las 1.568 viviendas de los barrios: Parnaso I, J. Quesada, Aguas Claras, Cincuentenario, Buenavista, Tierradentro, Ramaral y el Paraíso²⁰.

Como política de planeación urbana se propone el Plan Piloto en 1960 y en 1970 se crea la Junta de Planeación Municipal, con un propósito principal que era el de organizar la ciudad, mediante un plan que reglamentara el uso de las tierras por zonas, desarrollar un plan de vías, delimitar el área urbana y rural, estableciendo un sistema de parcelación y urbanización, así como un programa de vivienda. Este mismo año se contrata con unidades formular un Plan de Ordenamiento Urbano. Para atender lo anterior y asesorar a la Administración, en 1975 se crea la Oficina de Planeación Municipal. En 1979, el Eafit elabora el Plan de Desarrollo Urbano Local y para el año 1985 el INURBE reemplazó al ICT. A nivel local se creó EDUBA (Empresa de Desarrollo Urbano de Barrancabermeja) con funciones similares. Los resultados de EDUBA son los de construir 117 viviendas en las Urbanizaciones: Cincuentenario, Provivienda, los Pinos y Villa Rosita²¹.

Otras soluciones que se dan después de 1960, son los aportes principales que gestiona la parte privada debido a la necesidad de vivienda local construyen, Cavipetrol: Parnaso 112 y en el Barrio Galán 948 viviendas. Preconcreto Ltda.:

¹⁹ Ibíd.

²⁰ Ibíd.

²¹ Ibídem.

Las Margaritas 76 y en los Álamos 70 viviendas. Sociedad Casa de Mercado: La Magdalena 31 viviendas. Urbanizadora JD Reyes: Refugio 64 viviendas. Coovinob: Urbanización los Lagos 100 viviendas. Coviba: 320 viviendas, Asovisbar: 100 viviendas²².

En la medida que el municipio fue creciendo sus necesidades básicas fueron creando un papel protagónico y definitivo para el bienestar social, económico, cultural, educativo y de construcción. Particularmente entre 1960 y 1975, el sector central se pobló o adjudicó totalmente, incluso la zona educativa, la zona deportiva, el área del barrio Galán Gómez, el área de los viejos campamentos donde se trazó la Urbanización Cincuentenario y otras. La demanda de vivienda presionó hacia el sur, suroriente, nororiente y norte de la periferia creándose algunos barrios como Cincuentenario, Campestre, la Libertad, la Floresta. La mayoría de predios fueron invadidos o loteándolos adjudicándolos a los invasores. De este modo se crearon la mayoría de los barrios periféricos llamados por la época “tugurios”, dada su mísera construcción en latas, cartón, paroy, desechos de madera y la falta de servicios públicos. En la actualidad la condición de vida en estos barrios es muy diferente, debido al progreso de la ciudad y las oportunidades laborales que han tenido sus habitantes²³.

1.3.2 Aspectos geográficos. Debido a que el proyecto se piensa realizar en el municipio de Barrancabermeja, el cual está ubicado, a la margen derecha del río Magdalena, afluente importante para el comercio y la explotación pesquera en la región, se presenta el contexto de este municipio a continuación:

Barrancabermeja, es un municipio del Departamento de Santander, ubicado en la zona del Magdalena Medio, la cabecera municipal se halla en la rivera oriental del Río Magdalena, su posición geográfica es de 7° 03' y 48", latitud norte y 73° 51' y

²² Ibídem.

²³ Ibídem.

50", de latitud oeste, su altura sobre el nivel del mar es de 75 mts. La superficie es de 1213,5 km. Limita por el Norte con el municipio de Puerto Wilches y el Río Sogamoso, por el Oriente con los municipios de Betulia y San Vicente de Chucurí, Simacota y Puerto Parra, por el occidente con el Río Magdalena que separa a su territorio del Departamento de Antioquia²⁴.

La economía de este municipio principalmente, se enmarca entorno a la explotación y refinación del petróleo. Cuenta con medios de transporte; terrestre, fluvial, ferroviario y aéreo. La topografía territorial de este importante municipio, está compuesta por dos grandes zonas de origen aluvial, varios niveles de terrazas, pequeños montículos formados por las depresiones de los cimientos de agua. La llanura comprende formas de menor tamaño, como lo son oríllales, diques y bajos. La zona aluvial se inunda periódicamente.

Los aspectos de clima se caracterizan por centrar con dos épocas de invierno claramente definidos entre los meses de abril a junio y septiembre a noviembre. La época de mayor verano se presenta en los meses de diciembre, enero, y febrero, es importante recordar aquí que actualmente el municipio de Barrancabermeja, manifiesta estos periodos como climas muy variados. Su temperatura media es de 35°C.

En cuanto a las características hídricas con que cuenta el municipio, el cual pertenece a la del Río Magdalena, donde por muchas décadas han arribado grandes embarcaciones, motivo por el cual la ciudad se conoce, como el Puerto Petrolero o del Oro Negro, otros ríos son: el Sogamoso, Oponcito y la Colorada, además cuenta con una variedad de caños y quebradas entre las cuales se destacan Guarumo, Llanito, la Llanera y Putana. También por varias ciénagas entre ellas se cuenta con San Silvestre, el Llanito, Brava, Opón Salada, la Cira,

²⁴ ALCALDÍA MUNICIPAL DE BARRANCABERMEJA. Oficina de Planeación Municipal. Revista Barrancabermeja en cifras 2004-2005. p.15-20.

Juan Esteban, Zarzal y Zapatero.

Se divide en siete comunas que manejan los estratos desde el 1 hasta el 5 y los corregimientos del El Centro, el Llanito, la Fortuna, Meseta San Rafael de Chucurí y Ciénaga del Opón. Posee múltiples vías de acceso (terrestre, fluvial y aéreo).

Dado que este estudio está dirigido hacia el sector empresarial se puede decir que en Barrancabermeja la clasificación empresarial está mayormente enfocada con un 95.7%²⁵ hacia la microempresa cuyos empleados oscilan entre 1 y 10, los activos no superan los 501 salarios mínimos. Estas microempresas soportan sus actividades comerciales hacia el apoyo crediticio del sector bancario, cooperativo, entidades inmobiliarias por la consecución de locales óptimos para el desempeño de su actividad hacia donde principalmente se quiere prestar el servicio de cobranza ya que es donde tanto sector empresarial como población en general se soporta tanto como para el funcionamiento de su microempresa, como para las necesidades solicitando los créditos de consumo, hipotecario y comercial según sea el caso.

En lo referente a créditos bancarios el 80%²⁶ la gran mayoría de los empresarios que solicitaron obtuvieron respuesta positiva, mostrando capacidad de pago así como la población en general pero que ha visto interrumpido el deber puntual con respecto a su obligación; por lo cual por parte de las entidades financieras principalmente se hace necesario una recuperación de la cartera morosa.

1.3.3 Aspectos de la cobranza. Los colombianos están cada vez más optimistas con respecto a la situación económica del país y la de sus hogares, lo cual hace que cada día estén más dispuestos a comprar, comprar y comprar... Pero así como son más 'maniflojos', también se están volviendo malas pagas, dado que de

²⁵ CENTRO DE ESTUDIOS REGIONALES - CER. Observatorio de coyuntura socioeconómica de Barrancabermeja. Estudio Actividades Empresariales y Comerciales de la ciudad. 2004. p. 4.

²⁶ -----, Créditos bancarios. 2004. p.15.

las compras que hicieron a crédito ya tienen un saldo de 1.927 millones de pesos en mora, 65,8 por ciento más que hace un año²⁷.

Este contraste mantiene la preocupación de los observadores del Banco de la República encargados de seguirle la pista a la estabilidad financiera del país. La razón para ese temor es que el aumento de las deudas sin pagar puede generar un colapso que convierta el auge comprador en una caída de la economía.

Los saldos atrasados de créditos de consumo vienen creciendo a un ritmo que es el doble del que crece la cantidad de plata prestada. Mientras la mora sube al 65 por ciento anual, los nuevos créditos solamente crecen al 37,5 por ciento. Y, sin embargo, los consumidores muestran hoy el nivel de optimismo económico más alto desde el 2001 cuando Fedesarrollo comenzó a medir mensualmente el índice de confianza del consumidor colombiano.

En créditos hipotecarios el panorama es tranquilo, con una mora de 4,1 por ciento. Pero en microcréditos sigue la tendencia a colgarse que viene desde octubre del 2006. En ese año, los saldos atrasados pasaron de 5,3 a 7 por ciento.

Pese a la mayor morosidad, a que las tasas de interés que cobran los bancos están subiendo— según las cuentas del Banco de la República en promedio pasaron del 12,89 por ciento en mayo del 2006 al 17,24 por ciento en octubre del 2007— y a que los analistas llevan varios meses diciendo que la situación económica no pinta muy bien para el año entrante, los consumidores siguen optimistas.

²⁷ PORTAFOLIO.com.co. Artículo Calidad del crédito sigue cayendo mientras que la demanda es cada vez menor. Miércoles 24 de marzo de 2010. Disponible en http://www.portafolio.com.co/economia/finanzas/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-6264691.html

Aunque la solidez del sistema sigue firme gracias a provisiones de cartera y aumentos de capital de las entidades, cada vez es más evidente que nadie está blindado contra efectos del desajuste global.

El golpe para la banca colombiana se está dando con un mayor deterioro del indicador de calidad del crédito porque el saldo de préstamos otorgados está bajando con rapidez.

El reporte más reciente de la Superintendencia Financiera indica que a agosto pasado, la cartera bruta que incluye operaciones de leasing, tuvo un aumento nominal anual de 6,9 por ciento, muy lejos de los niveles mostrados hace tres años (50 por ciento) y con una tendencia que se consolida a la baja.

Esto significa que los colombianos no están demandando recursos de la banca por el temor a entrar en mora. Y razón no les falta si se tiene en cuenta que los créditos impagos también van en aumento.

En agosto, la cartera vencida total llegó a 7,1 billones de pesos, con un crecimiento nominal anual de 21,2 por ciento. Por modalidad de crédito impago, la cartera comercial (destinada a empresas) sumó 3,3 billones de pesos seguida de la de consumo, con 3,1 billones, vivienda (471.000 millones) y microcrédito (235.000 millones de pesos).

"Durante el mes de agosto persiste la desaceleración de la cartera vencida pero el importante descenso de la cartera bruta hizo que el indicador tradicional de calidad por mora corrigiera su tendencia descendente de los meses previos, ubicándose en 4,8 por ciento, cifra superior a la observada en el mismo mes del año anterior (4,2 por ciento) y a la registrada en julio de 2009 (4,6por ciento)", dice el reporte más reciente de la Superintendencia Financiera. Por su parte, la Asociación Bancaria explica que pese al deterioro de la calidad, el sistema tiene un respaldo

muy importante de ese riesgo.

"La calidad de la cartera continua deteriorándose, lo cual está acorde con el debilitado contexto macroeconómico. Sin embargo, los actuales niveles de cubrimiento hacen manejable la dinámica de la calidad de la cartera", dice el gremio financiero. Aunado al hecho de la gestión de cobro que adelantan dichas entidades a nivel nacional con los bancos principales y sus sucursales en todo el país para la recuperación de la cartera morosa.²⁸

1.4 MARCO LEGAL

1.4.1 Ley 80 de 1993 (octubre 28). Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. La presente ley tiene por objeto disponer las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales. En especial en los artículos 18 (trata la caducidad y sus efectos), artículo 19 (de la reversión) y artículo 20 (de la reciprocidad).

1.4.2 Reglamentación jurídica de la cobranza. Lo estipulado legalmente con respecto a la práctica de la cobranza en Colombia se presenta en los siguientes artículos 75(contenido de la demanda), 77(anexos de la demanda), del código de procedimiento civil.

1.4.3 Proceso ejecutivo singular.

CAPÍTULO I. Disposiciones generales.

ART. 488.—**Títulos ejecutivos.** Pueden demandarse ejecutivamente las obligaciones expresas, claras y exigibles que consten en documentos que provengan del deudor o de su causante y constituyan plena prueba contra él, o las que emanen de una sentencia de condena proferida por juez o tribunal de

²⁸ Ibídem.

cualquier jurisdicción, o de otra providencia judicial que tenga fuerza ejecutiva conforme a la ley, o de las providencias que en procesos contencioso administrativos o de policía aprueben liquidación de costas o señalen honorarios de auxiliares de la justicia.

La confesión hecha en el curso de un proceso no constituye título ejecutivo, pero sí la que conste en el interrogatorio previsto en el artículo 294.

ART. 12.—**Título ejecutivo.** Se presumirán auténticos los documentos que reúnan los requisitos del artículo 488 del Código de Procedimiento Civil, cuando de ellos se pretenda derivar título ejecutivo.

LEY 446/98.

ART. 29.—**De los procesos ejecutivos.** Los jueces de familia podrán conocer de los procesos ejecutivos que estén encaminados a hacer efectivas las condenas impuestas por la jurisdicción de familia, y aquellos dirigidos a la ejecución de los acuerdos, resultado de las conciliaciones en materia de familia.

L. 446/98.

ART. 66.—**Efectos.** El acuerdo conciliatorio hace tránsito a cosa juzgada y el acta de conciliación presta mérito ejecutivo.

ART. 489.—**Modificado. D.E. 2282/89, art. 1º, num. 255. Diligencias previas.** En la demanda ejecutiva se podrá pedir que previamente se ordene el reconocimiento del documento presentado, el requerimiento para constituir en mora al deudor, o la notificación de la cesión del crédito o de los títulos ejecutivos a los herederos. Si no fuere posible notificar personalmente el auto que dispone la práctica de alguna de las diligencias anteriores, se procederá a designar curador *ad litem*, tal como se prevé en los artículos 318 a 320, para que con él se surta la diligencia. Cuando se trate del reconocimiento de un documento, el juez ordenará el trámite del incidente de autenticidad de que trata el artículo 275, donde actuará el curador.

ART. 491.—**Modificado. L. 794/2003, art. 45. Ejecución por sumas de dinero.** Si la obligación es de pagar una cantidad líquida de dinero e intereses, la demanda podrá versar sobre aquélla y éstos, desde que se hicieron exigibles hasta que el pago se efectúe.

Entiéndase por cantidad líquida la expresada en una cifra numérica precisa o que sea liquidable por simple operación aritmética, sin estar sujeta a deducciones indeterminadas. Cuando se pidan intereses y la tasa legal o convencional sea variable, no será necesario indicar la tasa porcentual de la misma.

ART. 493.—**Ejecución por obligación de dar o hacer.** Si la obligación es de dar una especie mueble, o bienes de género distinto de dinero, el demandante podrá pedir, conjuntamente con la entrega, que la ejecución se extienda a los perjuicios moratorios desde que la obligación se hizo exigible hasta que la entrega se efectúe, para lo cual estimará bajo juramento su valor mensual, si no figura en el título ejecutivo.

De la misma manera se procederá si demanda una obligación de hacer y pide perjuicios por la demora en la ejecución del hecho.

El pagare o modelo de contrato de préstamo es un título valor que contiene la promesa incondicional de una persona quien se compromete a pagar a otra persona llamada beneficiaria o prestamista, una suma determinada de dinero. Los artículos 621, y 709 a 711, del Código de comercio de Colombia establecen cuáles son las características con las cuales se debe elaborar la letra o "pagaré" para que estos últimos puedan tener la plena validez legal según el acuerdo escrito aceptado

1.4.4 Artículo 621. Requisitos para los títulos valores. Además de lo dispuesto para cada título-valor en particular, los títulos-valores deberán llenar los requisitos

siguientes:

- 1) La mención del derecho que en el título se incorpora, y
- 2) La firma de quién lo crea.

La firma podrá sustituirse, bajo la responsabilidad del creador del título, por un signo o contraseña que puede ser mecánicamente impuesto.

Si no se menciona el lugar de cumplimiento o ejercicio del derecho, lo será el del domicilio del creador del título; y si tuviere varios, entre ellos podrá elegir el tenedor, quien tendrá igualmente derecho de elección si el título señala varios lugares de cumplimiento o de ejercicio. Sin embargo, cuando el título sea representativo de mercaderías, también podrá ejercerse la acción derivada del mismo en el lugar en que éstas deban ser entregadas.

Si no se menciona la fecha y el lugar de creación del título se tendrán como tales la fecha y el lugar de su entrega

1.4.5 Artículo 709. Requisitos del pagaré. El pagaré debe contener, además de los requisitos que establece el Artículo 621, los siguientes:

- 1) La promesa incondicional de pagar una suma determinante de dinero;
- 2) El nombre de la persona a quien deba hacerse el pago;
- 3) La indicación de ser pagadero a la orden o al portador, y
- 4) La forma de vencimiento.

Artículo 711. Aplicación al pagaré de las disposiciones de la letra de cambio. Serán aplicables al pagaré en lo conducente, las disposiciones relativas a la letra de cambio.

2. ESTUDIO DE MERCADOS

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 General. Realizar un estudio de mercados para determinar la demanda, oferta, precios, canales de comercialización y publicidad para la prestación del servicio de recuperación de cartera morosa al sector financiero y empresarial en la ciudad de Barrancabermeja, a través de una investigación exploratoria descriptiva.

2.1.2 Específicos.

- Identificar el mercado potencial y objetivo del servicio, definiendo los usos y especificaciones.
- Establecer la demanda en la prestación del servicio
- Determinar la oferta del mercado de este tipo de servicio.
- Establecer los precios según análisis del mercado y costos.
- Escoger los canales de comercialización apropiados
- Diseñar estrategias de publicidad y promoción para este tipo de servicio.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

2.2.1 Definición, usos y especificaciones del servicio. Prestar el servicio de la recuperación de la cartera morosa en entidades públicas, privadas y mixtas.

Especificaciones del servicio. Realizar el cobro pre-jurídico y Jurídico, acatando los tiempos reglamentarios para cada línea de crédito.

Tiempo para atender la solicitud. En el primer momento del cobro se realiza una gestión telefónica, el tiempo aproximado para cada cliente sería de 20 minutos, si

la llamada resulta positiva, 40 minutos destinados a atención personalizada para un total de 60 minutos, para el inicio del cobro.

Adicionalmente dentro de esta gestión se realiza un envío de correspondencia al lugar de domicilio reportado, sería de DOS días hábiles aproximadamente.

Ventajas del Servicio.

- Ayudar a las Empresas a disminuir los índices de cartera morosa y por ende generar rentabilidad en sus negocios.
- Mejorar en el cliente la cultura de pago.

2.2.2 Servicios sustitutos. Para el caso de la recuperación de cartera no existen servicios sustitutos, puesto que esto debe hacerse de acuerdo a lo estipulado por la ley, decretos y resoluciones emanadas por la superintendencia Bancaria y se deben cumplir los pasos mencionados en la descripción y usos del servicio.

2.2.3 Servicios complementarios. Dentro de los servicios complementarios se encuentran:

- Asesorías de actualización en materia de cobranzas y recuperación de cartera.

2.2.4 Atributos diferenciadores del servicio con respecto a la competencia.

- Cobro personalizado puerta a puerta a cargo de un asesor cuando un deudor no sea contactado telefónicamente.
- Base de datos con los nombres de deudores direcciones, teléfonos, saldos pendientes y registros de pagos parciales según los acuerdos pactados.
- Contribuimos al mejoramiento de los índices de cartera morosa e incremento del flujo de dinero al obtener una respuesta de pago rápida y eficaz.

- Gestiones de cobranzas realizadas por personal profesional y calificado. Reducción de costos de cobranzas directos e indirectos, liberando a su personal en gestiones que se pueden externalizar.
- Racionalización de acciones judiciales, aplicables solo para aquellos casos cuya circunstancia y costos lo justifiquen.
- Ponemos a su disposición nuestro equipo de abogados por si fuese necesario recurrir a la vía judicial para solucionar su caso.

2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

2.3.1 Mercado potencial. Está conformado por las empresas privadas, públicas y mixtas de Barrancabermeja y su zona de influencia que tienen la necesidad de este servicio perteneciente a los sectores comercial, industrial y de servicios.

La actividad de la cobranza al crearse mediante la figura empresarial entra a la clasificación de pequeña empresa y como actividad a la de servicios; de ahí se parte para analizar la población a la que se quiere llegar en la ciudad de Barrancabermeja que es el sector de las empresas privadas, públicas y mixtas.

Las empresas en Barrancabermeja según las actividades asumidas se clasifican en comercio, producción y servicios²⁹:

- **Comercio.** Corresponden al 56% de las existentes en la ciudad siendo la más representativa con respecto a las otras modalidades reúne las actividades de ventas y expendios tanto en mayoristas como en minoristas en las cuales se encuentran tiendas, talleres para vehículos- motos- venta de repuestos, cantinas-bares, misceláneas-cacharrerías, almacenes de ropa, talleres de radios-bicicletas y enseres personales, papelerías-librerías-litografías, ferreterías-venta de pinturas

²⁹ CENTRO DE ESTUDIOS REGIONALES. CER-BARRANCABERMEJA. Observatorio de coyuntura socioeconómica de Barrancabermeja. Convenio 44. 2005.

–vidrio, fruterías, estancos. Las empresas de comercio se caracterizan por realizar las ventas de contado, por lo cual no generan créditos, ni cartera.

- **Producción y fabricación.** Corresponde al 19% del sector empresarial existente en Barrancabermeja siendo la menor representatividad con respecto a los otras actividades; es de resaltar que las actividades más sobresalientes son la producción de bebidas no alcohólicas, le siguen las actividades de la fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel, mientras que las actividades de panadería ocupan el tercer lugar en este sector de producción. Generalmente realizan ventas de contado y no mantienen cartera morosa.

Servicios. Es la segunda actividad empresarial en Barrancabermeja, está constituida por el 25% de la actividad empresarial, hace referencia a actividades como alimentación, servicios de belleza, educación y servicios empresariales (cooperativa, bancos, inmobiliarias), mostrando estos últimos que la actividad está generalmente en función de prestar el servicio y recibir por cuotas posteriores los pagos, siendo este el reglón donde se presenta cartera y al no cumplirse los pagos acordados la mora en el servicio prestado; motivo por el cual es este el sector que se escoge como población objetivo ya que en su actividad se arriesgan a un servicio con posibilidad de pago posterior que en algunos casos no se cumple puntualmente. Por lo tanto, dentro de estas están:

- **Los centros educativos.** Para el caso de los públicos no se presentan moras debido a que son tarifas muy económicas subsidiadas por el gobierno municipal, nacional y no generan cartera ni cobro, en cuanto a los colegios privados éstos mismos generan los cobros de morosos, no entregando documentación al alumno atrasado en pagos, ni el paz y salvo, por lo que es evidente que no requieran el servicio de cobro o recuperación de la cartera morosa.

- **Las empresas de servicios empresariales.** Son las más representativas las que manejan dinero para préstamos como cooperativas, bancos e inmobiliarias que deben prestar un servicio y la retribución obligatoriamente es posterior, deben darse de forma mensual y permanente por un lapso determinado. Por lo que se toman como población objetivo del proyecto, se presentan adjuntas en el **anexo A**.

2.3.2 Mercado objetivo. El segmento para el mercado objetivo está conformado por las empresas públicas, privadas y mixtas convenientes para el estudio que requieran el servicio de la recuperación de cartera, existentes en Barrancabermeja.

2.4 LA DEMANDA

2.4.1 Investigación de mercados.

2.4.1.1 Planteamiento del problema. Actualmente se viene presentando la mora en el pago de las OBLIGACIONES CON EL SECTOR FINANCIERO POR PARTE de personas naturales y jurídicas las cuales han adquirido compromisos personales y empresariales que no han podido cancelar de acuerdo a lo pactado generando cartera morosa a entidades privadas, públicas y mixtas, obligaciones que han ido en aumento y se hace necesario recaudar para mantener un manejo económico a nivel empresarial; para lo cual es de vital importancia conocer todas las necesidades que conlleven a un conocimiento real de la mora para dicha entidades que le proporcionen una buena marcha.

2.4.1.2 Necesidades de información. Se requiere cuantificar la demanda y la oferta del mercado; conocer las modalidades de deudas actuales, el monto de la cartera morosa, la aceptación del servicio a nivel local, la actitud de compra del mercado potencial del servicio, saber los porcentajes manejados por montos recuperados.

2.4.1.3 Ficha técnica.

Cuadro 1. Ficha técnica.

Tipo de investigación	Exploratoria-Descriptiva.
Método de investigación	Deductivo.
Fuentes de información	Fuentes primarias: censo a empresas públicas, privadas y mixtas legalmente constituidas. Fuentes secundarias: libros y textos relacionados con proyectos, asesoría en cobranzas, páginas de Internet relacionados con los temas de investigación.
Técnicas de recolección de información	Censo a empresas públicas, privadas y mixtas
Instrumento	Cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, cuyas respuestas son suministradas por el censado. (Ver Anexo B).
Modo de aplicación	Directa.
Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	Entidades e instituciones públicas (6), privadas (24) y mixtas (1) existentes en la ciudad de Barrancabermeja, estimado en 31 organizaciones ³⁰ .
Elemento muestral	Empresas públicas, privadas y mixtas.
Unidad muestral	Gerentes o Administradores empresas públicas, privadas y mixtas.
Alcance	La ciudad de Barrancabermeja.
Tiempo de aplicación	Abril 20 al 30 de 2009

³⁰ ALCALDÍA MUNICIPAL. Oficina de Planeación Municipal. Revista Barrancabermeja en cifras 2004-2005. p.307-308

2.4.1.4 Tabulación, presentación y análisis de resultados.

Debido a que la población en estudio se realiza hacia ciertos sectores se analizan para cada uno de ellos los resultados arrojados con base en el trabajo de campo realizado.

- ENTIDADES PÚBLICAS

Se pudo conocer con la investigación que las entidades públicas y prestadoras de los servicios públicos como lo son: teléfono-telefónica, gas-gases de Barrancabermeja, actualmente pasaron a formar parte del sector privado y aplicando la ley 142 los cobros coactivos lo realizan a través de los abogados de las mismas entidades.

Las entidades que continúan siendo de carácter público y prestadoras de servicios públicos como luz-Electrificadora de Santander, Agua-Aguas de Barrancabermeja, también se acogen al artículo de ley 142, por el cual se genera el corte del servicio y en caso de que el cliente no cancele se inicia el cobro jurídico y no requieren el servicio de cobranza de cartera morosa.

Para el caso de Valorización Municipal ya que es una dependencia de la Alcaldía Municipal, la empresa realiza el cobro coactivo con personal de la entidad y en caso del no pago se embarga el bien inmueble, lo que permite concluir que el sector de las entidades públicas no requieren el servicio de cobranza de cartera morosa.

- ENTIDADES MIXTAS

En esta modalidad a nivel de Barrancabermeja alcance de este estudio pertenece el Banco Popular que no está interesado en el servicio de cobranza de la cartera morosa puesto que esta labor se realiza a través de personal del banco.

- SECTOR PRIVADO – INMOBILIARIAS

PREGUNTA 1. ¿LA ENTIDAD QUE USTED REPRESENTA REQUIERE EL SERVICIO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA MOROSA POR PARTE DE UNA EMPRESA EXTERNA?

Cuadro 2. Requerimiento servicio de recuperación cartera morosa-inmobiliarias.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO		
TOTAL	4	100%

Se pudo conocer que en el sector de las inmobiliarias se requiere del servicio de recuperación de la cartera morosa, pues no cuenta con personal especializado en la entidad dedicado a realizar esta labor.

PREGUNTA 2. ¿ACTUALMENTE CUENTA SU EMPRESA CON CARTERA MOROSA?

Cuadro 3. Cartera morosa en inmobiliarias.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO		
TOTAL	4	100%

Actualmente se cuenta con una cartera morosa por parte del 100% de las inmobiliarias debido al incumplimiento de sus clientes en su obligación arrendataria.

PREGUNTA 3. ¿A QUÉ MONTO TOTAL ASCIENDE LA CARTERA MOROSA QUE PIENSA ENTREGAR SEGÚN LOS RANGOS ABAJO RELACIONADOS?

Cuadro 4. Valor de cartera morosa -inmobiliarias.

MONTO	xi	Fi	xifi	hi	Xi(hi)
10-50	30	2	60	0.50	15
50-100	75	2	150	0.50	37.50
	105	4	210	1.0	52.5
PROMEDIO	Millones				53

El 100% de las inmobiliarias cuenta con cartera morosa en la modalidad comercial que es la manejada por éstas entidades, de las cuales el 50% está en el rango de 10 a 50 millones de pesos y el 50% restante está en el rango de 50 a 100 millones de pesos, hallándose que en promedio la cartera morosa por parte de la totalidad de sus clientes, es de 53 millones de pesos.

PREGUNTA 4. ¿CUÁNTAS OBLIGACIONES MENSUALES ENTREGARÍA USTED A UNA EMPRESA DE COBRANZA?

Cuadro 5. Cantidad de obligaciones morosas a entregar-inmobiliarias.

Obligaciones	xi	Fi	xifi	hi	Xi(hi)
50-100	75	3	225	0.75	56.25
100-150	125	1	125	0.25	31.25
	200	4	350	1.0	87.5
PROMEDIO	Unidad				88

El promedio de las obligaciones que las inmobiliarias entregarían a una nueva empresa de recuperación de cartera morosa sería de 88.

PREGUNTA 5. ¿A PARTIR DE CUÁNTOS DÍAS DE MORA ENTREGARÍA A UN TERCERO LA GESTIÓN DE LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA MOROSA DE SU EMPRESA?

Cuadro 6. Días en mora para entrega de cartera-inmobiliarias.

MORA	xi	Fi	xifi	hi	Xi(hi)
30-60	45	2	90	0.50	22.5
Mayor a 60	60	2	120	0.50	30
	105	4	210	1.0	52.5
PROMEDIO	Días				53

Según las respuestas dadas por el sector de las inmobiliarias y hallando el respectivo promedio son 53 los días de mora que esperarían estas entidades para iniciar el trámite de entrega de la obligación a la respectiva empresa de cobranza, dado que este es el tiempo prudencial que estas empresas otorgan para que sus clientes cancelen sus obligaciones.

PREGUNTA 6. ¿QUÉ SISTEMA DE PAGO ESCOGERÍA PARA CANCELAR EL SERVICIO OFRECIDO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA MOROSA Y EN CASO DE ESCOGER LA OPCIÓN 1 QUÉ PORCENTAJE UTILIZARÍA?

Cuadro 7. Sistema de pago preferido para cancelar el servicio-inmobiliarias.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PORCENTAJE SOBRE EL VALOR RECAUDADO	4	100%
TOTAL	4	100%

Se destaca según el trabajo de campo realizado que el 100% de la inmobiliarias escogería el sistema de pago a través de porcentaje, para lo cual están dispuestos a cancelar un 10% de acuerdo al valor recaudado del total de la cartera entregada a la empresa de cobranza, para su respectiva recuperación.

PREGUNTA 7. ¿QUÉ INCONVENIENTES HA TENIDO CON LA CONTRATACIÓN ACTUAL DE ESTE SERVICIO?

Cuadro 8. Inconvenientes con la contratación del servicio-inmobiliarias.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FALTA DE OFERTA EN LACIUDAD	3	75%
NINGUNA	1	25%
TOTAL	4	100%

El principal inconveniente presentado en las inmobiliarias es que no se presenta oferta de este tipo de empresas en la ciudad y deben recurrir a las que se encuentran ubicadas fuera de la ciudad, impidiendo la fácil ubicación de los clientes, contacto directo con el cliente y la posibilidad de realizar el cobro con frecuencia así como las entregas de informes de gestión en la recuperación de la cartera motivo por el cual se retrasa dicho proceso. No obstante con un cobro personalizado se logra mayor presión en el cliente incitándolo al respectivo pago. El 25% no manifiesta inconvenientes en el servicio.

PREGUNTA 8. ¿EN EL EVENTO DE EXISTIR UNA EMPRESA EN BARRANCABERMEJA DEDICADA A LA RECUPERACIÓN DE CARTERA MOROSA LA CONTRATARÍA?

Cuadro 9. Intención de contratar el servicio en Barrancabermeja por inmobiliarias.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTRATARÍA	4	100%
TOTAL	4	100%

El 100% de las inmobiliarias contrataría el servicio de recuperación de cartera, buscando no mantener unos rangos de mora superiores a 60 días dado que alturas de mora mayores no le permitiría lograr una mejor circulación del dinero.

PREGUNTA 9. ¿APORTE SUS SUGERENCIAS PARA LA CREACIÓN DE ESTA EMPRESA?

Cuadro 10. Sugerencias creación empresa recuperación cartera morosa-inmobiliarias

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Empresa con recurso humano bien constituida y con herramientas que permitan realizar una buena gestión	4	100%
TOTAL	4	100%

Se nota el interés de la población en la constitución formal y con buena imagen de una empresa dedicada a la recuperación de cartera, la cual debe contar con un excelente recurso, herramientas tecnológicas que contribuyan al logro del objetivo.

- SECTOR PRIVADO – COOPERATIVAS

PREGUNTA 1. ¿LA ENTIDAD QUE USTED REPRESENTA REQUIERE EL SERVICIO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA MOROSA POR PARTE DE UNA EMPRESA EXTERNA?

Cuadro11. Requerimiento servicio de recuperación cartera morosa-cooperativas.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

Se pudo conocer que en el sector solidario de Barrancabermeja según las respuestas dadas por los censados el 60% requiere del servicio de recuperación de la cartera morosa, pues no cuenta con personal especializado en la entidad dedicado a realizar esta labor y deben contratarlo. Para el 40% que son cooperativas para entidades específicas como empleados de Ecopetrol (Cavipetrol, Copacrédito, Copacentro) y rama judicial (Juriscoop) no requieren este servicio debido a que la cartera que manejan es por libranza, descontando a

sus asociados por nómina dicho valor y en los casos en que el trabajador no tiene cupo se inicia un cobro jurídico el cual generalmente es breve y lo hacen a través de los abogados que tienen dichas entidades.

PREGUNTA 2. ¿ACTUALMENTE CUENTA SU EMPRESA CON CARTERA MOROSA?

Cuadro 12. Cartera morosa en cooperativas.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO		
TOTAL	6	100%

Actualmente, de las entidades que quieren tomar el servicio, cuentan con una cartera morosa el 100% a raíz del incumplimiento de sus clientes con la respectiva obligación.

PREGUNTA 3. ¿A QUÉ MONTO TOTAL ASCIENDE LA CARTERA MOROSA QUE PIENSA ENTREGAR SEGÚN LOS RANGOS ABAJO RELACIONADOS?

Cuadro 13. Valor de cartera morosa cooperativas.

MONTO	X_i	f_i	$X_i f_i$	h_i	$X_i(h_i)$
100-500	300	1	300	0.16	50
500-1000	750	3	2250	0.50	37
1000-1500	1250	2	2500	0.34	417
	2300	6	5050	1.0	842
PROMEDIO	Millones				842

El 100% de las cooperativas que cuentan con cartera morosa en la modalidad de consumo que es la que manejan éstas entidades, está en el valor de 842 millones de pesos promedio.

PREGUNTA 4. ¿CUÁNTAS OBLIGACIONES MENSUALES ENTREGARÍA USTED A UNA EMPRESA DE COBRANZA?

Cuadro 14. Cantidad de obligaciones morosas a entregar-cooperativas.

Obligaciones	xi	fi	xifi	hi	Xi(hi)
60-105	83	5	415	0.83	69
105-150	127	1	127	0.17	21
	210	6	542	1.0	90
PROMEDIO	Unidad				90

El número de obligaciones morosas que entregarían las Cooperativas a una empresa de cobranza para la recuperación de la cartera en mora se estima en un promedio que ascienden a 90.

PREGUNTA 5. ¿A PARTIR DE CUÁNTOS DÍAS DE MORA ENTREGARÍA A UN TERCERO LA GESTIÓN DE LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA MOROSA DE SU EMPRESA?

Cuadro 15. Días en mora para entrega de cartera-cooperativas.

MORA	xi	fi	Xifi	hi	Xi(hi)
30-60	45	1	45	0.17	7.5
Mayor a 60	60	5	300	0.83	50
	105	6	345	1.0	57.5
PROMEDIO	Días				58

Atendiendo a las respuestas dadas por el sector cooperativo y hallando el respectivo promedio son 58 los días de mora que esperarían estas entidades para iniciar el trámite de entrega de la obligación a la respectiva empresa de cobranza, dado que este es el tiempo prudencial que dichas entidades otorgan para que sus clientes cancelen las cuotas en mora de sus obligaciones.

PREGUNTA 6. ¿QUÉ SISTEMA DE PAGO ESCOGERÍA PARA CANCELAR EL SERVICIO OFRECIDO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA MOROSA Y EN CASO DE ESCOGER LA OPCIÓN 1 QUÉ PORCENTAJE UTILIZARÍA?

Cuadro 16. Sistema de pago preferido para cancelar el servicio-cooperativas.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PORCENTAJE SOBRE EL VALOR RECAUDADO	6	100%
TOTAL	6	100%

Se destaca según el trabajo de campo realizado que el 100% de las cooperativas escogería el sistema de pago a través de porcentaje de acuerdo al valor recaudado para lo cual están dispuestos a manejar el 10% a una empresa dedicada a la recuperación de cartera.

PREGUNTA 7. ¿QUÉ INCONVENIENTES HA TENIDO CON LA CONTRATACIÓN ACTUAL DE ESTE SERVICIO?

Cuadro 17. Inconvenientes con la contratación del servicio-cooperativas.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FALTA DE OFERTA EN LACIUDAD	5	83%
NINGUNA	1	17%
TOTAL	6	100%

El principal inconveniente presentado en las cooperativas es que no se presenta oferta de este tipo de empresas en la ciudad y deben recurrir a las que se encuentran ubicadas fuera de la ciudad, impidiendo la fácil ubicación de los clientes, contacto directo con el cliente y la posibilidad de realizar este cobro con mayor frecuencia, así como las entregas de informes de gestión en la recuperación de la cartera motivo por el cual se retrasa dicho proceso. No obstante con un cobro personalizado se logra mayor presión en el cliente incitándolo al respectivo pago. El 17% manifiesta inconvenientes con el servicio.

PREGUNTA 8. ¿EN EL EVENTO DE EXISTIR UNA EMPRESA EN BARRANCABERMEJA DEDICADA A LA RECUPERACIÓN DE CARTERA MOROSA LA CONTRATARÍA?

Cuadro 18. Intención de contratar el servicio en Bcobja-cooperativas.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTRATARÍA	5	83%
PROBABLEMENTE CONTRATARÍA	1	17%
TOTAL	6	100%

El 83% del sector cooperativo manifiesta que contrataría el servicio de recuperación de cartera y un 17% probablemente la contrataría reflejándose así la necesidad de contar con una empresa de cobranzas en la ciudad y la intención de contratar con ésta el servicio de la recuperación de la cartera morosa.

PREGUNTA 9. ¿APORTE SUS SUGERENCIAS PARA LA CREACIÓN DE ESTA EMPRESA?

Cuadro 19. Sugerencias creación empresa recuperación cartera morosa en cooperativas.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CALIDAD	3	50%
BUENA INFRAESTRUCTURA	3	50%
TOTAL	6	100%

Dentro de las sugerencias realizadas están la calidad en la prestación del servicio y el contar por parte de la empresa prestadora del servicio del recaudo con una infraestructura acorde a las necesidades del sector en pro de una buena imagen hacia sus clientes.

- SECTOR PRIVADO – BANCOS

PREGUNTA 1. ¿LA ENTIDAD QUE USTED REPRESENTA REQUIERE EL SERVICIO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA MOROSA POR PARTE DE UNA EMPRESA EXTERNA?

Cuadro 20. Requerimiento servicio de recuperación cartera morosa-bancos.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	82%
NO	2	8%
TOTAL	11	100%

Se pudo conocer que en el sector bancario el 82% se requiere del servicio de recuperación de la cartera morosa, pues son estos ente quienes manejan el mayor volumen, sólo un 8% no está interesado ya que cuenta con un departamento de cobranzas a nivel interno quien se encarga de hacer seguimiento a los cobros con su planta de personal.

PREGUNTA 2. ¿ACTUALMENTE CUENTA SU EMPRESA CON CARTERA MOROSA?

Cuadro 21. Cartera morosa en bancos.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	100%
NO		
TOTAL	9	100%

Actualmente, de los bancos que requieren el servicio de cobranza, cuentan el 100% con cartera morosa, debido al incumplimiento de sus clientes con el pago de sus obligaciones.

PREGUNTA 3. ¿A QUÉ MONTO TOTAL ASCIENDE LA CARTERA MOROSA QUE PIENSA ENTREGAR SEGÚN LOS RANGOS ABAJO RELACIONADOS?

Cuadro 22. Valor de cartera morosa **de consumo** bancos.

MONTO	xi	fi	Xifi	hi	Xi(hi)
100- 500	300	1	300	0.12	36
500-1000	750	4	3000	0.44	330
1000 -1500	1250	2	2500	0.22	275
1500 -2000	1750	2	3500	0.22	392
	4050	9	9300	1.0	1033
PROMEDIO	Millones				1.033

Cuadro 23. Valor de cartera morosa **hipotecaria** -bancos.

MONTO	xi	fi	xifi	hi	Xi(hi)
1000-2000	1500	2	3000	0.33	495
2000-3000	2500	2	5000	0.33	825
3000-4000	3500	2	7000	0.34	1180
	7500	6	15000	1.0	2500
PROMEDIO	Millones				2.500

Cuadro 24. Valor de cartera morosa **comercial** -bancos.

MONTO	xi	fi	xifi	hi	Xi(hi)
1000-2000	1500	5	7500	0.55	833
2000-3000	2500	1	2500	0.12	278
3000-4000	3500	3	10500	0.33	1166
	7500	9	20500	1.0	2277
PROMEDIO	Millones				2.277

Se pudo conocer según la investigación realizada que el promedio de la cartera morosa por parte de la totalidad de los clientes de consumo para el sector bancario es de 1.033 millones de pesos, 2.500 millones de pesos para la cartera hipotecaria y 2.277 millones de pesos para la cartera comercial.

PREGUNTA 4. ¿CUÁNTAS OBLIGACIONES MENSUALES ENTREGARÍA USTED A UNA EMPRESA DE COBRANZA?

Cuadro 25. Cantidad de obligaciones morosas de **consumo** a entregar-bancos.

Obligaciones	xi	Fi	xifi	hi	Xi(hi)
40-130	85	5	425	0.35	47
130-220	175	3	525	0.43	58
220-310	265	1	265	0.22	30
	525	9	1215	1.0	135
PROMEDIO	Unidad				135

Cuadro 26. Cantidad de obligaciones morosas **hipotecarias** a entregar-bancos.

Obligaciones	xi	Fi	xifi	hi	xi(hi)
20-40	30	3	90	0.50	15
40-60	50	3	150	0.50	25
	80	6	240	1.0	40
PROMEDIO	Unidad				40

Cuadro 27. Cantidad de obligaciones morosas **comerciales** entregar-bancos.

Obligaciones	xi	Fi	xifi	hi	xi(hi)
40-130	85	6	510	0.66	57
130-220	175	1	175	0.12	19
220-310	265	2	530	0.22	59
	525	9	1215	1.0	135
PROMEDIO	Unidad				135

El número de obligaciones morosas que entregarían las entidades bancarias a una empresa de cobranza las cuales en promedio para los créditos de consumo y comerciales serían 135, para el hipotecario 40, teniendo en cuenta que sólo 6 entidades manejan este tipo de cartera.

PREGUNTA 5. ¿A PARTIR DE CUÁNTOS DÍAS DE MORA ENTREGARÍA A UN TERCERO LA GESTIÓN DE LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA MOROSA DE SU EMPRESA?

Cuadro 28. Días en mora para entrega de cartera **de consumo**-bancos.

MORA	Xi	fi	xifi	hi	Xi(hi)
30-60	45	2	90	0.22	10
Mayor a 60	60	7	420	0.78	47
	105	9	510	1.0	57
PROMEDIO	Días				57

Cuadro 29. Días en mora para entrega de cartera **hipotecaria**-bancos.

MORA	Xi	fi	xifi	hi	Xi(hi)
60-90	75	1	75	16	12.5
Mayor a 90	90	5	450	84	75
	165	6	525	1.0	87.5
PROMEDIO	Días	6			88

Cuadro 30. Días en mora para entrega de cartera **comercial**-bancos.

MORA	Xi	fi	xifi	hi	Xi(hi)
30-60	45	2	90	0.22	10
Mayor a 60	60	7	420	0.78	47
	105	9	510	1.0	57
PROMEDIO	Días				57

Según la respuesta dada por el sector bancario y hallando el respectivo promedio son 57 los días de mora que esperarían estas entidades para entregar la obligación a la respectiva empresa de cobranza cuando se trata de cartera de consumo y comercial, para la cartera de créditos hipotecarios se entrega con mayor tiempo en mora el cual es de 88 días promedio, dado que este es el tiempo prudencial que dichas entidades otorgan para que sus clientes cancelen sus obligaciones.

PREGUNTA 6. ¿QUÉ SISTEMA DE PAGO ESCOGERÍA PARA CANCELAR EL SERVICIO OFRECIDO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA MOROSA Y EN CASO DE ESCOGER LA OPCIÓN 1 QUÉ PORCENTAJE UTILIZARÍA?

Cuadro 31. Sistema de pago preferido para cancelar el servicio-bancos.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PORCENTAJE SOBRE EL VALOR RECAUDADO	9	100%
TOTAL	9	100%

Se destaca según el trabajo de campo realizado que el 100% del sector bancario escogería el sistema de pago a través de porcentaje de acuerdo al valor recaudado para lo cual están dispuestos a cancelar el 10% del recaudo de la cartera morosa.

PREGUNTA 7. ¿QUÉ INCONVENIENTES HA TENIDO CON LA CONTRATACIÓN ACTUAL DE ESTE SERVICIO?

Cuadro 32. Inconvenientes con la contratación del servicio-bancos.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FALTA DE OFERTA EN LA CIUDAD	8	88%
POCA INTENCIÓN RECUPERACIÓN	1	12%
TOTAL	9	100%

El principal inconveniente presentado en los bancos es que no se presenta oferta de este tipo de empresas en la ciudad y deben recurrir a las que se encuentran ubicadas fuera de la ciudad, impidiendo la fácil ubicación de los clientes, contacto directo con el cliente y la posibilidad de realizar este cobro con mayor frecuencia, así como las entregas de informes de gestión en la recuperación de la cartera motivo por el cual se retrasa dicho proceso. No obstante con un cobro personalizado se logra mayor presión en el cliente incitándolo al respectivo pago y se evita la poca labor e insistencia en la recuperación.

PREGUNTA 8. ¿EN EL EVENTO DE EXISTIR UNA EMPRESA EN BARRANCABERMEJA DEDICADA A LA RECUPERACIÓN DE CARTERA MOROSA LA CONTRATARÍA?

Cuadro 33. Intención de contratar el servicio en Bcabja-bancos.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTRATARÍA	5	56%
PROBABLEMENTE CONTRATARÍA	4	44%
TOTAL	9	100%

El 56% del sector bancario manifiesta que contrataría el servicio de recuperación de cartera, un 44% probablemente la contrataría, reflejándose así la necesidad de contar con una empresa de cobranzas en la ciudad y la intención de contratar con ésta el servicio de la recuperación de la cartera morosa.

PREGUNTA 9. ¿APORTE SUS SUGERENCIAS PARA LA CREACIÓN DE ESTA EMPRESA?

Cuadro 34. Sugerencias creación empresa recuperación cartera morosa-bancos.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PERSONAL CAPACITADO	3	33%
PROFESIONALISMO	3	33%
OFICINA ESTE EN BCABJA	3	34%
TOTAL	9	100%

Dentro de las sugerencias realizadas están que el personal de la empresa de cobran esté capacitado para ejecutar la labor de manera eficiente, que cuente con el profesionalismo e idoneidad en la labor y que tenga oficina en Barrancabermeja con muy buena infraestructura y reconocida empresarialmente ante los entes competentes como Cámara de Comercio.

- Conclusiones de la investigación de mercados.

Se requiere del servicio recuperación de cartera morosa por parte de los sectores de inmobiliarias, cooperativo y bancario, se nota que el mayor volumen de cartera morosa como de sus respectivos rangos está en los sectores cooperativo y bancario.

Los días promedio para la entrega de las obligaciones de cartera y consumo en los sectores de las inmobiliarias, cooperativo y bancario es de un lapso no superior a los 60 días para las carteras de consumo y comercial, a excepción de la hipotecaria que es de 88 días.

La totalidad de los sectores de inmobiliarias, cooperativo y bancaria prefiere la cancelación del servicio de cobranza a través de la modalidad de porcentaje del valor recaudado para lo cual consideran que el 10% es lo que aprobarían para la cancelación del servicio.

Según las sugerencias aportadas por los encuestados a una empresa dedicada a la prestación del servicio de recuperación de cartera morosa están principalmente que tenga su sede en la ciudad de Barrancabermeja con una infraestructura central, elegante y acorde a los sectores para quien está ejecutando el cobro, así como contar con recurso humano con profesionalismo, ética para la labor a realizar y con las herramientas tecnológicas que contribuyan al logro del objetivo. Se toma por parte de la población que está interesada en el servicio de recuperación de cartera morosa la intención del 80% promedio de contratar con una nueva empresa de cobranzas especializada en esta labor ubicada en la ciudad de Barrancabermeja, legalmente constituida y personal idóneo para la prestación de este servicio.

2.4.2 Estimación de la demanda. Analizando la respectiva investigación de mercados y determinando que actualmente no existe en la ciudad de Barrancabermeja una empresa de cobranzas legalmente constituida que atienda las necesidades de recuperación de la cartera morosa y pese a la capacidad de pago evaluada al conceder créditos tanto a microempresarios como población en general, se toma como punto de partida para hallar la demanda los resultados arrojados en el trabajo de campo, en el cual se analizan los sectores que si requieren del servicio de cobranza.

Para el caso de la inmobiliarias el 100% (4) requiere el servicio y cuenta con cartera morosa total de \$53.000.000, manifiesta entregar en promedio 88 obligaciones mensuales a una empresa de cobranzas.

Para el sector de las cooperativas se analiza que el 60% (6) requiere el servicio y cuenta con una cartera morosa total de \$842.000.000, manifiesta entregar en promedio 90 obligaciones mensuales a una empresa de cobranzas.

Para el sector bancario se tiene en cuenta que se presentan tres modalidades de crédito; para el **de consumo** requieren el servicio 9 entidades, cuentan con una cartera morosa total de \$1.033.000.000, manifiesta entregar en promedio 135 obligaciones, mensuales a una empresa de cobranzas; para el **hipotecario** requieren el servicio 6 entidades que cuentan con una cartera morosa de \$2.500.000.000, manifiesta entregar en promedio 40 obligaciones a una empresa de cobranzas; para el **comercial** requieren 9 entidades que cuentan con una cartera morosa de \$2.277.000.000, manifiesta entregar en promedio 135 obligaciones a una empresa de cobranzas. Ver proyección de la demanda en el siguiente cuadro.

Cuadro 35. Estimación de la demanda mensual.

SECTOR	CANTIDAD	Nº OBLIGACIONES	MONTO TOTAL
INMOBILIARIAS	4	88	\$53.000.000
COOPERATIVAS	6	90	\$842.000.000
BANCOS		310	\$5.810.000.000
CONSUMO	9	135	\$1.033.000.000
HIPOTECARIO	6	40	\$2.500.000.000
COMERCIAL	9	135	\$2.277.000.000
TOTAL		488	\$6.705.000.000

2.4.3 Evolución histórica de la demanda del servicio. Para analizar el comportamiento de los créditos principalmente en el sector financiero se tiene en cuenta el comportamiento de los diversos tipos o modalidades de crédito según lo reflejado en el **boletín No. 47 del informativo de la Titulizadora Colombiana** en lo referente a la cartera y desembolsos donde se muestra que³¹:

Entre 2002 y 2007, la cartera del sistema financiero evidenció un crecimiento que no se veía en el país desde 1996. Este incremento del crédito trajo consigo un leve deterioro de la cartera, y en especial, se destaca el reciente aumento de la cartera vencida de consumo. Dado que el endeudamiento de los hogares se compone principalmente de los créditos de consumo e hipotecarios que tienen éstos con el sistema financiero, es relevante para la Titularizadora Colombiana hacer un monitoreo al riesgo de crédito de la cartera hipotecaria, teniendo en cuenta los posibles efectos que podría traer consigo el deterioro de la cartera de consumo.

Aunque la cartera ha frenado levemente su expansión desde el segundo semestre de 2007, sus tasas de crecimiento reales continúan en niveles bastante altos, similares a los presentados durante los años previos a la crisis. De hecho, en los

³¹ banrep.org/documentos/publicaciones/pdf/23.pdf

últimos tres años, esta dinámica permitió un repunte en la profundización financiera.

En el caso del crédito hipotecario, la proporción de esta cartera sobre el PIB, se ha mantenido entre 3,4% y 3,9% en los últimos cuatro años después de registrar participaciones alrededor de 10%, antes de la crisis. El crédito total evidenció un aumento en los últimos dos años ubicándose en 32,3% en 2007, nivel más bajo que el alcanzado en 1997 (39,8%). Por su parte, el crédito de consumo se destaca por ser la única modalidad que registró crecimientos reales en 2007 superiores a los registrados en los años previos a la crisis. Así mismo, la razón de esta cartera sobre el PIB fue de 9,7% en 2007, por encima de los niveles precrisis cuando este porcentaje se encontraba entre 6% y 7%.

Por otro lado, al revisar la participación de la cartera vencida como proporción del PIB, se encuentra que en el caso de la cartera hipotecaria, esta relación ha registrado un comportamiento decreciente desde 1999 al igual que su profundización financiera. Esta tendencia se ha mantenido hasta 2007 ubicándose en 0,1%, nivel inferior al registrado antes de la crisis (en 1997 fue 0,7%). De igual forma, el crédito total ha evidenciado una reducción en esta proporción aun cuando registró un repunte en el último año. En cuanto a consumo, mientras la profundización financiera ha registrado un comportamiento creciente, la cartera vencida como proporción del PIB presentó una tendencia contraria desde la crisis y pese a que en los últimos años evidenció un incremento, este porcentaje es aún inferior en 0,2 p.p a los niveles registrados en 1997.

Durante la crisis, la cartera más afectada fue la hipotecaria que alcanzó el nivel más alto de deterioro entre todas las modalidades de crédito. En comparación con la situación de esta cartera antes la crisis, actualmente tanto la tasa de crecimiento real como el indicador de calidad presentan una situación diferente.

En efecto, según el comportamiento nacional que incide en las actividades regionales y locales como el caso de Barrancabermeja, mientras la cartera presentaba tasas reales de crecimiento promedio de 16% y 17% y niveles entre 4% y 6% en el indicador tradicional de calidad en 1996 y 1997, en 2007 y lo corrido de 2008, esta modalidad registra tasas de crecimiento promedio inferiores y un mejor indicador de calidad; el cual se refleja en el siguiente cuadro:

Cuadro 36. Comportamiento de la cartera.

AÑO	HIPOTECARIA	HIPOTECARIA SIN TECHO	CONSUMO- CCIAL	TOTAL
2006	0,9%	4,5%	4,6%	2,8%
2007	6,9%	3,5%	5,3%	3,1%
2008 (Ene- May)	5,6%	3,6%	6,8%	3,8%
PROMEDIO MENSUAL AÑOS 2006-2007-2008 3.2%				

Fuente: Boletín informativo 47 del informativo de la Titulizadora Colombiana.

2.4.4 Proyección de la demanda. La demanda del servicio previendo lo analizado históricamente para los diversos créditos tanto para el sector de inmobiliarias, en sector cooperativo y en el ámbito financiero se **toma promediando los últimos tres años (2.8%+3.1%+3.8%=9.7/3=3.2%)** que dan un porcentaje del 3.2% período en el que se nota que existe un crecimiento de la cartera, por lo cual se proyecta la demanda como se muestra en los siguientes cuadros distribuidos en proyección de la demanda para el año 1 y proyección de la demanda del año 2 al 5.

Cuadro 37. Proyección de la demanda Año 1.

SECTOR	Nº OBLIGACIONES ACTUALES	MONTO ANUAL ACTUAL	PROYECCIÓN MONTO AÑO 1 (3.2%)
INMOBILIARIAS	88	\$53.000.000	\$54.696.000
COOPERATIVAS	90	\$842.000.000	\$868.944.000
BANCOS	310	\$5.810.000.000	\$5.995.920.000
CONSUMO	135	\$1.033.000.000	\$1.066.056.000
HIPOTECARIO	40	\$2.500.000.000	\$2.580.000.000
COMERCIAL	135	\$2.277.000.000	\$2.349.864.000
TOTAL	488	\$6.705.000.000	\$6.919.560.000

Cuadro 38. Proyección de la demanda. Años 2 al 5.

SECTOR	PROYECCIÓN MONTO AÑO 2 (3.2%)	PROYECCIÓN MONTO AÑO 3 (3.2%)	PROYECCIÓN MONTO AÑO 4 (3.2%)	PROYECCIÓN MONTO AÑO 5 (3.2%)
INMOBILIARIAS	\$56.446.272	\$58.252.552	\$60.116.634	\$62.040.366
COOPERATIVAS	\$896.750.208	\$925.446.214	\$955.060.493	\$985.622.429
BANCOS	\$6.187.789.440	\$6.385.798.701	\$6.590.144.259	\$6.801.028.875
CONSUMO	\$1.100.169.792	\$1.135.375.225	\$1.171.707.232	\$1.209.201.863
HIPOTECARIO	\$2.662.560.000	\$2.747.761.920	\$2.835.690.301	\$2.926.432.391
COMERCIAL	\$2.425.059.648	\$2.502.661.556	\$2.582.746.726	\$2.665.394.621
TOTAL	\$7.140.985.920	\$7.369.497.467	\$7.605.321.386	\$7.848.691.670

2.5 LA OFERTA

2.5.1 Análisis de la situación actual de la competencia. Según la investigación de mercados realizada se pudo confirmar que la oferta para el servicio de recuperación de la cartera morosa está siendo contratada con entidades de fuera de la ciudad principalmente de las ciudades de Bucaramanga y Santafé de Bogotá las cuales no tienen presencia física en Barrancabermeja donde no se cuenta con una empresa conformada legalmente como tal para ejecutar esta labor a nivel. Dentro de éstas las más conocidas son:

Promociones y Cobranzas Beta, Refinancia S.A., Gerc S.A., Sistemcobro y Cobranzas El Libertador, las cuales sus oficinas principales se encuentran en la

ciudad Santafé de Bogotá con sucursales en Bucaramanga que es la ciudad más cercana a Barrancabermeja.

La gestión es realizada por estas empresas telefónicamente, con cartas a la dirección de los clientes morosos.

Las fortalezas que las caracterizan son la experiencia, cruce de información ya que guardan en la base de datos la información de clientes actuales y antiguos'-

La gran debilidad de todas es que no tienen oficina en Barrancabermeja para contacto directo con los clientes.

No obstante, se puede presentar la decisión de abogados civiles de hacer propuestas a los organismos mixtos, públicos y privados sólo para el cobro jurídico, ya que son las empresas externas las encargadas de realizar este tipo de cobro desde el corte pasando por el cobro administrativo, prejurídico y jurídico.

2.5.2 Proyección de la oferta. Pese al conocimiento del nombre de algunas empresas gestoras de cobranza en la ciudad pero con muy poca información de su funcionamiento interno y tiempo de existencia, no se puede realizar una proyección de la oferta para hacer este análisis. Se observa que la oferta de este servicio en la ciudad no se satisface en el 100% las necesidades de las empresas objeto de estudio, por su falta de presencia a nivel local.

2.6 RELACIÓN ENTRE DEMANDA Y OFERTA

Al hallar la demanda insatisfecha se parte de la investigación de mercados realizada en la cual con base en las preguntas 7 y 8 el 100% está siendo atendido pero con inconformidad pues dichas empresas están ubicadas fuera de la ciudad y se analiza la población que quiere contratar, siendo ésta en promedio por los tres sectores el 80% tomándose como insatisfacción.

Resultando

DEMANDA DEL SERVICIO 100%

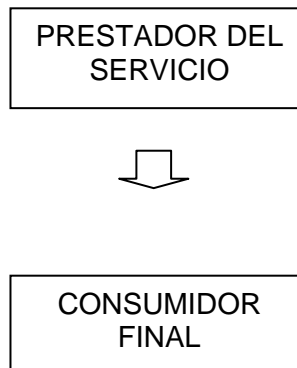
OFERTA A SATISFACCIÓN 20%

DEMANDA INSATISFECHA 80%

2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

2.7.1 Estructura de los canales actuales. El servicio de cobranza a prestar a las entidades en la ciudad se está dando por empresas externas utilizando el canal de comercialización directo que se describe a continuación:

Figura 1. Canales de comercialización actual.



2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales.

- Ventajas.

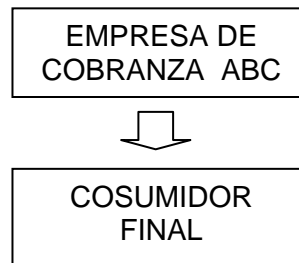
- . Agilidad en la prestación del servicio.
- . Oportunidad de conocer las quejas o sugerencias de la población objetivo.
- . Solución inmediata a inconvenientes que puedan presentarse.

- Desventajas.

- . Este canal no presenta desventajas debido a que permite una comunicación directa entre prestador del servicio-cliente.

2.7.3 Selección de los canales de comercialización. Analizada la investigación de mercados en cuanto al lugar de solicitud del servicio, se pudo conocer que la población está interesada en la atención personalizada, y teniendo en cuenta la naturaleza del servicio se seleccionó el canal de comercialización directo.

Figura 2. Selección del canal de comercialización.



2.8 PRECIO

2.8.1 Análisis de precios. Los precios del servicio para el caso de una empresa de cobranzas no se pueden establecer como se da para un servicio o producto tradicional, para efectos del cobro del servicio de cobranza se parte de un aspecto muy importante el cual es el cobro a través del porcentaje del valor recaudado.

2.8.2 Estrategias de fijación de precios. Para las estrategias de fijación de precios, se selecciona el siguiente método:

Atendiendo la investigación de mercados dada se pudo conocer que el sistema de cobro es porcentaje sobre el valor recaudado y este está en el margen del 10%. Por lo tanto, para la empresa de cobranzas se estima utilizar este sistema a través del cobro del 10% del valor recaudado mensualmente a cada entidad y de esta manera estimar los respectivos ingresos del servicio.

2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

2.9.1 Objetivos.

- Dar a conocer la existencia y portafolio de servicios de una empresa de cobranzas en la ciudad de Barrancabermeja ante entidades públicas, privadas y mixtas.
- Mostrar la empresa creada con su nombre, logotipo, lema y servicios.
- Publicarse como entidad activa en la gestión de recuperación de cartera morosa, siendo reconocida por sus procesos cordiales y efectividad en la captación de cartera morosa.
- Generar actitud de consumo de los servicios frente a la población objetivo.

2.9.2 Logotipo. Se diseña con tres cubos de diferentes colores que son blanco como simbología de la cordialidad en la cobranza y azul y verde como muestra de la esperanza y como símbolo de la recuperación de la cartera morosa y las letras A,B,C, mostrando liderazgo con similitud a las primeras letras del abecedario y colocados en forma de peldaños que permitan visualizar frente al cobro el triunfo del mismo; evidenciando su nombre ABC COBRANZAS con el lema adjunto su recaudo seguro.

Ver logotipo en la siguiente figura:

Figura 3. Logotipo diseñado.



2.9.3 Lema. Refleja la razón de ser de la creación de la empresa, mostrando tranquilidad a su clientela.

“SU RECAUDO SEGURO”

2.9.4 Análisis de medios. En la ciudad se disponen de medios radiales, impresos y teledifundidos. Otros tipos de medios de promoción que se utilizan en la ciudad son:

- **Vallas publicitarias.** Es una forma de exposición a la población, identificando al mismo tiempo un mensaje central en lo que quiere ofrecer. Es un método de divulgación más eficaz y con mayor probabilidad de uso.

- **Volantes.** Es una estrategia de publicidad escrita donde básicamente aparece: el nombre de la empresa, descripción breve de lo que ofrece, su ubicación (dirección, teléfono, e-mail).

Por lo general las empresas adoptan esta estrategia en el momento que inicia actividades, como una fórmula para una mejor transmisión de la comunicación entre la población o la comunidad.

2.9.5 Selección de Medios. De acuerdo con el tipo de servicio y el mercado objetivo se han seleccionado los siguientes medios publicitarios:

- **Página web.** Indispensable e importante, debido a que a través de ésta la empresa se puede dar a conocer en el mercado virtual y se facilita el conocimiento por parte de la población. Se tiene en cuenta para hacerla en el primer mes de funcionamiento de la empresa, la cual se va a mantener los 5 años de vida útil del proyecto asciende a un valor de \$2.535.800. Se contempla en el presupuesto de lanzamiento.

- **Tarjetas de presentación.** Estas se timbran con el fin que sean del manejo del personal que labora en la empresa, se hace el pedido mínimo de 1.000 tarjetas a un costo de \$70.000 se contempla en el presupuesto de lanzamiento.
- **Portafolio de servicios.** Se usan en la publicidad de lanzamiento para dar a conocer los servicios que serán prestados por la empresa a sus clientes directos se hace el pedido mínimo de 200 unidades a un valor de \$116.000.
- **Pasacalles.** Se coloca sólo uno en la calle donde va a funcionar la oficina, con el objetivo que sea fácil su ubicación y conocimiento de la misma, su valor es de \$60.000 más el costo de \$25.000 por el permiso de colocación ante la Secretaría de Gobierno local. Se contempla en el presupuesto de lanzamiento.
- **Pendones.** Se mandan a hacer dos pendones con el fin de utilizarlos tanto para el coctel de lanzamiento, como para publicidad en el interior de las oficinas de la empresa, cada uno por valor de \$110.000.
- **Cóctel de lanzamiento.** Se realiza para el lanzamiento de la empresa con la extensión de invitación a los clientes potenciales y esta sea la plataforma para dar a conocer los servicios que serán ofrecidos, buscando así una interacción personalizada empresa- cliente. Se escoge el salón de eventos sociales en el hotel en la ciudad de Barrancabermeja el cual cotiza el alquiler a todo costo por valor de \$1.500.000.
- **Avisos exteriores.** Se estima la realización de 1 aviso exterior para colocar en la entrada de la oficina, identificando el nombre y el logo de la empresa, este según cotización asciende al valor de \$462.000.

Dichos medios con sus respectivos precios y según el tipo de publicidad se presentan en las estrategias publicitarias presentadas a continuación.

2.9.6 Estrategias Publicitarias.

2.9.6.1 De lanzamiento. Para la estrategia publicitaria de lanzamiento se utilizan los siguientes medios:

Cuadro 39. Presupuesto publicidad de lanzamiento.

PUBLICIDAD	PERIODO	CANTIDAD	TOTAL
Página web.	1er. Mes	1 unidad	2.535.800
Tarjetas de presentación.	1er. Mes	1.000 tarjetas	\$70.000
Portafolio de servicios	1er. Mes	200 Global	\$116.000
Pasacalle con permiso (60+25)	1er. Mes	1 unidad	85.000
Pendones	1er. Mes	2 unidades	220.000
Cóctel de lanzamiento.	1er. Mes	Global	\$1.500.000
Aviso para exterior en panaflex	1er. Mes	1 unidad	\$473.000
TOTAL			\$5.000.000

Fuente: Cotizaciones varias – Ver **anexo C**

2.9.7.2 De operación. Frente a los 5 años de vida útil estimados por la empresa de cobranzas y con la finalidad de tener presencia y reconocimiento en el mercado, se pone en marcha como publicidad de operación las tarjetas de presentación, souvenirs así como el mantenimiento de la pagina web, valores que se presentan en el siguiente presupuesto.

Cuadro 40. Presupuesto publicidad de operación.

PUBLICIDAD	PERIODO	CANTIDAD	TOTAL
Tarjetas de Presentación Gráficas San Gabriel.	Global AÑO 1 al 5	1.000 tarjetas \$70.000	\$70.000
Mantenimiento página web.	Mensual AÑO 1 al 5	Global \$50.000	\$600.000
Fechas especiales (fin de año-aniversario)souvenirs	1 vez al año AÑO 1 al 5	Global \$1.000.000	\$1.000.000
TOTAL			\$1.670.000

Fuente: Cotizaciones varias. – Ver **anexo C**

2.10 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO

Una vez realizado el trabajo de campo se pudo conocer la cartera morosa de entidades cooperativas, bancos e inmobiliarias que requieren el servicio es

bastante alta, la cual dependiendo de los sectores empresariales censados va desde \$53.000.000 hasta \$2.500.000.000. Por lo cual se aduce que existe una demanda del servicio de gestión de cobro de la cartera morosa, radicada no el número de usuarios de las empresas sino en el volumen adeudado a estas por parte de los morosos, representada en:

100% en inmobiliarias, 4 empresas que cuentan con una disponibilidad de entrega de 88 obligaciones con una cartera morosa global de \$53.000.000.

82% en bancos 9 entes cuentan en la modalidad de consumo-comercial con una disponibilidad de entrega de 270 obligaciones con una cartera morosa global equivalente a \$3.310.000.000 para recuperar y 6 entidades en la modalidad de hipotecario con una disponibilidad de entrega de 40 obligaciones con una cartera morosa global por un valor de \$2.500.000.000.

60% en cooperativas, 6 entidades cuentan con una disponibilidad de entrega de 90 obligaciones con una cartera morosa global de \$842.000.000.

Población que en un 80% promedio quiere tomar el servicio por una entidad gestora de cobranza en la ciudad de Barrancabermeja.

La oferta está dada por empresas gestoras de cobranza que no tienen su sede a nivel local, presentándose inconformidad con dichas entidades por la distancia. Para efectos de cobros locales a morosos que no capturan las empresas gestoras, se encuentran algunos abogados a los cuales se les contacta para iniciar un proceso ejecutivo.

Para el manejo de los precios se toma que en promedio lo actualmente pagado por las entidades encuestadas que está en el margen del 10% del valor recaudado.

Los argumentos anteriormente expuestos, permiten definir que las condiciones tanto a nivel de gestión de demanda como a nivel de oferta en el área de gestión y recuperación de cartera morosa, hace necesario en un mediano plazo la implementación de este proyecto, que por el monto de cartera a gestionar reflejan comercialmente la viabilidad del proyecto.

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto. En este ítem se tienen en cuenta el total de las obligaciones recibidas, para la respectiva gestión de cobro que corresponde a **488** clientes a normalizar cuyos valores totales de estas obligaciones ascienden a \$6.705.000.000, que entregan las entidades que requieren el servicio de cobranza, teniendo en cuenta la información suministrada en las entrevistas a la población objetivo, quienes manifestaron que ellos asignan una meta de recaudo fijada en el 10% como mínimo al entregar la cartera vencida, motivo por el cual se parte de esta base y teniendo en cuenta el crecimiento de la cartera morosa y las políticas internas de venta de la empresa se decide ir aumentando el porcentaje de estos recaudos cada año en el 2%, en la búsqueda de ser competitivos, durante la vida útil del proyecto que se estima en 5 años.

Por ser una actividad de servicios el tamaño del proyecto se determina en función de la cantidad de servicios máxima que se podría prestar con una infraestructura de tipo tecnológico humano y financiero.

Tomando como fundamento el estudio de mercados se pretende cubrir los años 1 y 2 el **10%**, los años 3 y 4 el **12%** y el año 5 el **14%** de la demanda estimada en la investigación de mercados.

El tamaño del presente proyecto como de cualquier otro proyecto, tiene adicionalmente variables relativas a los insumos, a la disponibilidad de tecnología, disponibilidad de personal capacitada y disponibilidad de recursos financieros que pueden ser o no limitantes para el proyecto los cuales se enuncian a continuación.

3.1.2 Factores que determinan el tamaño de un proyecto. Existen algunos factores relevantes para determinar el tamaño del proyecto los cuales son:

3.1.2.1 La demanda. Una vez realizado el trabajo de campo y analizados los cuestionarios se pudo conocer que existe una demanda del servicio de cobranza del 60% en cooperativas con \$842.000.000 para recuperar, 82% de entidades bancarias con \$5.810.000.000 por recaudar, 100% de inmobiliarias con \$3.000.000 pendientes de cobrar; mostrándose que se presenta una demanda del servicio de cobranza en los diversos sectores aspecto favorable para el proyecto.

3.1.2.2 La disponibilidad de insumos. En la tramitología del cobro, los insumos más relevantes son la papelería, tintas, factureros y documentos para dar aval a los pagos y los respectivos paz y salvo, éstos son de fácil consecución a nivel local tanto en papelerías como en tipografías a nivel local, motivo por el cual este aspecto no es una limitante para la puesta en marcha de la empresa de cobranza.

3.1.2.3 Recurso humano. El recurso humano necesario para la creación de una empresa de cobranzas corresponde básicamente a dos áreas una operativa que son los asesores de cobro y otra la administrativa donde se encuentran el gerente, y la auxiliar de oficios varios, personal con requerimientos educativos que fácilmente pueden encontrarse en la ciudad ya que existen entes dedicados a dicha preparación, notándose que este aspecto no presenta impedimento para la puesta en marcha de la empresa.

3.1.2.4 Disponibilidad de tecnología y equipos. La tecnología que se requiere en el proceso de cobranza es principalmente la de los equipos de cómputo, internet, impresora multifuncional, programas computarizados, los cuales son de fácil adquisición tanto a nivel local, como regional y nacional, motivo por el cual el aspecto técnico se torna sin limitaciones para este proyecto.

3.1.2.5 Localización. Para la empresa de cobranzas se estima ubicar la oficina en la ciudad de Barrancabermeja ya que este es uno de los aspectos de los cuales la población más necesita, para lo cual se escogen tres sitios a los cuales se les realiza la respectiva valoración por puntos escogiendo el ideal. Cabe aclarar que en la ciudad hay la disponibilidad de dichos locales, aspecto que no es una limitante para el proyecto.

3.1.2.6 Financiamiento. Para la puesta en marcha del proyecto se cuenta con recursos propios por parte de los socios, así mismo se considera la consecución de recursos **económicos a través entidades bancarias.**

3.1.3 Capacidad del proyecto.

3.1.3.1 Capacidad diseñada. Corresponde al máximo nivel posible de servicios a atender en un período determinado, para lo cual se establece un margen de citación de cada una de éstas en tiempo de atención para la indicación del actual estado de deuda y gestión de cobro de 60 minutos por asesor a cada cliente entonces en un horario continuo de 08:00 a.m. a 6:00 p.m. de lunes a sábado serían 10 horas por 26 días del mes igual a 208 horas, si en cada hora se citan a 1 obligación para iniciar la negociación se diseña atender a 260 obligaciones, teniendo en cuenta la atención de tres asesores. Se atenderían $260 \times 3 = 780$ **obligaciones mensuales que año corresponden a 9.360.**

3.1.3.2 Capacidad instalada. Una vez conocidas el número de obligaciones se establece un margen de citación de cada una de éstas en tiempo de atención para la indicación del actual estado de deuda y gestión de cobro de 60 minutos por asesor a cada cliente entonces en un horario de 08:00 a 12 m y de 02:00 a 06:00 p.m. de lunes a sábado serían 8 horas por 26 días del mes igual a 208 horas, si en cada hora se citan a 1 obligaciones para iniciar la negociación se instala atender a 208 obligaciones con 3 asesores tiempo completo. De esta manera se instala el

cobro de 208 por cada asesor igual a $208 \times 3 = 624$ obligaciones mensuales que al año representa 7.488.

3.1.3.2 Capacidad utilizada. Se utiliza la atención del 100% de las obligaciones demandadas correspondiente a 503 mensuales, para 6.036 obligaciones en el año 1, 519 mensuales, para 6.228 obligaciones en el año 2, 535 mensuales, para 6.420 obligaciones en el año 3, 552 mensuales, para 6.624 obligaciones en el año 4 y 571 mensuales, para 6.852 obligaciones el año 5.

Ver el resumen de la capacidad del proyecto para todos los servicios del primer al quinto año en el siguiente cuadro:

Cuadro 41. Capacidad del proyecto (servicios por año).

CAPACIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DISEÑADA	9.360	9.360	9.360	9.360	9.360
INSTALADA	7.488	7.488	7.488	7488	7.488
UTILIZADA	6.036	6.228	6.420	6.624	6.852
% UTILIZACIÓN	80%	83%	86%	89%	92%

3.2 LOCALIZACIÓN

3.2.1 Macrolocalización. La creación de la empresa de cobranzas según la necesidad se ubica en la ciudad de Barrancabermeja municipio ubicado en el departamento de Santander. Ver croquis de la macrolocalización en el **anexo D**.

3.2.2 Microlocalización. Concierno al sitio óptimo dentro de la ciudad de Barrancabermeja escogido entre tres seleccionados, a los cuales se les realiza la valoración por el sistema de puntos, el cual está relacionado con la jerarquización de factores cuantitativos así:

- Se Listan los factores relevantes.

- Se asigna un valor a cada factor para indicar su importancia relativa (los pasos deben sumar uno) y el valor asignado depende exclusivamente de los investigadores.
- Se asigna una escala común a cada factor y elige un mínimo.
- Se califica a cada sitio potencial de acuerdo con la escala.
- Se designa y multiplica la calificación por el valor.
- Se suma la puntuación de cada sitio y se elige el de máxima puntuación.

Para el análisis se tienen en cuenta las siguientes locaciones, las cuales se encuentran en zonas céntricas de la ciudad de Barrancabermeja:

- **LOCAL 1.** Calle 51 N° 15-09 (Barrio Colombia)

Canon : \$950.000, inmobiliaria.
 Servicios públicos: agua, luz, gas y teléfono.
 Area: 61.20 metros cuadrados.
 Vías de comunicación: Fácil acceso, vías en buen estado.
 Distribución: 1 salón, 2 alcobas, cocina, patio.
 Instalaciones: Enchape en baldosa, revocada, pintada.

- **LOCAL 2.** Carrera 19 N° 55-59 (Barrio Torcoroma)

Canon: \$928.000, inmobiliaria.
 Servicios públicos: agua, luz, gas y teléfono.
 Area: 65.25 metros cuadrados..
 Vías de comunicación: Fácil acceso, vías buen estado, zona de parqueo.
 Distribución: 1 salón, 1 baño, 1 cocina, 1 patio.
 Instalaciones: Enchape en cerámica, paredes estucadas y pintadas.

- **LOCAL 3.** Calle 56 N° 19-24 (Barrio Pueblo Nuevo)

Canon: \$1.000.000, inmobiliaria.
 Servicios públicos: agua, luz sin cableado y teléfono.
 Area: 132.07 metros cuadrados.
 Vías de comunicación: Fácil acceso, vías buen estado

Distribución: 1 bodega, 1 habitación, 1 baño.
Instalaciones: Piso rústico, placa en obra negra.

Los factores tomados como base para la elección de la mejor alternativa donde funcionará la empresa de cobranza, fueron:

- **Canon.** Se toma como principal variable ya que por la actividad laboral de empresas contratistas en la ciudad, los arriendos de locales comerciales se han encarecido, analizando entre los tres un valor asequible para la empresa.
- **Amplitud.** Se escoge este factor porque es importante que el espacio con que cuenta la empresa sea el óptimo para ubicarse el recurso humano a laborar con el respectivo mobiliario.
- **Acabados.** Ya que se quiere mantener una buena imagen de la empresa es necesario que el local cuente con buenos acabados, tenga sus enchapes modernos para comodidad del recurso humano de la entidad como de los clientes.
- **Acceso.** Se busca un local al que sea fácil de llegar, ubicado en un punto central de la ciudad para que sea de fácil ubicación de los clientes indirectos y no tengan la excusa de que no encuentran el lugar y poder entablar las respectivas gestiones de cobro.
- **Servicios.** Existen locales sin servicios públicos que es el arrendatario quien debe mandarlos a instalar, para el caso de esta empresa es importante que el local escogido ya los tenga para no incurrir en costos adicionales del canon.

Con los datos recolectados se aplica el método anunciado, tal como aparece en el siguiente cuadro.

Cuadro 42. Evaluación de la ubicación según el método de puntos.

FACTORES RELEVANTES	VALOR ASIGNADO	LOCAL 1		LOCAL 2 (ESCOGIDO)		LOCAL 3	
		CALIFICACIÓN	CALIFI-PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIF. PONDER.	CALIFICACIÓN	CALIF. PONDER.
CANON	0.25	8.0	2.00	9.0	2.25	7.0	1.75
AMPLITUD	0.25	7.0	1.75	8.0	2.00	9.0	2.25
ACABADOS	0.25	8.0	2.00	9.0	2.25	7.0	1.75
ACCESO	0.15	8.0	1.20	9.0	1.35	8.0	1.20
SERVICIOS	0.10	9.0	0.9	9.0	0.90	7.0	0.70
SUMATORIA	1.00		7.85		8.75		7.65

Nota: En todos los casos el valor asignado debe sumar (1.00 para llegar al 100%).

La selección del sitio donde va a quedar ubicada la empresa de cobranza se hace con base a la importancia de cada factor y de acuerdo a esto se tomó una escala común, teniendo en cuenta la jerarquización de factores cuantitativos, tomando tres de gran relevancia: como los son canon (0.25), amplitud (0.25), acabados (0.25), los cuales influyen en gran medida para escoger el local adecuado, del tal manera que permita el fácil acceso y desplazamiento de los clientes. Le siguen acceso (0.15), y servicios públicos (0.10).

La metodología es la siguiente: una vez seleccionado el porcentaje asignado para cada factor relevante de acuerdo a su importancia se le asigna una calificación, la cual se multiplica por el porcentaje asignado dando como resultado una calificación ponderada, así se hace con todas las opciones escogidas.

Según la valoración por puntos realizada, el local 2 es el seleccionado, debido a que cuenta con mejores opciones para la puesta en marcha de la empresa, se encuentra enchapado con cerámica y es un local con disponibilidad para arrendarse con la inmobiliaria Roberto Ogliastri Ltda., su ubicación es estratégica y central ya que en este sector se encuentran colegios, almacenes, restaurantes

siendo este un lugar por donde hay buena afluencia de personas, su fachada está dispuesta con vitrales y oficinas vecinas muy bien dispuestas a servicios de construcción así como la cercanía de centros comerciales. Cumple con lo dispuesto por el Plan de Ordenamiento Territorial – P.O.T. El esquema de la microlocalización se presenta en el **Anexo E**.

3.3 INGENIERIA DEL PROYECTO

3.3.1 Ficha técnica del servicio.






Cuadro 43. Ficha técnica del servicio.

ITEM	CONCEPTO
Servicio principal	Recuperación de la cartera morosa.
Diseño	Utilizando los cobros pre-jurídico y jurídico.
Usos	En entidades públicas, privadas y mixtas.
Especificaciones técnicas	Contacto telefónico. Citación en oficina para acuerdos de pago, previa a cobros .
Vida útil	Se toman 5 años para la vida del proyecto.

3.3.2 Descripción técnica del proceso. El proceso de prestación del servicio de cobranza a empresas privadas, públicas y mixtas se presenta en el siguiente diagrama:

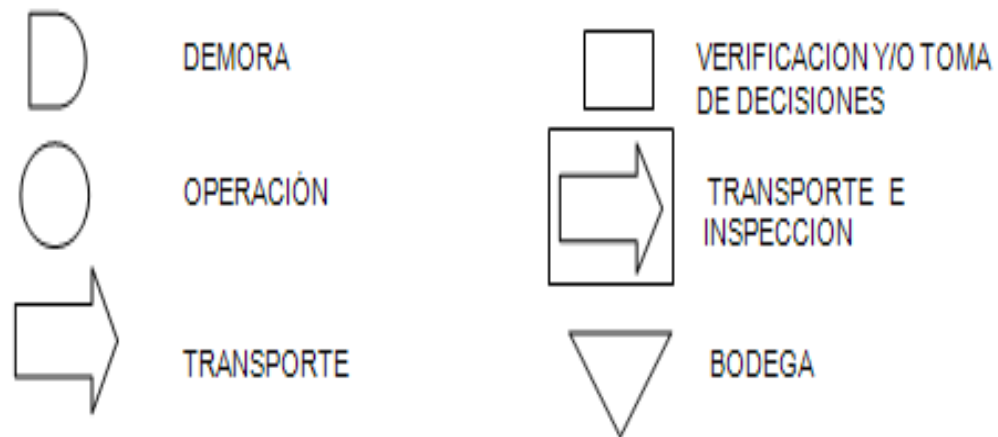
3.3.2.1 Diagrama servicio de cobranza. El procedimiento descrito a continuación tiene una duración 60 minutos 1 hora.

Cuadro 44. Diagrama servicio de cobranza.

Descripción del evento	Tiempo minutos	No. Operarios					
1. El asesor de cobranza interno realiza el contacto telefónico con el cliente le da información sobre la llamada buscando y logrando coordinar una cita personalizada en oficina.	20	1					
2. En la cita personalizada el asesor de cobranza interno comunica al cliente el estado de su deuda.	5	1					
3. El asesor de cobranza presenta la propuesta del plan de pago al cliente.	5	1					
4. El cliente acepta o propone su propio plan de pago.	5	1					
5. Se inicia la negociación del respectivo pago escogiendo la forma de pago más conveniente entre las dos partes.	5	1					
6. El asesor de cobranza interno informa al cliente donde efectuar los pagos y se despide de él.	5	1					
7. El cliente con acuerdo de pago es reportado a la entidad correspondiente por el asesor de cobro interno.	10	1					
8. El asesor de cobro interno entrega la novedad con efectividad en el pago a la secretaria para reportar a la entidad respectiva e iniciar el trámite de recursos a favor de la empresa ABC por el valor recaudado.	5	1					
9. El asesor de cobranza queda desocupado para iniciar el trámite de otro cliente para recaudo.		1					
10. Fin del servicio.							
TOTAL	60'						

El proceso de gestión cobro debe ejecutarse en un mes, debido a que cada mes las entidades (clientes directos) reportan una nueva cartera.

Figura 4. Convenciones del diagrama de flujo.



3.3.4 Control de calidad. El control de calidad en la prestación del servicio de recuperación de cartera para entidades privadas, públicas y mixtas se hace con base en la revisión de las obligaciones que entreguen dichas entidades y el control de cobros a los deudores de los clientes de la empresa. Por lo tanto, se toman tres aspectos importantes que son:

- **Tecnología.** El control de calidad en la parte de la tecnología está regulado por el sistema satelital y redes manejado por la internet, ya que esta labor se va a mantener sistematizada y enviada a los bancos en el respectivo punto web.

Por lo tanto controlar la calidad tecnológica se deben seguir los siguientes pasos:

. Revisión diaria por parte del gerente de los correos remitidos por los clientes directos para conocer las inquietudes, parámetros para efectuar la gestión y así darlas a conocer a los asesores de cobro y jurídico de la empresa.

- . Realizar los registros sistemáticos y archivos de éstos teniendo como base las transacciones realizadas con respecto a los cobros a cargo de los asesores.

- . Mantenimiento preventivo mensual al software y ejecutar mensualmente cambio de claves para el mantenimiento y reserva de la información manejada, a cargo de gerente y asesores de cobro.

- **Proceso.** Se analizan otros aspectos como el trato del asesor con respecto al cliente directo (empresas públicas, privadas y mixtas), haciéndose por parte del gerente una evaluación y supervisión diaria de uno de los reportes de acuerdo de pago, con el fin de apreciar la atención al cliente, confirmar metas fijadas de recaudos, observar formatos para envío de informes y establecer ajustes que contribuyan al mejoramiento continuo de la prestación del servicio.

- . En el proceso se debe tener en cuenta las situaciones de cobranza con respecto al cliente indirecto (deudores de empresas privadas, públicas y mixtas), las cuales deben ser diplomáticas y prudentes debido a que los asesores son los que están en contacto directo con el cliente, siguiendo los siguientes pasos:

- **En el momento de la gestión de cobro.**

- . Revisar base de datos de deudores y sacar listado para cobros.

- . Establecer un listado de clientes.

- . Realizar los registros de llamadas, solicitud de cobro y confirmación de citación.

- . Confirmar las citas atendidas.

- . Evaluación del servicio prestado, utilizando encuestas de opinión sobre el sistema de cobro manejado, línea de atención al cliente y reclamos tanto telefónicamente como vía internet.

- Dar cumplimiento a los pasos adecuados para efectuar el respectivo recaudo.

- . Establecer un acuerdo de pago.
- . Selección del número de cuotas.
- . Escogencia de la opción de pago en oficina o consignación bancaria.

Es muy importante desde el punto de vista de la calidad con respecto al cliente establecer unas metas de cobro, manejando un número determinado de clientes no sólo a contactar sino al logro del pago.

Otro aspecto es el de identificar las variables a tener en cuenta para la entrega de informes, comunicación con las empresas clientes y el trato dado al cliente indirecto.

3.3.5 Recursos.

3.3.5.1 Recurso humano. La empresa de cobranza contará con recurso humano el cual se contratará con las disposiciones legales que conlleva la ley 50 de 1990 y la ley 100 de 1991, según se describe a continuación:

Cuadro 45. Mano de obra del proyecto.

NUMERO DE CARGOS	CARGOS
MANO DE OBRA OPERATIVA – DIRECTA	
3	ASESORES DE COBRO
MANO DE OBRA INDIRECTA	
1	GERENTE
1	AUXILIAR DE SERVICIOS VARIOS
ASESORÍA	
1	CONTABLE-CONTADOR
1	ABOGADO

3.3.5.2 Recurso físico. Está compuesto por los equipos, muebles y enseres necesarios para la puesta en marcha de la empresa. Ver detalle en el siguiente cuadro:

Cuadro 46. Equipos de oficina.

CANT	DESCRIPCIÓN – EQUIPO DE OFICINA
1	Aire acondicionado mini Split 2 consolas
3	Computador de escritorio. Lic.microsoft-antiv.
1	Computador portátil. Lic. Microsoft-antiv.
1	Impresora laser multifuncional
3	Calculadora Casio.JS-zola
1	Calculadora Casio. de escritorio HR-8TE
1	Teléfono Inalámbrico GE.
3	Teléfonos marca ONIDA
2	Celulares
3	Diademas manos libres
4	Memorias USB 4 GB
1	Sistema de alarma
1	Caja fuerte

Cuadro 47. Muebles y enseres.

CANT.	DESCRIPCIÓN
	MUEBLES Y ENSERES
3	Escritorios metálicos en L
CANT.	DESCRIPCIÓN
1	Escritorio tres dimensiones
1	Silla giratoria gerencial CINQUE
3	Silla giratoria IDEA
14	Sillas atención clientes
7	Papeleras plásticas
4	Grapadora metálica
4	Perforadora
1	Nevera ejecutiva
1	Cafetera Oster
1	Juego de pocillos
1	Juego de vasos de cristal
2	Extintores de 10 libras
3	Canecas plásticas
1	Televisores LCD DE 26”

3.3.5.3 Recurso de insumos. Los insumos requeridos para la puesta en marcha de la empresa de cobranza son los presentados en el siguiente cuadro:

Cuadro 48. Listado de insumos.

Resmas de hojas
Toner para impresora
Factureros
Carpetas
Lapiceros, lápices
Talonarios de recibos.

3.3.6 Estudio de proveedores. Los proveedores escogidos para el suministro de papelería, muebles y enseres, equipos de oficina para el funcionamiento de una empresa de cobranza son:

Cuadro 49. Proveedores.

PRODUCTO	PROVEEDORES	CIUDAD-PAÍS
MUEBLES Y ENSERES	MEPAL-CARVAJAL FERRETERÍA MADRIGAL VARIEDADES AGUDELO VARIEDADES CARIÑITO	BUCARAMANGA BARRANCABERMEJA BARRANCABERMEJA BARRANCABERMEJA
PRODUCTO	PROVEEDORES	CIUDAD-PAÍS
EQUIPOS DE OFICINA	COMPULAGO VARIEDADES NOEMI CONTRAPOL	BARRANCABERMEJA BARRANCABERMEJA BARRANCABERMEJA
EQUIPOS DE OFICINA	FERRETERÍA MADRIGAL	BARRANCABERMEJA
HOJAS MEMBRETEADAS	TIPOGRAFÍA LITODISEÑOS	BARRANCABERMEJA
PAPELERÍA EN GENERAL	PAPALERÍA LA GARANTÍA	BARRANCABERMEJA
COMBO INTERNET, TELÉFONO Y TV	UNE	BARRANCABERMEJA

Fuente: cotizaciones varias.

3.3.7 Distribución de planta. Una vez escogido el local ideal para ubicar la empresa de cobranzas se hace la respectiva distribución del espacio de acuerdo a las necesidades y servicio a prestar, para lo cual se diseña un área operativa y otra administrativa. Ver distribución de planta en el **anexo F**.

3.3.8 Logística de distribución. El diseño de espacios para la puesta en marcha de la empresa de cobranzas está dispuesta de tal forma que al ingreso estén en primera línea la parte operativa y en la parte posterior el área administrativa, seguida de la cafetería, baño y patio.

- **Área Operativa.** En la parte frontal una vez ubicada la sala de espera se ubican los asesores en el área operativa cada uno con su respectivo escritorio modular metálico con su silla giratoria y dos sillas para clientes, de tal forma que entre los tres, divididos por separadores con vidrios en la parte superior de tal forma que no se pierda la privacidad entre el asesor y el deudor y pueda visualizarse los asesores entre sí y el gerente que supervisa la labor de éstos.

- **Área Administrativa.** Se encuentra al fondo del local al lado derecho, con visión al patio, cerca a la cafetería y con la vista frente al grupo de asesores para supervisar la labor que éstos cumplen. De igual manera después del salón de asesores y gerencia se encuentra el baño, siguiendo al lado izquierdo la cafetería y al lado derecho el patio.

- **Área de depósito de residuos y de aseo.** Como se indicó anteriormente está ubicado al final del local del lado derecho y allí se ubican los depósitos de residuos respectivos dando cumplimiento a la ley. Este espacio también se utiliza para limpiar y guardar los implementos de aseo general (escobas, traperos, manguera, baldes, cepillos, etc). Esta zona está creada para la clasificación de desechos, donde se dividirán en orgánicos, reciclables y desechables. Permanecerá cerrada y aislada del área de servicios.

Una vez diseñada la distribución del local escogido como el lugar óptimo para la puesta en marcha de la empresa de cobranza se tiene en cuenta también las adecuaciones locativas a que haya lugar como lo son pintura y adecuación de divisiones y muebles modulares. Ver presupuesto de adecuaciones en el **anexo G**.

3.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO

Desde el punto de vista técnico el proyecto es viable ya que en el tamaño del proyecto está presente un requerimiento del servicio en entidades bancarias, cooperativas e inmobiliarias que representan un monto total de \$6.705.000.000. anualmente.

Ninguno de los factores determinantes del tamaño del proyecto, presentan limitaciones para la puesta en marcha de la empresa, puesto que existe una demanda del servicio, los recursos, humanos y de insumos se pueden conseguir a nivel local, regional y nacional.

El local escogido como el ideal para la puesta en marcha de la empresa de cobranzas está ubicado en una parte céntrica y estratégica de gran afluencia de personas, ubicado en el barrio Torcoroma donde se permite la ubicación del área operativa, administrativa, cafetería y de desechos, no requiere de muchas adecuaciones locativas, cuenta con zona de parqueo y no tiene impedimentos con respecto al P.O.T.

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

En el estudio administrativo y legal se presenta el funcionamiento administrativo de la empresa de cobranza, definiendo la clase de empresa a crear, siguiendo los parámetros manejados comercialmente por entidades como la Cámara de Comercio, así mismo se precisan la visión la misión, objetivos, políticas, estructura organizacional, perfiles de los cargos y la respectiva estructura salarial.

4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN

Se constituye la empresa de cobranzas como una sociedad de responsabilidad limitada, con cinco socios fundadores que responden hasta el monto de sus aportes. Su razón social queda como “ABC COBRANZAS LTDA”.

4.2 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

ABC COBRANZAS LTDA., se constituye con la junta de socios, dos áreas principales la operativa compuesta por los asesores de cobranza y la administrativa por el gerente, auxiliar de oficios varios.

Se estima la duración de la sociedad en cinco años el cual podrá ser prorrogado por término igual y/o por decisión de la junta general de socios.

Se constituirá mediante escritura pública en la que se plasman los siguientes parámetros, ciudad y fecha de constitución, denominación social, nombre de los socios, identificación y nacionalidad, domicilio social, término de duración, objeto social, capital social (valor total, número de cuotas) y distribución del mismo entre los socios, forma de pago del capital social, facultades del representante legal, nombramientos, entre otros.

Los trámites y documentos que se deben presentar para la constitución de la empresa son:

- Acta de constitución.
- Solicitud de estudio del nombre comercial, autorizada en la Cámara de Comercio.
- Minuta de escritura pública debidamente protocolizada en la notaría, a la Cámara de Comercio.
- Obtener registro mercantil en la Cámara de Comercio.
- Obtener Nit. de la DIAN.
- Matrícula de oficina de registro y comercio.
- Obtener certificados sanitarios.
- Registro de libros (socios, acta de juntas y asambleas).
- Licencia ambiental.

4.2.1 Visión. ABC COBRANZAS LTDA., tiene como visión en el año 2014 ser líder en la prestación del servicio de asesoría en cobranzas y recuperación de cartera a nivel local y regional, identificada dentro del nivel de una excelente atención, calidad humana, seriedad, responsabilidad y cumplimiento.

4.2.2 Misión. ABC COBRANZAS LTDA., es una organización dedicada a la prestación de servicios de recuperación de cartera morosa, con un talento humano eficiente, con experiencia en el tema, superando las necesidades y expectativas de los clientes, por medio de una eficaz gestión empresarial y con compromiso social.

4.2.3 Objetivos

- Brindar el servicio de recuperación de la cartera morosa con eficacia y cordialidad.

- Contribuir con las entidades públicas, privadas y mixtas de Barrancabermeja que requieren el servicio de recuperación de la cartera morosa a mantener en los rangos aceptables la cartera vencida.
- Mantener la actividad de la cobranza con sede permanente en la ciudad de – Barrancabermeja.
- Incentivar en el cliente la intención del pago por mutuo acuerdo, evitando cobros **jurídicos**.
- Fomentar la organización, planificación, dirección, control y evaluación en las tareas específicas que contribuyen al desarrollo de la empresa.
- Establecer una comunicación abierta y clara hacia los colaboradores internos de la empresa para su buen desempeño y mejoramiento continuo.

4.2.4 Políticas.

- **Políticas de personal.** Para la empresa ABC Cobranzas Ltda., se plantean las siguientes:
 - Dentro del proceso de selección se deben realizar a los aspirantes las pruebas de conocimiento de acuerdo al cargo, psicotécnica, y la entrevista.
 - Toda persona que aspire a formar parte del grupo laboral de la empresa ABC cobranzas Ltda., debe cumplir con el perfil del cargo, haber realizado y aprobado el respectivo proceso de selección.
 - No se aceptará ningún personal para atención directa a clientes que no se haya capacitado en relaciones humanas e interpersonales.
 - No debe existir ningún grado de consanguinidad, ni de afinidad entre los empleados contratados para la empresa.
 - El reclutamiento de hojas de vida se realizará a través de bolsas de empleo reconocidas como la del SENA y la Cámara de Comercio.
 - El pago del recurso humano de la empresa se hará con una periodicidad mensual.

- Se inicia vinculando al personal en la modalidad de contrato a término fijo por seis meses, con un período de prueba de dos meses.
- Para lograr la renovación del contrato todo funcionario no debe haber superado dos llamados de atención por mala ejecución de sus labores.

- **Políticas de compras.**

- Adquisición de insumos principalmente a proveedores de la ciudad de Barrancabermeja.
- Análisis mínimo de dos ofertas de cada compra a realizarse.
- Para la adquisición de insumos y la selección de los proveedores considerar la mejor opción en cuanto a calidad y precio.
- Contratar con proveedores que manejen crédito a 30 días, aunque las compras se vayan a realizar de contado.
- Realización de compras con pagos de contado.

- **Políticas de ventas.**

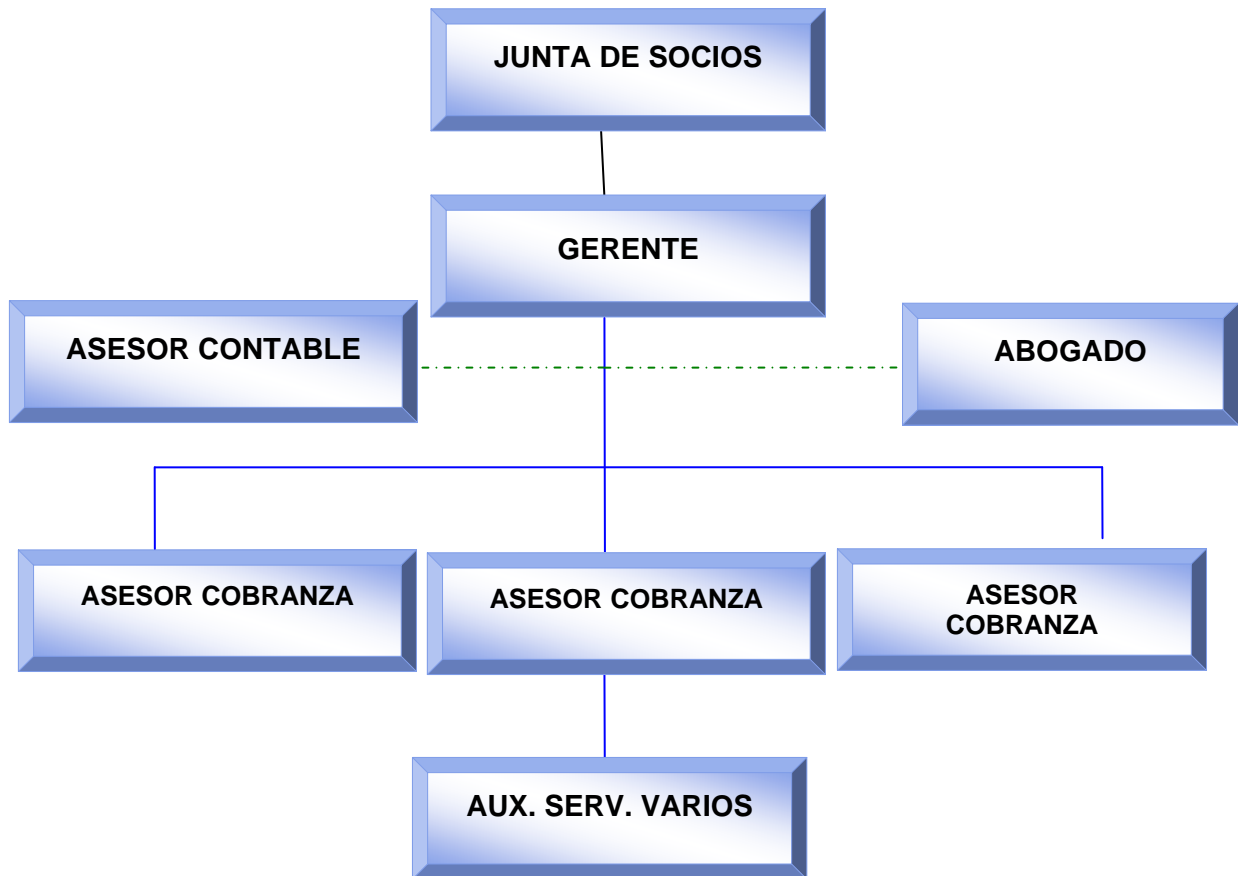
- Los precios de los servicios deben estar expresados en pesos colombianos, y con acuerdo mediante contrato prestación de servicios, previo del porcentaje a recibir por cada recaudo.
- Retribución del pago con una periodicidad mensual después de haber presentado la factura de cobro por parte de cada empresa a la que se le presta el servicio de gestión de cobro.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa de ABC cobranzas Ltda., está conformada por la junta de socios, un gerente, un contador público, un asesor jurídico, una secretaria, un auxiliar de servicios varios, tres asesores de cobranza.

4.3.1 Organigrama de la empresa. Ver Estructura organizacional de ABC Cobranzas Ltda., en la siguiente figura.

Figura 5. Estructura organizacional de ABC Cobranzas Ltda..



4.3.2 Descripción y perfil de cargos. Atendiendo a la necesidad del recurso humano requerido para la puesta en marcha de la empresa ABC Cobranzas Ltda., se presentan en los siguientes cuadros dichos cargos con sus respectivas funciones y perfiles:

Cuadro 50. Manual de funciones del Gerente.

HOJA DE ANÁLISIS OCUPACIONAL		
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	NOMBRE DEL CARGO: GERENTE	AREA: ADMINISTRATIVA
	DIVISIÓN: ADMINISTRATIVA	CARGO JEFE INMEDIATO: JUNTA DE SOCIOS
	Nº DE CARGOS IGUALES: 1	CARGOS QUE SUPERVISA: TODOS
	NOMBRE DEL EMPLEADO:	FECHA DE ANÁLISIS: OCTUBRE DE 2009
FUNCIONES, TAREAS QUE COMPONEN EL CARGO	<p>FUNCIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Representar legalmente a la empresa. - Dirigir la ejecución de todas las acciones que sean necesarias para garantizar la Identidad de la Empresa y el cumplimiento de su Misión - Suscribir toda la contratación de la Planta de Personal que fuese necesario para el desarrollo del objeto de la Empresa. - Nombrar y remover el personal de la Empresa que se requiera para cubrir los diferentes cargos que garanticen el buen funcionamiento de la misma. - Estudiar y aprobar acuerdos de pagos excepcionales. - Solicitar informes a los Asesores de cobranzas con el fin de presentar información a los clientes sobre los estados de cartera. - Diseñar estrategias para la recuperación general de la cartera. - Visitar y atender clientes potenciales. - Cumplir las demás funciones que le sean propias de acuerdo con la ley. <p>Las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato, acorde a la naturaleza de su cargo.</p>	
EXIGENCIAS DEL CARGO DE CONOCIMIENTOS	GRADO DE INSTRUCCIÓN Profesional en el área administrativa o afín, Ingeniero Industrial o Gestor Empresarial de U.I.S.	
	EXPERIENCIA Dos años como mínimo en cargos similares.	
	PERÍODO DE ADAPTACIÓN Dos meses.	
DE HABILIDAD	HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA Requiere habilidad mental para la toma de decisiones y generar estrategias que permitan el buen desempeño de la gestión del recaudo.	
	HABILIDAD MANUAL En el manejo de la documentación propia de la empresa.	

EXIGENCIAS DEL CARGO	DE RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISIÓN Verificar que sus subalternos cumplan con eficiencia sus labores, en la búsqueda de la satisfacción del cliente.
		POR CONTACTO Dispone de plena autonomía para adquirir o cambiar los equipos, materiales y herramientas necesarias en la organización.
		POR PROCESOS En la coordinación de las etapas del cumplimiento de las funciones a cumplir por los demás empleados de la empresa. Informes sobre el funcionamiento de la empresa. Para participar en la selección e inducción del personal. Manejar adecuadamente los secretos de la empresa. Atender a los clientes dentro y fuera de la empresa.
		POR MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPO Responde por el manejo inadecuado del escritorio y demás muebles enseres que se le asignen para cumplir el funcionamiento de la empresa.
		POR MANEJO DEL SERVICIO A PRESTAR Revisión de la satisfacción del cliente por los servicios ofrecidos.
		MENTAL Requiere esfuerzo mental alto, debido a la concentración que se necesita para asignar funciones, rendir informes, solucionar problemas y tomar de decisiones.
	DE ESFUERZO	VISUAL Esfuerzo visual permanente al observar los comportamientos, presentación, colaboración y participación de los funcionarios para con la empresa, revisar informes de servicios prestados y gasto de insumos.
		FÍSICO Permanece la mayor parte del tiempo sentado, ejecuta movimientos suaves, esporádicamente transporta o desplaza equipos que no requieren de gran esfuerzo físico.
		CONDICIONES AMBIENTALES La iluminación y ventilación son artificiales. Las labores se ejecutan en un ambiente interior y exterior confortable.
	RIESGOS DEL CARGO	RIESGOS DEL CARGO Problemas de desgaste visual debido a la elaboración de informes.
OBSERVACIONES (EMPLEADO, JEFE, ANALISTA)		
Excelente trato humano, magníficas relaciones interpersonales, fluidez verbal, recursividad.		
<hr/> <hr/> <hr/>		
Elaboró _____		Revisó _____

Cuadro 51. Manual de funciones del Auxiliar de Servicios Varios.

HOJA DE ANÁLISIS OCUPACIONAL		
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE SERVICIOS VARIOS	AREA: ADMINISTRATIVA
	DIVISIÓN: ADMINISTRATIVA	CARGO JEFE INMEDIATO: ADMINISTRADOR
	Nº DE CARGOS IGUALES: 1	CARGOS QUE SUPERVISA: NINGUNO
	NOMBRE DEL EMPLEADO:	FECHA DE ANÁLISIS: OCTUBRE DE 2009
FUNCIONES, TAREAS QUE COMPONEN EL CARGO	<p>FUNCIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar labores de aseo y organización de la empresa. ➤ Organizar y atender los servicios de cafetería, preparar y servir tinto, servir agua. ➤ Solicitar los utensilios, elementos para la realización de sus labores. ➤ Utilizar adecuadamente los diferentes desinfectantes, en las proporciones y concentraciones fijadas por el plan de saneamiento de la empresa y autoridades sanitarias. ➤ Realizar de manera eficiente las labores de recolección, conducción, manejo, almacenamiento interno, clasificación, transporte y disposición de los desechos sólidos (basuras), con el propósito de evitar la contaminación, o el deterioro del medio ambiente. <p>Otras labores que le sean asignadas por el jefe inmediato y que estén relacionadas con su labor en la empresa.</p>	
EXIGENCIAS DEL CARGO DE CONOCIMIENTOS	<p>GRADO DE INSTRUCCIÓN Educación Básica Secundaria.</p> <hr/> <p>EXPERIENCIA Un año en empresas similares.</p> <hr/> <p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES Productos de limpieza y relaciones interpersonales.</p> <hr/> <p>PERÍODO DE ADAPTACIÓN Quince días.</p>	
DE HABILIDAD	<p>HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA Dinamismo, colaboración, disciplina</p> <hr/> <p>HABILIDAD MANUAL Ejecuta movimientos sencillos como coger, alcanzar, traer; actividades propias de las labores a cumplir.</p>	

EXIGENCIAS DEL CARGO	DE RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISIÓN No tiene personal a su cargo, por lo tanto no supervisa otros funcionarios.
		POR CONTACTO Para servir tinto y agua al personal interno y externo de la empresa. Buen trato y atención de sus compañeros de trabajo y superior inmediato. Para dar y recibir información de lo que necesita la empresa para ser aseada. Manejo adecuado de la información confidencial de la empresa
		POR PROCESOS No interviene en procesos directos de prestación del servicio.
		POR MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPO Responde por el buen manejo de los utensilios que utiliza en las labores propias de su cargo.
		POR EL ASEO DE LA EMPRESA Responder por la limpieza y buena presentación de la empresa.
	DE ESFUERZO	MENTAL No requiere de esfuerzo mental.
VISUAL Esfuerzo visual permanente, labores propias de su cargo.		
FÍSICO Requiere esfuerzo físico mínimo para mover escritorios, mesas y sillas para un mejor desempeño de su trabajo.		
RIESGOS DEL CARGO	CONDICIONES AMBIENTALES La iluminación y ventilación son artificiales. El clima es favorable para la utilización de aire acondicionado.	
	RIESGOS DEL CARGO Problemas ergonómicos por el movimiento de objetos, desplazamiento de bebidas calientes, utilización de productos químicos para el lavado del baño.	
Disciplina, discreción y buen manejo de relaciones interpersonales.		
OBSERVACIONES (EMPLEADO, JEFE, ANALISTA)		
_____ -		

Elaboró _____	Revisó _____	

Cuadro 52. Manual de funciones de Asesor de cobranza.

HOJA DE ANÁLISIS OCUPACIONAL		
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	NOMBRE DEL CARGO: ASESOR DE COBRANZA.	ÁREA: TÉCNICA-OPERATIVA
	DIVISIÓN: SERVICIOS	CARGO JEFE INMEDIATO: GERENTE
	Nº DE CARGOS IGUALES: 3	CARGOS QUE SUPERVISA: 0
	NOMBRE DEL EMPLEADO:	FECHA DE ANÁLISIS: OCTUBRE DE 2009
FUNCIONES, TAREAS QUE COMPONEN EL CARGO	<p>FUNCIONES GENERALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planear, organizar, dirigir, aplicar, controlar y evaluar los procedimientos para lograr la gestión efectiva del cobro a clientes tanto telefónica como personalmente. - Organizar y atender las inquietudes que manifiesten los clientes con respecto al servicio. - Establecer las necesarias para implementar un plan de cobro y programar citas con los clientes para establecer los recaudos. - Atender las llamadas telefónicas de los clientes relacionadas con los pagos pendientes para brindar información y resolver inquietudes. - Atención directa con el público para solucionar inquietudes, reclamaciones, liquidaciones de deudas, autorizar acuerdos de pago. - Elaborar informes para la Gerencia de la cartera asignada. - Diligenciar el reporte de llamadas, acuerdos de pago y archivo de documentación del cliente. - Realizar evaluaciones periódicas del servicio prestado, controles en los tiempos y el buen trato hacia el cliente. - Coordinar labores de mantenimiento y uso adecuado de los equipos. <p>Otras labores que le sean asignadas por el jefe inmediato y que estén relacionadas con su labor dentro del centro de estética.</p>	
EXIGENCIAS DEL CARGO DE CONOCIMIENTOS	<p>GRADO DE INSTRUCCIÓN Técnicos o tecnólogos en Administración ó afines.</p> <p>EXPERIENCIA Un año de experiencia en labores similares.</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES Manejo de herramientas tecnológicas: Word, Excel, power point, etc. . Capacitación en relaciones interpersonales.</p> <p>PERÍODO DE ADAPTACIÓN Un mes.</p>	
DE HABILIDAD	<p>HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA En el logro del acuerdo de pago.</p> <p>HABILIDAD MANUAL Para el desempeño y manejo de equipos de cómputo y programa de cobranzas.</p>	

EXIGENCIAS DEL CARGO	DE RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISIÓN En la coordinación de labores del personal que tiene a cargo.
		POR CONTACTO Buen trato y atención de sus compañeros de trabajo y superior inmediato. Para dar y recibir información de lo que necesita la empresa con respecto a la gestión de cobranza. Manejo adecuado de los secretos de la empresa.
		POR PROCESOS Interviene activamente en procesos de producción.
		POR MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPO Responde por el buen manejo de los materiales, herramientas y demás que utiliza en las labores propias de su cargo.
		POR MANEJO DE DOCUMENTOS Responde por los listados de clientes con pagos confirmados.
		DE ESFUERZO
	VISUAL Esfuerzo visual permanente, labores propias de su cargo.	
	FÍSICO Requiere esfuerzo físico, en el entrenamiento del personal para la realización de los masajes corporales.	
	RIESGOS DEL CARGO	CONDICIONES AMBIENTALES La iluminación y ventilación son artificiales. El clima es favorable para la utilización de aire acondicionado. RIESGOS DEL CARGO Problemas ergonómicos por el movimiento de objetos, desplazamiento en la zona de producción, quemaduras por la utilización de productos químicos, si es el caso.
OBSERVACIONES (EMPLEADO, JEFE, ANALISTA) Responsabilidad, honestidad en el trabajo individual y grupal, excelentes relaciones interpersonales. Fluidez verbal y cálculos aritméticos. <hr/> <hr/> <hr/>		
Elaboró _____		Revisó _____

4.3.3 Asignación salarial. La estructura salarial se ha hallado de acuerdo a los cargos teniendo en cuenta la jerarquización de los mismos y es la siguiente:

- Los Asesores de cobranza devengarán como salario \$1.000.000 más las prestaciones y afiliaciones de ley (EPS, ARP, Fondo de Pensiones y Caja de compensación). Laboran tiempo completo.

- Gerente. Devengará como salario \$1.500.000, más prestaciones y afiliaciones de ley. (EPS, ARP, Fondo de Pensiones y Caja de Compensación). Labora tiempo completo.

- Auxiliar de servicios varios. Devengará el salario mínimo legal vigente, más prestaciones y afiliaciones de ley. (EPS, ARP, Fondo de Pensiones y Caja de Compensación). Labora medio tiempo.

- Abogado. Devengará comisión por los procesos civiles que se le asignen dentro de la labor de cobranza, honorarios que son cancelados por los clientes a los cuales se les inicia proceso jurídico, para la ejecución de dicha labor la contratación es por prestación de servicios.

- Contador. por ser agente externo de la organización se consideran como mano de obra indirecta y se le asignará por asesoría tributaria y jurídica un rubro de \$250.000 mensuales cada uno, en contratación por prestación de servicios profesionales.

Las prestaciones sociales y afiliaciones de ley a que tienen derecho los empleados se presentan en los siguientes cuadros:

Cuadro 53. Prestaciones sociales.

ITEM	PORCENTAJE
CESANTIAS	8,333%
INTERESES DE CESANTÍAS	0,0833%
VACACIONES	4,167%
PRIMA	8,333%
PARAFISCALES	9,000%
SALUD Y PENSIÓN	20,5%
RIESGOS PROFESIONALES	0,696%
DOTACIÓN	7,000%
FACTOR PRESTACIONAL	58.11%

Fuente: Ministerio del trabajo y E.P.S.- NUEVA.

Cuadro 54. Seguridad Social.

COMPONENTES	PORCENTAJE
	TOTAL 12,5%
SALUD	8,5% asumido por el empleador
	4% asumido por el trabajador
	TOTAL 15.5%-16
PENSIÓN	11.625% asume el empleador 12
	3.875% asume el trabajador 4
RIESGOS PROFESIONALES	Se calcula de acuerdo con los niveles de riesgo y los asume el empleador. 0.696.
TOTAL ASUME EL EMPLEADOR	20.5% + 0.696 = 21,196%.
TOTAL ASUME EL EMPLEADO	8%

Fuente: E.P.S. - NUEVA.

Cabe aclarar que las empresas que ingresan por primera vez a este sistema de riesgos profesionales, cotizará por el valor inicial a la clase de riesgo que le corresponde. Los aportes parafiscales se le atribuyen a tres instituciones y los asume en su totalidad el empleador.

Cuadro 55. Aportes parafiscales

INSTITUCIONES	PORCENTAJES
- CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR	4%
- SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE (SENA)	2%
- INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF)	3%
TOTAL	9%

Fuente: Ministerio del trabajo.

4.4 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO ADMINISTRATIVO

ABC Cobranzas, se crea como una empresa de responsabilidad limitada, con la vinculación de cinco socios los cuales responden con el mismo monto cada uno.

La empresa ABC Cobranzas Ltda., tiene como fin la recuperación de la cartera morosa en entidades públicas, privadas y mixtas de la ciudad de Barrancabermeja, que requieran el servicio con eficacia y cordialidad.

Para el año 2014, ABC Cobranzas se visiona como líder en la prestación del servicio de asesoría en cobranzas y recuperación de cartera a nivel local y regional, identificada dentro del nivel de una excelente atención, calidad humana, seriedad, responsabilidad y cumplimiento.

La estructura organizacional de ABC Cobranzas la conforman 7 personas de las cuales cinco cuentan con empleos directos y dos con indirectos.

5. ESTUDIO FINANCIERO

Es la parte final de toda secuencia de análisis de factibilidad del proyecto, donde se analiza la rentabilidad económica del mismo, teniendo en cuenta los estudios anteriores, como también analizando las ventajas y desventajas de los métodos de análisis utilizados.

5.1 INVERSIONES

5.1.1 Inversión fija. Está compuesta por la maquinaria, equipos, muebles y enseres requeridos por la empresa.

- **Equipo de oficina.** Se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 56. Equipo de oficina.

CANT	DESCRIPCIÓN – EQUIPO DE OFICINA	VR UNIT.	VR TOTAL
1	Aire acondicionado mini Split 2 consolas	\$2.580.000	\$2.580.000
3	Computador de escritorio. Lic.microsoft-antiv.	\$1.630.000	\$4.890.000
1	Computador portátil. Lic. Microsoft-antiv.	\$2.800.000	\$2.800.000
1	Impresora laser multifuncional	\$1.000.000	\$1.000.000
3	Calculadora Casio.JS-zola	\$16.500	\$49.500
1	Calculadora Casio. de escritorio HR-8TE	\$85.000	\$85.000
1	Teléfono Inalámbrico GE.	\$60.000	\$60.000
3	Teléfonos marca ONIDA	\$30.000	\$90.000
2	Celulares	\$79.000	\$158.000
3	Diademas manos libres	\$150.000	\$450.000
4	Memorias USB 4 GB	\$35.000	\$140.000
1	Sistema de alarma	\$1.185.000	\$1.185.000
1	Caja fuerte	\$500.000	\$500.000
	TOTAL EQUIPO DE OFICINA		\$13.987.500

Fuente: Cotizaciones varias.

- **Muebles y enseres.** Se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 57. Muebles y enseres.

CANT.	DESCRIPCIÓN	V/R. UNIT.	V/R TOTAL
	MUEBLES Y ENSERES		
3	Escritorios metálicos en L	\$1.262.080	\$3.786.240
1	Escritorio tres dimensiones	\$1.788.720	\$1.788.720
1	Silla giratoria gerencial CINQUE	\$744.720	\$744.720
3	Silla giratoria IDEA	\$357.280	\$1.071.840
14	Sillas atención clientes	\$313.200	\$4.384.800
7	Papeleras plásticas	\$11.600	\$81.200
4	Grapadora metálica	\$16.700	\$66.800
4	Perforadora	\$7.100	\$28.400
1	Nevera ejecutiva	\$620.000	\$620.000
1	Cafetera Oster	\$80.000	\$80.000
1	Juego de pocillos	\$12.000	\$12.000
1	Juego de vasos de cristal	\$10.200	\$10.200
2	Extintores de 10 libras	\$75.000	\$150.000
3	Canecas plásticas	\$40.000	\$120.000
1	Televisores LCD DE 26"	\$1.500.000	\$1.500.000
TOTAL			\$14.444.920

Fuente: Cotizaciones varias.

- **Total inversión fija.** En el siguiente cuadro se resumen las inversiones necesarias para la creación de la empresa de cobranzas en Barrancabermeja.

Cuadro 58. Inversión fija.

DESCRIPCIÓN	AÑO 0
Equipos de Oficina	\$13.987.500
Muebles y enseres	\$14.444.920
TOTAL INVERSIONES FIJAS	\$28.432.420

5.1.2 Inversión diferida. Está representada por los gastos preoperativos en que incurre la empresa antes de iniciar las actividades normales como: estudios, constitución, licencias, publicidad de lanzamiento, adecuaciones, entre otros. Se hace amortización de diferido a los cinco años de vida útil del proyecto.

- **Construcción y adecuaciones locativas.** De acuerdo a las necesidades requeridas en el sitio elegido estas ascienden a un valor de \$3.000.000 ya que corresponden a instalación de aire acondicionado, puntos eléctricos, divisiones modulares y pintura del lugar. Ver detalle de las mismas en el respectivo presupuesto presentado en el **anexo G**, el cual incluye mano de obra y materiales (a todo costo).

Cuadro 59. Inversión diferida.

DESCRIPCIÓN		AÑO 0
Estudio de factibilidad		3.710.000
Construcción y adecuaciones		3.000.000
Gastos de Constitución		332.000
Cámara de comercio(1)	280.000	
Uso de suelo.(2)	35.000	
Licencia seguridad(bomberos)(3)	10.000	
Licencia Secretaría de Salud	7.000	
Publicidad Preoperativa y Lanzamiento		5.000.000
INVERSIONES DIFERIDAS		12.042.000

Fuente: (1), cámara de comercio, (2) planeación municipal, (3) bomberos.

5.1.3 Inversión de capital de trabajo. Es el estimativo de efectivo necesario a tener antes del inicio de las actividades normales de la empresa, éste se halla teniendo en cuenta que se presta el servicio pasado dos meses dado que el primer mes es de ofrecimiento y en el segundo mes se inician las labores en forma, por lo tanto se deben tener recursos para los dos primeros meses de funcionamiento. Los conceptos y valores se determinan teniendo en cuenta los egresos que se presentan a continuación.

- **Costos del servicio.** Corresponde a los insumos y mano de obra directa.

- **Insumos.** Para la empresa abc cobranzas los insumos son la papelería, tinta, implementos de oficina que se gastan en la prestación del servicio haciéndose un estimativo mensual e estos rubros y luego se llevan al año estos se incrementan del segundo y hasta el quinto año debido a que la demanda aumenta en este período.

Cuadro 60. Insumos.

Insumos	Mes	Año
Papelería	50.000	\$ 600.000
Tintas	150.000	\$ 1.800.000
Oficina	50.000	\$ 600.000
TOTAL	250.000	\$3.000.000

- **Mano de obra directa.** Corresponde a los asesores que tiene la atención directa tanto del cliente directo como el del indirecto en la gestión de cobranza, éstos son los asesores, los cuales como se estipula en el capítulo cuatro van a tener salario con prestaciones al cual se le aplica el factor prestacional de 58.11%.

Cuadro 61. Mano de obra directa.

CARGO	Nº	SALARIO BASE	AUX. TRANS.	SALARIO	FACT. SAL. 58,11%	TOTAL MES	ANUAL
Asesor de Cobranza	1	1.000.000	0	1.000.000	580.290	1.580.290	18.963.480
Asesor de Cobranza	3						56.890.440
TOTAL						4.740.870	56.890.440

- **Costos indirectos de fabricación.**

- **Mano de obra indirecta.** Son los cargos de gerente y auxiliar de servicios varios. A estos datos se les aplicó el factor prestacional correspondiente, teniendo en cuenta la dotación, el cual queda en 58.11% como se muestra en el estudio administrativo.

Cuadro 62. Mano de obra indirecta.

CARGO	Nº	SALARIO BASE	AUX. TRANS.	SALARIO	FACT. SAL. 58,11%	TOTAL MES	ANUAL
Gerente	1	1.500.000	0	1.500.000	870.435	2.370.435	28.445.220
Aux.Serv.Var.	1	248.450	59.200	307.650	178.526	486.176	5.834.112
M.O.I		1.748.450	59.200	1.307.650	1.048.961	2.856.611	34.279.332

- **Mantenimiento.** Corresponde a lo que requiere cada equipo con una periodicidad específica, éste se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 63. Mantenimiento de equipos.

CANTIDAD	EQUIPO	PERIODICIDAD	VALOR	TOTAL AÑO
1	Aire mini split	Semestral	\$200.000	\$400.000
4	Computadores	Semestral	\$50.000	\$400.000
1	Impresora laser.	Semestral	\$50.000	\$100.000
TOTAL				\$900.000

- **Depreciación.** Se calcula utilizando el método de línea recta, y se estima un valor de salvamento del 10% sobre el valor de todos los activos.

Cuadro 64. Depreciación.

ACTIVO FIJO	Vr ACTIVO	Vr SALVAM	Vr DEPREC	MES	AÑO 1
Equipos de oficina	13.987.500	1.398.750	12.588.750	209.812	2.517.750
Muebles y Enseres	14.444.920	1.444.492	13.000.428	216.673	2.600.085
TOTALES	28.432.420	2.843.242	25.589.178	426.485	5.117.835

Contemplados los costos con su respectiva periodicidad se presenta a continuación el cuadro con cada uno y sus respectivos valores:

- **Total costos del servicio.** Se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 65. Costos del servicio.

ITEM	MES	AÑO
Insumos	250.000	3.000.000
MOD	4.740.870	56.890.440
COSTOS INDIRECTOS	3.358.096	40.297.167
MOI	2.856.611	34.279.332
Depreciación	426.485	5.117.835
Mantenimiento	75.000	900.000
TOTAL	8.348.966	100.187.607

Definidos los costos del servicio se hallan los gastos del servicio los cuales se colocan en el siguiente cuadro:

- **Amortización a diferidos.** Los gastos en que incurre la empresa antes de iniciar sus actividades se diferieren a los 5 años de vida útil del proyecto. Por lo tanto, según lo hallado en la inversión diferida da un valor de \$12.042.000, los cuales se dividen entre 5 dando como resultado \$2.408.400.

- **Publicidad.** De acuerdo a la información suministrada por empresas especializadas en el ramo y lo encontrado en la publicidad de operación se estimó un valor de \$1.670.000 anuales.

- **Útiles de aseo y cafetería.** Se hace un estimativo de \$80.000 mensuales, lo que equivale a \$960.000 anuales.

- **Servicios y arriendo.** Corresponde al valor de la energía eléctrica, agua, teléfono e internet y del lugar elegido como óptimo según el sistema de valoración por puntos, sus rubros se detallan en el siguiente cuadro:

Para el caso de los servicios públicos se halla de acuerdo a lo que actualmente están pagando en el sector este tipo de locales.

Cuadro 66. Valor mensual de servicios y arriendo.

SERVICIO	ENERGÍA	AGUA	TELÉFONO FIJO CELULARES	TV- INTERNET	ARRIENDO
Valor Mes	400.000	50.000	42.200 158.000	129.368	928.000

Cuadro 67. Valor anual de servicios y arriendo.

ITEM	VALOR AÑO
Energía	4.800.000
Agua	600.000
Teléfono Fijo – Celulares	2.402.400
TV-Internet	1.552.416
TOTAL SERVICIOS	9.354.816
Arriendo	11.136.000
TOTAL ARRIENDO Y SERVICIOS	20.490.816

- **Contratación externa.** La contratación externa contempla \$250.000 mensuales de pago al contador público, lo cual da un total de \$3.000.000 anuales.

Definidos los gastos se presentan en el siguiente cuadro tanto anual como mensualmente.

-**Mensajería.** Se estima envío de documentación y cartas para lograr los recaudos con promedio de dos envíos a cada cliente a un valor de \$300 cada uno igual a **488** clientes por dos = 976 envío a \$300 cada uno un total de \$292.800 se lleva aun promedio mensual de \$300.000, que al año da \$3.600.000

- **Rodamiento.** Para el rodamiento se tiene en cuenta que el primer y segundo año se le asigna a un asesor que cuente con moto para realizar visitas al cual se le da un valor para rodamiento de \$200.000 mensuales que representan al año \$2.400.000, a partir del tercer y cuarto año con la meta de la empresa de incrementar en 2% el valor de los recaudos se estima contratar dos asesores más para que queden tres asesores en oficina y dos para visitas a los cuales se les asigna un valor de rodamiento de \$200.000 mensuales a cada uno que representan en el año \$4.800.000, ya para el quinto año serían tres asesores en oficina y tres asesores para visitas con un valor de rodamiento para estos de \$200.000 mensuales para un total anual de \$7.200.000.

- **Total gastos de administración y ventas.**

Cuadro 68. Gastos de Administración y Ventas.

ITEM	MES	AÑO
Amortización diferidos	200.700	2.408.400
Publicidad (operación)	139.166	1.670.000
Útiles de aseo y cafetería	80.000	960.000
Servicios	779.568	9.354.816
Arriendo	928.000	11.136.000
Contratación Externa (Contador)	250.000	3.000.000
Mensajería	300.000	3.600.000
Rodamiento motos	200.000	2.400.000
GASTOS DE ADMON-VENTA	2.877.434	34.529.216

Total de inversión de capital de trabajo. Para realizar el cálculo del capital de trabajo se tienen en cuenta los egresos a cubrir durante dos meses, debido a que el primer mes es de ofrecimiento y el segundo ya se inicia el trabajo; menos los egresos no monetarios tales como depreciación y amortización de diferidos.

Cuadro 69. Capital del trabajo.

ITEM	AÑO 0 UN MES
Insumos	250.000
MOD	4.740.870
MOI	2.856.611
Mantenimiento	75.000
Publicidad (operación)	139.166
Útiles de aseo	80.000
Servicios	779.568
Arriendo	928.000
Contratación Externa (contador)	250.000
Mensajería	300.000
Rodamiento	200.000
Imprevistos	663.575
SUB-TOTAL MES	11.262.790
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO 2 MESES	22.525.580

5.1.4 Inversión total del proyecto. La inversión total del proyecto asciende a la suma de **\$63.000.000**.

Cuadro 70. Inversión total del proyecto.

INVERSIÓN	AÑO O
INVERSIONES FIJAS	28.432.420
INVERSIONES DIFERIDAS	12.042.000
CAPITAL DE TRABAJO	22.525.580
FLUJO DE INVERSION	63.000.000

5.1.5 Fuentes de financiación. Los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto son aportados 50% con recursos propios de los socios y 50% con recursos del crédito solicitado a un ente financiero de la ciudad.

Cuadro 71. Fuentes de Financiación.

RECURSOS	VALORES
PROPIOS	31.500.000
CRÉDITO	31.500.000
TOTAL INVERSION	63.000.000

- **Recursos propios.** Constituido por aportes realizados por los 5 socios que constituyen la sociedad. Éstos ascienden a \$31.500.000, es decir un monto individual de \$6.300.000.
- **Recursos del crédito.** Se estima un crédito para libre inversión según información suministrada por el Banco Davivienda, con una tasa mensual del 1.93% mes vencido. La amortización se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 72. Amortización.

AMORTIZACION					
	VALOR PRESENTE	\$31.500.000			
	TASA	1,93%			
	PLAZO	60			
	PERIODO MUERTO	-			
	VR. FINANCIADO	\$(31.500.000)			
	CUOTA MENSUAL	\$890.898			
	DEUDOR	COBRANZAS			
CUOTA	INTERES	CAPITAL	SALDO	INT	PRINT
0			-31.500.000,00		
1	607.950,00	282.947,91	-31.217.052,09		
2	602.489,11	288.408,80	-30.928.643,29		
3	596.922,82	293.975,09	-30.634.668,20		
4	591.249,10	299.648,81	-30.335.019,39		
5	585.465,87	305.432,03	-30.029.587,36		
6	579.571,04	311.326,87	-29.718.260,48		
7	573.562,43	317.335,48	-29.400.925,00		
8	567.437,85	323.460,05	-29.077.464,95		
9	561.195,07	329.702,83	-28.747.762,12		
10	554.831,81	336.066,10	-28.411.696,02		
11	548.345,73	342.552,17	-28.069.143,84		
12	541.734,48	349.163,43	-27.719.980,41	6.910.756	3.780.020
13	534.995,62	355.902,29	-27.364.078,13		
14	528.126,71	362.771,20	-27.001.306,93		
15	521.125,22	369.772,68	-26.631.534,25		
16	513.988,61	376.909,30	-26.254.624,95		
17	506.714,26	384.183,65	-25.870.441,30		
18	499.299,52	391.598,39	-25.478.842,91		
19	491.741,67	399.156,24	-25.079.686,67		
20	484.037,95	406.859,95	-24.672.826,72		
21	476.185,56	414.712,35	-24.258.114,37		
22	468.181,61	422.716,30	-23.835.398,07		
23	460.023,18	430.874,72	-23.404.523,34		
24	451.707,30	439.190,61	-22.965.332,74	5.936.128	4.754.648
25	443.230,92	447.666,99	-22.517.665,75		
26	434.590,95	456.306,96	-22.061.358,79		
27	425.784,22	465.113,68	-21.596.245,11		
28	416.807,53	474.090,38	-21.122.154,74		
29	407.657,59	483.240,32	-20.638.914,41		
30	398.331,05	492.566,86	-20.146.347,56		
31	388.824,51	502.073,40	-19.644.274,16		
32	379.134,49	511.763,42	-19.132.510,74		
33	369.257,46	521.640,45	-18.610.870,29		
34	359.189,80	531.708,11	-18.079.162,18		
35	348.927,83	541.970,08	-17.537.192,10		
36	338.467,81	552.430,10	-16.984.762,00	4.710.204	5.980.570
37	327.805,91	563.092,00	-16.421.670,00		
38	316.938,23	573.959,68	-15.847.710,33		
39	305.860,81	585.037,10	-15.262.673,23		
40	294.569,59	596.328,31	-14.666.344,91		
41	283.060,46	607.837,45	-14.058.507,46		
42	271.329,19	619.568,71	-13.438.938,75		
43	259.371,52	631.526,39	-12.807.412,36		
44	247.183,06	643.714,85	-12.163.697,51		
45	234.759,36	656.138,55	-11.507.558,97		
46	222.095,89	668.802,02	-10.838.756,95		
47	209.188,01	681.709,90	-10.157.047,05		
48	196.031,01	694.866,90	-9.462.180,15	3.168.194	7.522.582
49	182.620,08	708.277,83	-8.753.902,32		
50	168.950,31	721.947,59	-8.031.954,73		
51	155.016,73	735.881,18	-7.296.073,55		

52	140.814,22	750.083,69	-6.545.989,86		
53	126.337,60	764.560,30	-5.781.429,56		
54	111.581,59	779.316,32	-5.002.113,24		
55	96.540,79	794.357,12	-4.207.756,12		
56	81.209,69	809.688,21	-3.398.067,91		
57	65.582,71	825.315,20	-2.572.752,71		
58	49.654,13	841.243,78	-1.731.508,93		
59	33.418,12	857.479,78	-874.029,14		
60	16.868,76	874.029,14	-0,00	1.228.596	9.462.180
				21.953.878	31.500.000

Fuente: Banco DAVIVIENDA

5.1.6 Balance inicial momento cero. En el siguiente cuadro se presenta el balance inicial del proyecto, teniendo en cuenta la clasificación de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa.

Cuadro 73. Balance inicial momento cero. (Pesos constantes).

PERIODO	AÑO 0
ACTIVO	63.000.000
DISPONIBLE	22.525.580
Caja	22.525.580
ACTIVOS FIJOS	28.432.420
Depreciables	25.589.178
No Depreciables	2.843.242
DIFERIDOS	12.042.000
PASIVOS	
OBLIGACIONES BANCARIAS	31.500.000
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	31.500.000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	63.000.000
BALANCE DE PRUEBA	0

5.2 COSTOS

5.2.1 Costos fijos. Son todos aquellos valores que se encuentran presupuestados por un determinado período de tiempo en el cual no sufrirán ninguna variación. Se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 74. Clasificación de los costos fijos.

ITEM	VALOR MES	VALOR AÑO
MOD	4.740.870	56.890.440
MOI	2.856.611	34.279.332
Mantenimiento	75.000	900.000
Publicidad (operación)	139.166	1.670.000
Útiles de aseo y cafetería	80.000	960.000
Servicios	779.568	9.354.816
Arriendo	928.000	11.136.000
Contratación Externa (Contador)	250.000	3.000.000
Mensajería	300.000	3.600.000
Rodamiento motos	200.000	2.400.000
TOTAL	10.349.215	124.190.588

5.2.2 Costos variables. Son aquellos rubros que pueden sufrir variación ante un cambio del volumen en la producción del servicio. Ver siguiente cuadro.

Cuadro 75. Costos variables.

ITEM	VALOR MES	VALOR AÑO
Insumos	250.000	3.000.000
COSTOS VARIABLES	250.000	3.000.000

5.2.3 Costos totales. Son todos aquellos costos que se utilizaron para la puesta en marcha del proyecto.

Cuadro 76. Clasificación de los costos

ITEM	AÑO 1
COSTOS FIJOS	124.190.588
COSTOS VARIABLES	3.000.000
TOTAL COSTOS	127.190.588

5.2.4 Precio de venta. Por ser esta empresa de cobranzas el precio de venta se halla con base al recaudo efectuado y el porcentaje de ganancia que es del **10%** como se pudo conocer en la investigación de mercados.

Es de tomar en cuenta que las entidades que entregan cartera morosa no escogen una sola empresa para la recuperación de la misma, ésta regularmente es repartida a 5 entes diferentes; por lo cual para el recaudo de esta cartera el monto que manejan mensualmente debe dividirse en 5 para obtener un valor sobre el cual se estima realizar el recaudo.

- **INMOBILIARIAS**

Monto por recaudar de 54.696.000 las cuales se entregan a cinco empresas diferentes según políticas de la entidad igual a $\$54.696.000/5=\$10.939.200$.

Para el año 1. Recaudo estimado 10% $\$1.093.920$ mensual y sobre este recaudo se estima el ingreso del 10% que equivale a $\$109.392$ mensuales.

- **COOPERATIVAS**

Monto para recaudar $\$868.944.000/5 = 173.788.800$.

Para el año 1.

Recaudo estimado 10% $\$17.378.880$ mensual.

Ingreso estimado 10% $\$1.737.888$ mensuales.

- **BANCOS**

Entre consumo, hipotecario y comercial con un monto de $\$5.995.920.000/5=\$1.199.184.000$

Para el año 1.

Recaudo estimado 10% $\$119.918.400$.

Ingreso estimado 10% $\$11.991.840$.

TOTAL DE RECAUDOS DE ENTIDADES ANUALES

\$109.392 + \$1.737.788 + 11.991.840 = \$13.839.120 MENSUALES

\$166.069.440 INGRESOS ANUALES (AÑO 1).

5.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

Se refiere a los ingresos y egresos estimados para el funcionamiento de la empresa durante los cinco años de vida útil del proyecto.

5.3.1 Egresos del proyecto. Con base a los egresos mensuales programados se proyectan los egresos generados por el proyecto durante los cinco años de vida útil. Los costos fijos permanecen constantes, los variables aumentan anualmente acorde al número de servicios a prestar.

Éstos se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 77. Egresos proyectados. (Pesos constantes).

AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS	100.187.607	100.187.607	138.114.567	138.114.567	157.078.047
Insumos	3.000.000	3.100.000	3.200.000	3.300.000	3.400.000
MOD	56.890.440	56.890.440	94.817.400	94.817.400	113.780.880
C I F	40.297.167	40.297.167	40.297.167	40.297.167	40.297.167
MOI	34.279.332	34.279.332	34.279.332	34.279.332	34.279.332
Mantenimiento	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000
Depreciación	5.117.835	5.117.835	5.117.835	5.117.835	5.117.835
GTOS ADM-VENT.	34.529.216	34.529.216	36.929.216	36.929.216	39.329.216
Amort. Diferidos	2.408.400	2.408.400	2.408.400	2.408.400	2.424.400
Publicidad	1.670.000	1.670.000	1.670.000	1.670.000	1.670.000
Papelería	9.354.816	9.354.816	9.354.816	9.354.816	9.354.816
Útiles aseo-cafeter.	960.000.00	960.000	960.000	960.000	960.000
Arriendo	11.136.000	11.136.000	11.136.000	11.136.000	11.136.000
Contratación externa	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Mensajería	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Rodamiento moto	2.400.000	2.400.000	4.800.000	4.800.000	7.200.000
GTOS FROS.	10.690.776	10.690.776	10.690.776	10.690.776	10.690.776
Intereses	6.910.756	5.936.128	4.710.204	3.168.194	1.228.596
Amortización-Capital	3.780.020	4.754.648	5.980.570	7.522.582	9.462.180
TOTAL GASTOS	45.219.992	45.219.992	47.619.990	47.619.992	50.019.992
EGRESOS TOTALES	145.407.599	145.407.599	185.734.557	185.734.559	207.098.039

5.3.2 Ingresos del proyecto. Con el fin de hallar la proyección de los ingresos es necesario calcular el presupuesto de venta con base a la cantidad de cartera recibida para recaudar para la cual se tiene como meta el 10% del recaudo valor del cual se recibe el 10% como pago por recuperación de la cartera, para el año 1 y 2, a partir del año 3 y 4 se toma como meta lograr el recaudo del 12% del cual se recibe el 10% como pago por recuperación de la cartera, y para el año 5 la meta es el recaudo del 14% del cual se recibe el 10% como pago por recuperación de la cartera morosa. Ver proyección de los ingresos en el siguiente cuadro.

Cuadro 78. Ingresos proyectados. (Pesos constantes).

ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inmobiliarias	109.392	112.893	140.271	144.280	173.713
Vr. cartera recibida para recaudar	10.939.920	\$11.289.254	\$11.689.254	\$12.023.326	\$12.408.073
Cartera recaudada	(10%) 1.093.920	(10%) 1.128.925	(12%) 1.403.711	(12%) 1.442.799	(14%) 1.737.130
Comisión 10% Cartera mes	109.392	112.893	140.271	144.280	173.713
Cooperativas	1.737.888	1.793.500	2.221.071	2.292.145	2.759.743
Vr. cartera recibida para recaudar	173.788.800	179.350.041	185.089.242	191.012.098	197.124.486
Cartera recaudada	(10%) 17.378.880	(10%) 17.935.004	(12%) 22.210.709	(12%) 22.921.452	(14%) 27.597.428
Comisión 10% Cartera mes	1.737.888	1.793.500	2.221.071	2.292.145	2.759.743
Bancos	11.991.840	12.375.579	15.825.917	15.816.346	19.042.881
Vr. cartera recibida para recaudar	1.199.184.000	1.237.557.888	1.277.159.740	1.318.028.852	1.360.205.775
Cartera recaudada	(10%) 119.918.400	(10%) 123.755.788	(12%) 153.259.169	(12%) 158.163.462	(14%) 190.428.809
Comisión 10% Cartera mes	11.991.840	12.375.579	15.825.917	15.816.346	19.042.881
Ing. Oper. Mes	13.839.120	14.281.972	17.687.259	18.252.771	21.976.337
Ing. Oper. Año	166.069.440	171.383.662	212.247.106	219.033.256	263.716.040
Vta Act. Fijos					2.843.242
INGRESOS	166.069.440	171.383.662	212.247.106	219.033.256	266.559.282

Los ingresos no operacionales son el resultado de la venta de los activos al cabo de los cinco años estimados de evaluación del proyecto, según el valor de salvamento.

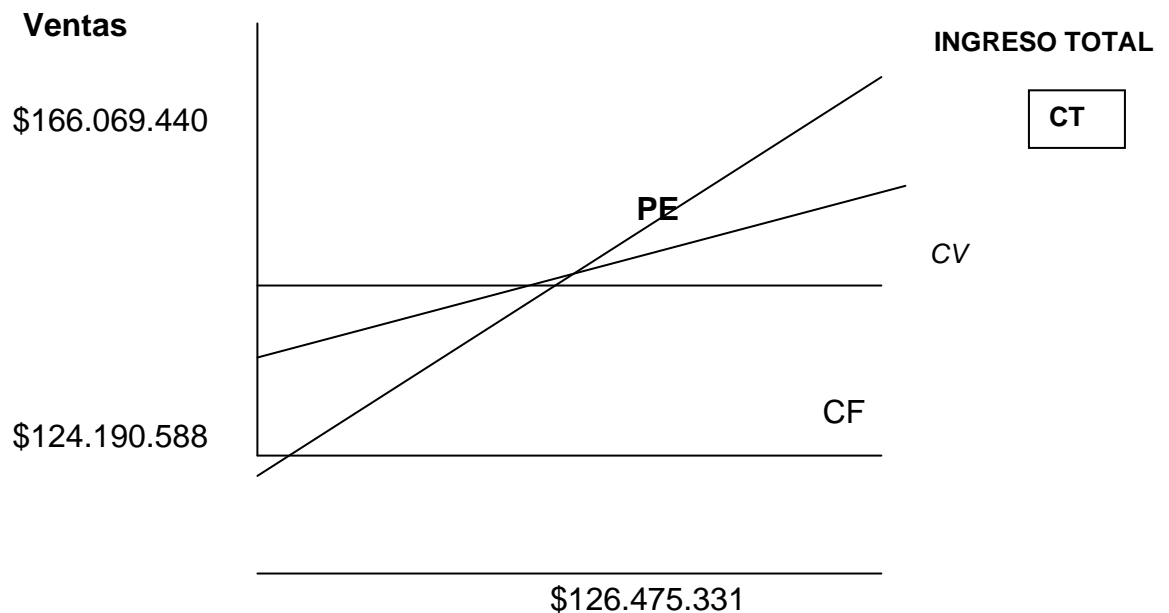
5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

El cálculo del punto de equilibrio es importante para determinar el nivel óptimo de ventas del servicio. En este punto se determinan las cantidades y los ingresos esperados para suplir los egresos del proyecto. Para hallarlo se toman los costos fijos (**CF**), los costos variables (**CV**) estimados en el proyecto y se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 79. Punto de equilibrio

OBLIGACIONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO VARIABLE	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
COSTOS FIJOS	124.190.588	124.190.588	164.517.548	164.517.548	185.881.028
COSTO TOTAL	127.190.588	127.190.588	167.517.548	167.517.548	188.881.028
INGRESOS	166.069.440	171.383.662	212.247.106	219.033.256	263.716.040
PUNTO DE EQUILIBRIO \$	126.475.331	126.403.224	166.876.255	166.802.162	188.019.919
PUNTO DE EQUILIBRIO UND	76%	76%	74%	74%	71%

Figura 6. Punto de Equilibrio de la empresa de cobranzas en su primer año.



5.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Este estado muestra los flujos monetarios del proyecto estimados en las inversiones, ingresos y egresos, necesarios para el funcionamiento de la empresa ABC Cobranzas Ltda.

El flujo de caja para los cinco años de vida útil del proyecto se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 80. Flujo de caja.

ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ing Operac.	-	166.069.440	171.383.662	212.247.106	219.033.256	263.716.040
Rec.Propios	31.500.000					
Crédito	31.500.000					
Vta Act fijo	-	-	-	-	-	2.843.242
INGRESOS	63.000.000	166.069.440	171.383.662	212.247.106	219.033.256	266.559.282
COSTOS		100.187.607	100.187.607	138.114.567	138.114.567	157.078.047
-Depreciación		5.117.835	5.117.835	5.117.835	5.117.835	5.117.835
COSTOS		95.069.772	95.069.772	132.996.732	132.996.732	151.960.212
G. ADMÓN		34.529.216	34.529.216	36.929.216	36.929.216	39.329.216
-Amortización		2.408.400	2.408.400	2.408.400	2.408.400	2.408.400
G. ADMÓN		32.120.816	32.120.816	34.520.816	34.520.816	36.920.816
G. FROS		10.690.776	10.690.776	10.690.776	10.690.776	10.690.776
Inv Act	28.432.420	-	-	-	-	-
Gtos Preop	12.042.000	-	-	-	-	-
Pago imp.		-	8.065.814	10.141.135	10.722.729	13.471.022
EGRESOS	40.474.420	137.881.364	145.947.178	188.349.459	188.931.053	213.042.826
BALANCE	22.525.580	28.188.076	25.436.484	23.897.647	30.102.203	53.516.456
Saldo Inic.		22.525.580	50.713.656	76.150.140	100.047.787	130.149.990
Saldo Caja	22.525.580	50.713.656	76.150.140	100.047.787	130.149.990	183.666.446

5.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Muestra los resultados obtenidos en la operación normal del proyecto, en el que se incluyen los impuestos a pagar con un porcentaje del 33% según lo estipulado por la nueva reforma tributaria, en la circular No 0009 del 17 de enero del 2007 de la DIAN, al igual que se toma en cuenta un 10% de reserva legal.

Cuadro 81. Estado de resultados.

ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES	166.069.440	171.383.662	212.247.106	219.033.256	263.716.040
(-) Costos de producción	100.187.607	100.187.607	138.114.567	138.114.567	157.078.047
UTILIDAD OPERACIONAL	65.881.833	71.196.055	74.132.539	80.918.689	106.637.993
Ingresos no operacionales					2.843.242
(-)Gastos de admón.	34.529.216	34.529.216	36.929.216	36.929.216	39.329.216
(-) Gastos fros. (INTERESES)	6.910.756	5.936.128	4.710.206	3.168.194	1.228.596
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	24.441.861	30.730.711	32.493.117	40.821.279	68.923.423
(-) Impuestos del 33%	8.065.814	10.141.135	10.722.729	13.471.022	22.744.730
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	16.376.047	20.589.576	21.770.388	27.350.257	46.178.693
(-) Reserva legal del 10%	1.637.605	2.058.958	2.177.039	2.735.026	4.617.869
UTILIDAD NETA	14.738.442	18.530.619	19.593.350	24.615.231	41.560.824

La empresa ABC Cobranzas Ltda. Muestra en la operación anual del presente proyecto de acuerdo a las proyecciones realizadas desde su primer año una utilidad que se incrementa durante los cinco años de la vida útil del proyecto, aspecto favorable para los inversionistas.

5.7 BALANCE GENERAL (PRIMER AÑO)

De acuerdo al resultado arrojado en el flujo de caja se presenta el balance general del primer año de funcionamiento de la empresa ABC Cobranzas Ltda. En el siguiente cuadro:

Cuadro 82. Balance general consolidado.

PERÍODO	AÑO 1
ACTIVO	83.661.841
DISPONIBLE	50.716.656
Caja	50.716.656
ACTIVOS FIJOS	28.432.420
No Depreciables	2.843.242
Depreciables	25.589.178
Deprec. Acumulada	5.117.835
Activos depreciables	20.471.343
Diferidos	12.042.000
-Amortización	2.408.400
Activos diferidos	9.633.600
PERÍODO	AÑO 1
PASIVOS	35.785.794
PROV. IMPONENTA	8.065.814
OBLIGACIONES BANCARIAS	27.719.980
PATRIMONIO	47.876.047
CAPITAL SOCIAL	31.500.000
RESERVA LEGAL	1.637.605
REND. PERDIDA	14.738.442
PAS. Y PATRIMONIO	83.661.841
BALANCE PRUEBA	-0

5.8 CÁLCULO DE LAS RAZONES FINANCIERAS

Cuadro 83. Razones Financieras.

INDICADOR	FORMULA	AÑO 1
1. LIQUIDEZ		
1.1 Capital de Trabajo	Activo Cte - Pasivo Cte	14.930.862
2. ENDEUDAMIENTO		
2.1 Endeudamiento	(Pasivo / Activo)*100	42.77%
3. SOLVENCIA		
3.1 Rotación de activo total	Ingreso Operacional / Activo	1.9
4. RENTABILIDAD		
4.1 Rentabilidad de la Inversión	(Utilidad Neta / Activo)*100	17%

A través de la prueba de liquidez se observa que la empresa es líquida y puede cubrir todos sus egresos sin tener que recurrir a la venta de sus activos durante el primer año de vida útil del proyecto.

Mediante la prueba de endeudamiento, puede observarse que los derechos sobre los activos, en su mayoría durante el año analizado, los poseen los socios de la empresa. El porcentaje restante corresponde al préstamo realizado para la puesta en marcha de la empresa.

En cuanto a la rotación de activo total, al finalizar el año de funcionamiento de la empresa, muestra que las ventas netas siempre van a ser mayores que los activos totales.

En cuanto a la rentabilidad de la inversión puede observarse que inician con un margen del 17%, superior a la que se obtendría si este valor se colocar en CDT o fiducias que están en el margen de 10.17% E.A.

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6.1 ASPECTOS SOCIALES

El impacto social que presenta este proyecto se resume en tres aspectos muy importantes:

- La generación de empleos directos e indirectos en el área administrativa, debido al personal requerido para el normal funcionamiento de la empresa ABC Cobranzas Limitada.

- El mejoramiento de la calidad de vida de los socios fundadores de la empresa y autores del proyecto, pues la empresa ABC Cobranzas Limitada con su normal funcionamiento permite desarrollar las actividades económicas que representan ingresos a los mismos.

- Apoyo de entidades Gubernamentales. El Gobierno Nacional, en cabeza del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, las mesas sectoriales de trabajo, FONADE, el Fondo Emprender y el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, han tenido como meta dentro de sus planes de acción concientizar sobre la importancia que los Colombianos no sean empleados sino además empleadores para crear nuevas empresas que contribuyan al mejoramiento económico y así generar una nueva cultura en el ámbito social. Por ello se han presentado dos convocatorias en las cuales estudiantes universitarios y personas que tengan ideas de negocios se acerquen al SENA para presentar sus iniciativas, a dónde quieren llegar y de demostrarse viable el proyecto, gestionar recursos para hacerlos realidad.

6.2 ASPECTOS AMBIENTALES

6.2.1 Diagnóstico ambiental. Para las empresas de servicios donde no existe fabricación de productos evaluando el ciclo, las entradas son el servicio mismo y las salidas son las actividades generadas con lo utilizado en la prestación del servicio como los residuos de papel y el material reciclable que deba manejarse.

Cuadro 84. Entradas y salidas del servicio.

ENTRADAS	SALIDAS
SERVICIO. RECAUDO DE CARTERA MOROSA EN EMPRESAS PÚBLICAS, PRIVADAS Y MIXTAS.	MATERIAL RECICLABLE. Papel carbón, cajas de cartón, desecho de bolsas plásticas, polvo, ruido etc..

Se sigue con el plan para evitar que estos residuos en el servicio afecten el medio ambiente.

6.2.2 Plan de prevención y mitigación ambiental. El impacto ambiental generado por este tipo de actividad es bajo, si se considera la recolección y reutilización de los subproductos derivados a través del proceso.

- **Reciclaje.**

- **Papel y cartón.** El papel, el cartón recolectado y acumulado en la etapa de prestación del servicio como las cajas donde llegan los materiales, los demás papeles, hojas de borrador para planillar etc.; material, que debe entregarse a los recicladores de la ciudad encargados de recuperar esta materia prima y de entregarlas a entidades encargadas de reprocesarlas para obtención de diversas clases de papeles y cartones.

Con esta actividad se reduce en un alto porcentaje la tala indiscriminada de bosques y selvas. Así, mismo debe tratarse el papel generado para impresiones de cartas, diseños, cotizaciones que por errores no llegan al consumidor final.

Todo esto debe recogerse en bolsas plásticas por separado, papel-cartón-etc., estos también denominados residuos orgánicos. Se habla de residuos sólidos inorgánicos como las conchas de frutas que se consuman que casi no sucede en las ferreterías sino más bien en empresas de producción.

- **Plástico.** Son los residuos sólidos de más difícil manejo y reutilización, ya que en el mayor de los casos se tiende a la incineración, generando con ella una mayor contaminación hacia el aire, por los múltiples compuestos originados en la combustión de ellos. Su mejor plan es entregarlo a los recicladores.

- **Protección auditiva.**

- **Ruido.** Este tipo de contaminación en la atención de clientes no se genera, ni tampoco es exagerado el ruido producido es solamente por el manejo de impresoras que es mínimo, por lo tanto no se requiere de protección auditiva.

- **Higiene de las instalaciones.**

- Limpieza. Para la limpieza de la oficina y mobiliario, se recomienda el uso de productos que no presenten peligro físico alguno, que no sean inflamables, ni combustibles, ni tóxicos, que no presenten carácter ácido ó alcalino fuerte. Es importante que los productos no sean irritantes al contacto con la piel y que sean de fácil manipulación por parte del personal. Manejo de guantes aseadora guantes domésticos de caucho, trabajadores en contacto con manejo de materiales guantes de nitrilo y caretas por el polvo, y los olores fuertes como la pintura y otros.

- **Manejo de residuos líquidos.**

- **Contar con desagües al sistema de alcantarillado.** Debido a que se maneja polvo, pinturas, lavados e incluso los mismos desagües de los trabajadores que utilizan los recursos sanitarios entre otros.

6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Para realizar la evaluación financiera se toman como base el flujo de caja proyectado, se halla el valor presente neto del proyecto y la tasa interna de retorno.

6.3.1 Valor Presente Neto VPN. Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Para efectos de este proyecto se estimó la tasa de oportunidad del mercado, teniendo en cuenta los fondos de inversión a corto plazo en carteras colectivas(fiducias) la cual está en un promedio del 10.17% E.A., según tasas publicadas por el Banco Davivienda en el período noviembre de 2009. Por lo tanto, el punto de referencia tomado es el área donde se desenvuelven las autoras del proyecto que es el sector bancario.

$$\sum VPNT = \text{Inversión Inicial} + \sum VPNY + \sum VPNE$$

Cuadro 85. Valor presente neto y tasa interna de retorno.

AÑO	VALOR	VALOR PRESENTE	TASA DE DESCUENTO
0	-63.000.000	-63.000.000	10.17%
1	28.188.076	\$ 25.585.982	1,1017
2	25.436.484	\$ 20.957.061	1,1017
3	23.897.647	\$ 17.871.668	1,1017
4	30.102.203	\$ 20.433.600	1,1017
5	53.516.456	\$ 32.973.921	1,1017
\$ 117.822.232	VPN INGRESOS		
\$ -63.000.000	VPN EGRESOS		
\$ 54.822.232	VPN		
37.05%	TIR		

El VPN calculado arrojó como resultado 54.822.232 > 0 entonces es conveniente la inversión en este proyecto.

6.3.2 Tasa interna de retorno TIR. Se define como la tasa de descuento que hace que el VPN sea igual a cero, es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Es aquella que sirve para determinar la rentabilidad del proyecto, facilitando la tasa de interés con que el inversionista está recuperando lo que aportó y de esta manera saber si vale la pena el proyecto o si es mejor invertir su dinero en otro tipo de negocio que le resulte más rentable.

$$\Sigma \text{VPN} = 0$$

Según el flujo neto de caja (FNC), y teniendo en cuenta las premisas anteriores se procedió a calcular la TIR aplicando la fórmula respectiva, dando como resultado el 37.05% El porcentaje arrojado indica que el retorno del negocio es suficiente para compensar el costo de oportunidad del dinero y además produce un rendimiento adicional, por lo tanto resulta llamativo el proyecto.

6.3.3 Período de recuperación. Analizando la utilidad de los resultados del flujo de caja la recuperación de la inversión se logra en el tercer año. Ver siguiente cuadro:

Cuadro 86. Período de recuperación.

AÑO	UTILIDAD	RECUPERACIÓN	INVERSIÓN
1	\$28.188.076	\$28.188.076	
2	\$25.436.484	\$25.436.484	
3	\$23.897.647	\$9.375.440	\$63.000.000
4	\$30.102.203		
5	\$53.516.456		

7. CONCLUSIONES

La gestión de cobranza para el mercado objetivo es una herramienta importante para transformar un activo exigible (crédito) en un activo líquido disponible.

La población objetivo de este estudio requiere el servicio de cobranza en un 100% para inmobiliarias, 60% para el sector cooperativo y un 82% para el sector bancario; prefieren el sistema de pago por porcentaje manifestando cancelar por el recaudo de cartera un 10%. Se nota que el mayor inconveniente con respecto a este servicio es la falta de presencia física de la oferta en la ciudad y el tener que recurrir a ciudad como Bucaramanga o Santafé de Bogotá para obtenerlo. De igual forma es de destacar, la intención de contratar el servicio a una empresa de cobranzas ubicada en la ciudad de Barrancabermeja, por lo cual le sugieren idoneidad, ética, efectividad y sede local con buena infraestructura.

En cuanto a la oferta local en gestión de cobranzas se pudo establecer que está a cargo de las empresas Promociones y Cobranzas Beta, Refinancia S.A., Gerc S.A., Sistemcobro y Cobranzas El Libertador, que no tienen presencia física en Barrancabermeja, la cual es su mayor debilidad.

Para la ubicación de la empresa por el método de valoración de puntos se tuvo en cuenta el canon como factor principal ya que por la actividad no se requiere un sector comercial dado que el servicio no es masivo, sino empresarial. Por el desarrollo económico de la ciudad y la escases de bienes raíces el arriendo de los mismos es muy alto, es igualmente importante y relevante el área, que sea suficiente, cómoda y con posibilidades de mejoras propias del tipo de organización y los clientes a quienes va dirigido el servicio. De otra parte las vías de acceso es otro factor relevante, los demás no son significativos para esta organización. Estos aspectos se amplían en el capítulo tres.

La empresa de cobranzas se crea con la modalidad de responsabilidad limitada, con el nombre de ABC cobranzas Ltda., cuyo lema es “SU RECAUDO SEGURO”.

La puesta en marcha de ABC cobranzas Ltda., genera 5 empleos directos, contratado con los respectivos pagos y prestaciones legales, según lo estipulado por ley y 2 indirectos, personal de asesoría para la entidad.

Los recursos con que se dan inicio a la empresa son 50% del crédito y 50% con dineros aportados por sus socios, para cubrir la inversión la cual asciende a un valor de \$63.000.000.

Pese a la gestión en cuanto a la documentación, revisión de antecedentes e incluso soporte de fiadores las personas por diversos motivos como crisis económicas, desempleo, o simple irresponsabilidad están incumpliendo los compromisos que generan pagos posteriores, ocasionando a diversos sectores morosidad, presentándose la necesidad de gestionar dicho recursos a través de terceros y que la creación de una empresa de cobranzas es una gran oportunidad para lograrlo, más aún y a través de los diversos estudios para los inversionistas de puede apreciar la viabilidad desde el punto de vista de mercado, técnica, administrativa y financiera; forjando social y ambientalmente aspectos positivos.

En cuanto a la gestión de cobro este proceso debe darse en un mes pues las entidades entregan una cartera morosa para cobrar y sus políticas no permiten mayor tiempo para esta gestión. El último día de cada mes se presenta reporte de la gestión realizada donde se muestran los clientes recuperados y los que continúan en mora. Los primeros días de cada mes se entrega la factura de cobro por los honorarios de los clientes recuperados e igualmente, las entidades (clientes) entregan el nuevo listado a gestionar en dicho mes. Por este motivo, se parte de que se cobra un mes y se pasa la respectiva cuenta de cobro y al

segundo mes de inicio del recaudo ya se tienen ingresos para ir cubriendo los gastos por tal motivo se contemplan dos meses de capital de trabajo.

El sitio escogido para la puesta en marcha de la empresa de cobranzas, está ubicado estratégicamente por donde concurren en sus actividades personales, cuenta con zona de parqueo y no tiene impedimentos con respecto al P.O.T.

La empresa de cobranzas se crea con la modalidad de responsabilidad limitada, con el nombre de ABC cobranzas Ltda., cuyo lema es “SU RECAUDO SEGURO”.

La puesta en marcha de ABC cobranzas Ltda., genera 5 empleos directos, contratado con los respectivos pagos y prestaciones legales, según lo estipulado por ley y 2 indirectos, personal de asesoría para la entidad.

Los recursos con que se dan inicio a la empresa son 50% del crédito y 50% con dineros aportados por sus socios, para cubrir la inversión la cual asciende a un valor de \$63.000.000.

Pese a la gestión en cuanto a la documentación, revisión de antecedentes e incluso soporte de fiadores las personas por diversos motivos como crisis económicas, desempleo, o simple irresponsabilidad están incumpliendo los compromisos que generan pagos posteriores, ocasionando a diversos sectores morosidad, presentándose la necesidad de gestionar dicho recursos a través de terceros y que la creación de una empresa de cobranzas es una gran oportunidad para lograrlo, más aún y a través de los diversos estudios para los inversionistas de puede apreciar la viabilidad desde el punto de vista de mercado, técnica, administrativa y financiera; forjando social y ambientalmente aspectos positivos.

8. RECOMENDACIONES

Respetar y mantener los acuerdos tanto con los clientes directos e indirectos en cuanto a reportes y acuerdos de pago respectivamente.

Contratar personal con manejo excelente de relaciones interpersonales y laborales con el fin de lograr las metas de la manera más cordial posible.

Mantener actualizadas las bases de datos de los clientes indirectos con el fin de verificar la efectividad de los pagos acordados.

Examinar y evaluar periódicamente el recurso humano en cuanto a trato brindado al cliente, desempeño profesional y desenvolvimiento interpersonal.

Estar al tanto de lo que ofrece la competencia, buscando innovar el servicio y mantenerlo vigente en el desarrollo de las actividades de recaudo.

Realizar autoevaluación del servicio prestado y realizar la respectiva retroalimentación para poner en práctica el mejoramiento continuo.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE BARRANCABERMEJA. Oficina de Planeación Municipal. Revista Barrancabermeja en cifras 2004-2005. p.15-20.

ALCARAZ RODRIGUEZ, Rafael Eduardo. El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocios. McGRAW-HILL. México. 1995. 230 p.

CENTRO DE ESTUDIOS MONETARIOS LATINOAMERICANOS Y BANCO MUNDIAL. (2005) Sistemas de reporte de préstamos bancarios y créditos en Colombia. Disponible en http://www.whcri.org/PDF/reporte_colombia.pdf.

CENTRO DE ESTUDIOS REGIONALES - CER. Observatorio de coyuntura socioeconómica de Barrancabermeja. Estudio Actividades Empresariales y Comerciales de la ciudad. 2004. p. 4.

GUEVARA César, QUINTERO Guillermo. Organización y método. IREDI-U.I.S. Bucaramanga. 1996. p. 15.

INFANTE VILLARREAL, Arturo. Evaluación financiera de proyectos de inversión. Grupo editorial norma. Santa fé de Bogotá. 1998. 400 p.

MEJÍA, Diana Margarita. (2009). BANCO DE LA REPÚBLICA. Tasas de interés y márgenes de intermediación. Disponible en [banrep.org/ documentos/publicaciones/pdf/23.pdf](http://banrep.org/documentos/publicaciones/pdf/23.pdf)

MÉNDEZ A., Carlos E. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Santafé de Bogotá: editorial Mc Graw Hill, 2000. p. 47-167.

NÚÑEZ OSPINO, Rafael. Reseña histórica de Barrancabermeja, colección de autores barranqueños, segunda edición, abril 26 de 1997.

Porras, Nayla (2003). Artículo Pagos y Cobranzas. Publicaciones Gestipolis. Disponible en <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/pagoycobra.htm>..

PORTAFOLIO.com.co. Artículo Calidad del crédito sigue cayendo mientras que la demanda es cada vez menor. Miércoles 24 de marzo de 2010. Disponible en http://www.portafolio.com.co/economia/finanzas/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-6264691.html

Rodríguez Tepezano, José Luis. (2002). Editorial Revista Contaduría y Administración N°. 204. Disponible en <http://www.ejournal.unam.mx/rca/204/RCA20406.pdf>.

SALOME, Pablo A. (2004). 6º Congreso de Crédito y Cobranzas en Latinoamérica. Disponible en http://i2credit.com/es/notas/2004-10-00/la_historia_de_las_cobranzas_en_china..

SÁNCHEZ TORRES, Carlos A., Nuevo régimen jurídico del medio ambiente. Ediciones rosaristas, primera edición 1994.

VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas, segunda edición, Bogotá 2001. 400 p.

VARGAS MANTILLA, Jorge Enrique. Preparación y evaluación de proyectos de inversión, primera edición, Bucaramanga 1987. 241 p.

ANEXOS

Anexo A. Listado de empresas mixtas, privadas y públicas

ENTIDADES MIXTAS

01- Banco Popular 6222927	Calle 49 Avenida 11 Esquina	6222926-
------------------------------	-----------------------------	----------

EMPRESAS PRIVADAS

Entidades financieras.

02- Bancolombia 6213853	Calle 49 No.4-204 S.Comercial	6213852-
03- Banco Davivienda 6211294	Calle 49 No.5-34 S.Comercial	6229767-
04- Banco Caja Social 6224072	Calle 49 No.5-72 S.Comercial	6222262-
05- Bancafe 6220001	Trnsv.6B-75 S.Comercial	6220000-
06- Bbva 6222102	Transv.6 No.6B-99	6224195-
07- Avillas	Calle 49 No.6-120 L-101	6211037
08- Banco de Bogotá 6224272	Calle 49 No.5-03 S.Comercial	6222853-
09- Colmena	Calle 49 No.11-05 Esquina	6222525
10- Banco Santander 6117785	Calle 71 Cra 19 B.20de Agosto	
11- Megabanco 6213855	Calle 49 No.11 ^a -30	6222497-

Cooperativas.

12- Coomultrasan 6223070	Calle 49 No. 15-20	6223863-
13- Cavipetrol 6213647	Calle 57 No. 24-71	6225020-
14- Copacrédito 6226457	Calle 49 No.15-49 Piso 2	6224184-
15- Coopetrol 6228471	Cra 17 No. 48-26	6221296-
16- Copacentro 6224267-6220660	Cra 15 No. 49-25	
17- Coopcentral 6222488	Calle 49 No.16-71	6202178-
18- Coomeva 6025231	Calle 48 No.17-05	6025175-
19- Coopprofesional 6214256	Diagonal 56 No.18 ^a -134	6224924-
20- Juriscoop	Calle 50 No.18 L-103	6203259
21- Coopprofesores	Calle 49 N°15-86 esquina	6228176

Inmobiliarias.

22- Arrendamientos Roberto Ogliastri P. 6020218	Calle 50 No.15-04	6020216-
23- Colvivienda 6022040	Cra16 No.48-61 L-103	6022030-
24- Inmobiliaria Barrancabermeja 6023337	Calle 50 No.16-16	6227149-
25-Arrendamientos Martha Hernández 6027200	Calle 50 No.18-46	6027400-

ENTIDADES PÚBLICAS

26- Valorizacion Municipal 6229025	Calle 49 Cra 4 S.Comercial	6223321-
27- Electrificadota de Santader 6223218	Calle 67No.20.261	6223202-
28- Aguas de Barrancabermeja 6102640	Diag.65 No.48-300	6102697-
29- Telefónica Telecom 6214770	Calle 49 Avenida 11 Esquina	
30- Gases de Barrancabermeja 6228145-6201957	Calle 67No.22-10	
31- Banco Agrario de Colombia 6214925	Calle 49 No.5-03Ccio.	6201047-

Anexo B. Cuestionario dirigido a empresas.

OBJETIVO
CONOCER LA DEMANDA DEL SERVICIO DE ASESORÍAS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA MOROSA EN ORGANISMOS PÚBLICOS, PRIVADOS Y MIXTOS.
NOMBRE DE LA EMPRESA_____.
SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE LA EMPRESA QUE USTED REPRESENTA
PÚBLICO _____ PRIVADO _____ MIXTO _____ SOLIDARIO_____
1. ¿LA ENTIDAD QUE USTED REPRESENTA REQUIERE EL SERVICIO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA MOROSA POR PARTE DE UNA EMPRESA EXTERNA?
SI _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____
SI SU RESPUESTA ANTERIOR FUE POSITIVA CONTINUE CON LA ENCUESTA.
2. ¿ACTUALMENTE CUENTA SU EMPRESA CON CARTERA MOROSA?
SI _____ NO _____
3. ¿A QUÉ MONTO TOTAL ASCIENDE LA CARTERA MOROSA QUE PIENSA ENTREGAR SEGÚN LOS RANGOS ABAJO RELACIONADOS?
LOS VALORES ESTAN EXPRESADOS EN MILLONES DE PESOS
CONSUMO 50 A 100____, 101 A 500____, 501 A 1.000____, 1.001 A 1.500____, 1.501 A 2.000____, MAS DE 2.001_____
HIPOTECARIO 500 A 1000____, 1.000 A 1.500____ 1.501 A 2.000____ 2.001 A 2.500____ MAS DE 2.500_____
COMERCIAL 1 A 1000____, 1001 A 2.000____, 2.000 A 3.000____ 3.001 A 4.000____, MAS DE 4.00_____.

4. ¿CUÁNTAS OBLIGACIONES MENSUALES ENTREGARÍA USTED A UNA EMPRESA DE COBRANZA?

CONSUMO _____ HIPOTECARIO _____
COMERCIAL _____

5. ¿A PARTIR DE CUÁNTOS DÍAS DE MORA ENTREGARÍA A UN TERCERO LA GESTIÓN DE LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA MOROSA DE SU EMPRESA?

CONSUMO 1 A 30 _____, 31 A 60 _____ 61 A 90 _____ 91 A 120 _____
MAYOR A 121 _____

HIPOTECARIO 1 A 30 _____, 31 A 60 _____ 61 A 90 _____ 91 A 120 _____
MAYOR A 121 _____

COMERCIAL 1 A 30 _____, 31 A 60 _____ 61 A 90 _____ 91 A 120 _____
MAYOR A 121 _____

6. ¿QUÉ SISTEMA DE PAGO ESCOGERÍA PARA CANCELAR EL SERVICIO OFRECIDO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA MOROSA Y EN CASO DE ESCOGER LA OPCIÓN 1 QUÉ PORCENTAJE UTILIZARÍA?

OPCIÓN 1

¿PORCENTAJE SOBRE VALOR RECAUDADO _____
EXPLIQUE _____

OPCIÓN 2

VALOR FIJO _____
EXPLIQUE _____

7. ¿QUÉ INCONVENIENTES HA TENIDO CON LA CONTRACCIÓN ACTUAL DE ESTE SERVICIO?

8. ¿EN EL EVENTO DE EXISTIR UNA EMPRESA EN BARRANCABERMEJA DEDICADA A LA RECUPERACIÓN DE CARTERA MOROSA LA CONTRATARÍA?

CONTRATARÍA _____ PROBABLEMENTE CONTRATARÍA _____ NO LA
CONTRATARÍA _____

9. ¿APORTE SUS SUGERENCIAS PARA LA CREACIÓN DE ESTA EMPRESA?


AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN

Anexo C. Cotizaciones Varias

1/3/cabernija : Julio 24/09 -

Sra:
 Helena Diaz Enciso,
 ABC de la Cobranza Juridico -
 - y Prejuridico.

	<u>Cotizado</u>
1 - Escritorio tipo Gerente →	\$530.000 =
AG-02 Gris	
1 - Escritorio Secretaria →	\$208.000 =
E 120-01	
1 - Silla Gerente SG-10 →	\$448.000 =
1 - Silla Secretaria SG-06 →	\$340.000 =
1 - Silla Rimax brazo →	\$35.000 =
1 - Silla de espera	
✓ 1 - Nevera ejecutiva →	\$620.000 =
5 pises	
1 - TV 26 LCD (JG)	\$1.500.000 =
✓ 1/2 Aire Mini Split (2 consolas)	\$2.580.000 =
JG - 18000 BTU	
< 1 - Aire Mini Split "Neoplasma"	\$1.800.000 =
12000 BTU	
	\$ 8.061.000

atte. 
 Eneida Castro NO
 JEFE DE CRÉDITOS Y COBRANZAS
 ALMACÉN No. 1

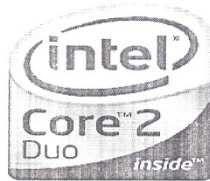
Señora
ADRIANA CRESPO
Ciudad

Asunto: **Cotización**

De acuerdo a su solicitud me permito cotizar el siguiente equipo de cómputo y sus respectivas licencias:

COMPUTADOR INTEL CORE 2 DUO 2.66

- Procesador Intel Core 2 Duo de 2.66 Ghz
- Memoria RAM de 2 Gigas DDR2 667 Mhz
- Disco Duro de 250 Gigas SATA



- Quemador DVD RW ¡Doble Capa!
- Tarjeta de Sonido 5.1 incorporado
- Tarjeta de Video incorporada
- Tarjeta de Red 10/100 incorporada
- Teclado Multimedia
- Mouse Optico
- Monitor LCD 19"
- Parlantes

Valor \$ 1.630.000

- LICENCIA WINDOWS VISTA HOME PREMIUM 32-bit ESPAÑOL OEM DVD \$ 320.429 IVA INCLUIDO
- NORTON ANTIVIRUS 2009 \$ 140.000 IVA INCLUIDO
- SOFTWARE ADMINISTRATIVO Y CONTABLE GBS \$ 2.800.000 IVA INCLUIDO

Cordialmente,

COMPULAGO

ANA BEATRIZ BARRAGÁN T.
Asistente de Gerencia

CENTRO COMERCIAL
LORENZO TARRIBA
Cra. 4 con calle 5 Local 101
Puerto Wilches

CENTRO COMERCIAL EL PARQUE
Cra. 16 No. 48-51 - Local 102
Tels 620 2626 - 6020293
Barrancabermeja - Santander
E-mail:viruscomp72@hotmail.com

BARRIO GALERAS
Cra. 28 No. 51 - 47 2º piso
Teléfono: 21 26 895
Bogota D. C.

Show room

COMPULAGO

COMPUTADORES Y SUAVES 17 Julio 2009

NIT: 13512372-1



SEÑORA:
ADRIANA CRESPO

Por medio de usted me permito cotizarle lo siguiente

HP PAVILION DV4-1212LA

- Procesador AMD Athlon™ X2 Dual-Core QL-62 2,0 GHz, 1MB de caché de nivel 2
- Memoria RAM de 2 Gigas DDR2 667 Mhz
- Disco Duro de 250 Gigas SATA
- Quemador DVD RW ¡Doble Capa! Ópticos LightScribe SuperMulti DVD±RW
- Pantalla 14,1" WXGA High-Definition BrightView Widescreen Display(1280x800)
- Tarjeta de Video Aceleradora ATI Radeon™ HD 3200
- Incluye Bluetooth – Cámara, Micrófono, red inalámbrica, Lector de memorias SD, Audífonos, Control remoto, Póliza de robo y accidente, Lector de huellas, Puerto de Expansion 3 y Ranura para Pc Card, Garantía nacional HP de 12 meses
- Windows® Vista Home Basic
- Mesa s 07N
- Licencia de antivirus
- Licencia de microsot office 2007



Valor \$ 2800.000

Cordialmente


SANDRA MILENA MENDOZA GONZALEZ
EJECUTIVA DE VENTAS
COMPULAGO
TEL: 6202626 s.ami.09@hotmail.es

CENTRO COMERCIAL
LORENZO TARRIBA
Cra. 4 con calle 5 Local 101
Puerto Wilches

CENTRO COMERCIAL EL PARQUE
Cra. 16 No. 48-51 - Local 102
Tels 620 2626 - 6020293
Barrancabermeja - Santander
E-mail:viruscomp72@hotmail.com

BARRIO GALERAS
Cra. 28 No. 51 - 47 2º piso
Teléfono: 21 26 895
Bogota D. C.

Show room

TODO EN SEGURIDAD, ALARMAS, EQUIPOS ELECTRÓNICOS Y DIGITALES, CONTROL DE ACCESO Y CCTV



A Nivel Residencial, Industrial y Comercial justa a sus necesidades

COTIZACIÓN DSC

KIT DIGITAL DSC			
REF	PRODUCTO	CANT	CONTADO
PC - 184	Panel comunicador 8 zonas Dsc	1	50% AL PEDIDO
PC - 1555	Teclado Digital personalizado Dsc 8 zonas	1	
PC - 1000	Transformador	1	
LC-100	Infrarrojos, sensores de movimiento Dsc	1	
12-4AMP	Batería seca 12 V. 7 AMP	1	
SP-30	Sirena 30 Wt Tonos Blanca	1	50% A LA INSTALACION
SP-120	Cierres magnéticos para puertas	1	
SP-102	Botón de Pánico; Antiatraco	1	
DIS - JFL	Discador telefónico 8 memorias de alerta	1	
TOTAL DEL KIT			\$1.185.000 ✓

Sin discador telefónico de 8 memorias de alerta. \$ 767.000

BRINDAMOS:

- ✓ El servicio de mantenimiento prestado directamente por el personal técnico de ELECTRONY SYSTEM, se realizará cada (4) cuatro meses.
- ✓ Garantía de un año, por cada uno de nuestros Equipos, no cubre daños ocasionados por descargas eléctricas.
- ✓ *El Cableado y Mano de Obra va incluido en el Contrato.*

Cel. 313 3566730 - 315 6797244 - 320 2148964
jeimy_222@hotmail.com

Crea tu paquete con todos los juguetes



 = + IVA


 = + IVA


 = + IVA

1 mes de servicio gratis.

2050K \$ 92.684

Combo TV \$ 34.684

OBSERVACIONES: \$ 129.368 =

NOMBRE ASESOR: _____

TELÉFONO: 4.050K \$ 76944

Combo TV \$ 34.684

111.128 =

Únete

01 8000 41 01 41
www.une.com.co

une

Andrea Ortega mejor juntos
3134595492



**Roberto
Ogliastri Ltda**
Arrendamientos

Construyendo tu futuro...

Barrancabermeja, 15 de agosto de 2009

Señora
ADRIANA CRESPO
Barrancabermeja

Me permito adjuntar cotización correspondiente al ubicado en la Cr 19 55-59, el cual consta de un local con baño servicio de Agua, Luz y Gas opcional, con un canon de arrendamiento de **OCHOCIENTOS MIL PESOS MCTE (\$800,000 + iva)**.

Cordial Saludo,

GERMAN ALBERTO POLO CAVIEDES
Coordinador de Operaciones

www.arrendamientosRobertoOgliastri.com

● Cll 50 Cra 15 Esq. PBX 6 22 94 10 - Fax 6 22 5264 - smarolltda@hotmail.com - B/bermeja ● M.I.M 005-07 ● Matricula No. 02-10524-1 Barrancabermeja - NIT 829.001.024-9 ●

Por la Tierra en el corazón. "Cada hoja de papel que ahorramos es un árbol más que salvamos" ● En Roberto Ogliastri trabajamos para superar tus expectativas...

Papeleria la Garantía.

COTIZACIÓN REMISIÓN DÍA MES AÑO
 CUENTA DE COBRO PEDIDO 24 07 09

CLIENTE TEL. ABC de la obranza jurídica y Prejudiciales
 DIRECCIÓN Calle 44. 2313-75. Palmira.

CANT.	DESCRIPCIÓN	VR. UNIT.	VR. TOTAL
1	Bosurera madera		17800
1	Papeleria Plastica		11600
1	papeleria Metalica		33.500
1	Saca huecos mopa		7100
1	Grapadora Bates ssoc		16700
1	caja grapas standard		1.500
1	portagrapas Herletto repara		800
1	portamultiple Artechna		17.500
1	lapicero Bic retractil		700
1	Bolígrafo classic		8500
1	lapiz wingo		600
1	caja wingo		6480
1	Calculadora CASIO 65-20LA		16500
1	Calculadora CASIO HR-8TE		85000
RECIBI.	Peufer	TOTAL \$	224 280



**CYC SOLUCIONES
EMPRESARIALES LTDA.**
GARANTIA-SERVICIO-MANTENIMIENTO



Bogotá, 09 de noviembre de 2009

Señores:
ABC COBRANZAS
Atn. –Sr.(a): ADRIANA CRESPO
E-mail: tirado1977@hotmail.com
Barranca Bermeja

CODIGO: 01-F-03 REF.: COT- CYC – 4968

Respetados señores:

Atendiendo su amable solicitud, estamos presentando la propuesta de los equipos de comunicación manos libres. **REFERENCIA H 51 M – 22.**

AURICULAR SUPRAMONOAURAL MONOFONICO CON ADAPTADOR MODULAR.

MICRO REFERENCIA H 51 M – 22.

La **DIADEMA (H 51)** incluye:

- ✓ Banda superliviana ajustable a la cabeza
- ✓ Receptor Monofónico, con protector de oído en espuma
- ✓ Micrófono con Tubo Acústico
- ✓ Cable de alta flexibilidad, con mini conector de Desconexión rápida, que permite dejar la llamada en espera, alejándose del teléfono sin retirar la Diadema de la cabeza.



El **ADAPTADOR MODULAR (UM -22)** dispone de:

- ✓ Botón para control de volumen.
- ✓ Botón señal de prendido/apagado.
- ✓ Botón de enmudecimiento-Mute
- ✓ Baterías AA
- ✓ Ideal aplicaciones VoIP



PBX: 229 15 00 FAX: 442 75 96
SERVICIO TECNICO: 493 86 38
CARRERA 112 No. 76A – 34 PISO 3
www.cycsolucionesempresariales.com
E-mail: cyc@cycsolucionesempresariales.com
BOGOTA - COLOMBIA



SILLAS GERENCIA					
CANT.	DESCRIPCION	V/R. UNI.	V/R. CANT.	16% IVA	TOTAL
1	CODIGO 22179614748 SILLA CINQUE ALTA SCONTACTO PERMANENTE AVANZADO, CON BRAZOS, GRADUABLE, BASE NEGRA, TAPIZ TELA	\$ 642.000	\$ 642.000	\$ 102.720	\$ 744.720



SILLAS GERENCIA					
CANT.	DESCRIPCION	V/R. UNI.	V/R. CANT.	16% IVA	TOTAL
1	CODIGO 22179612524 SILLA IDEA MEDIA ALTA CONTACTO PERMANENTE, CON BRAZOS GOLF, EN TELA	\$ 308.000	\$ 308.000	\$ 49.280	\$ 357.280



SILLAS INTERLOCUTORAS					
CANT.	DESCRIPCION	V/R. UNI.	V/R. CANT.	16% IVA	TOTAL
1	CODIGO 179614871 SIMO Ref. 91060 VISITANTE TRINEO, CON BRAZOS, ESTRUCTURA CROMADA ESPALDAR Y ASIENTO TAPIZAD	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 43.200	\$ 313.200

INCLUYE TRANSPORTE.

100% ANTICIPO / 50% ANTICIPO Y 50% EN CHEQUE POSFECHADO AL DIA DE LA ENTREGA

VIGENCIA: 20 dias

GARANTIA: 2 AÑOS SILLAS Y MUEBLES 10 AÑOS DE GARANTIA.

OBSERVACIONES:

Esperamos que esta cotizacion se ajuste a sus necesidades, cualquier inquietud no dude en comunicarnosla.

De igual manera si los productos aqui especificados no cumplen con sus requerimientos estoy en condiciones de enviarle nuevas propuestas.

PATRICIA PRIETO
ASESORA COMERCIAL

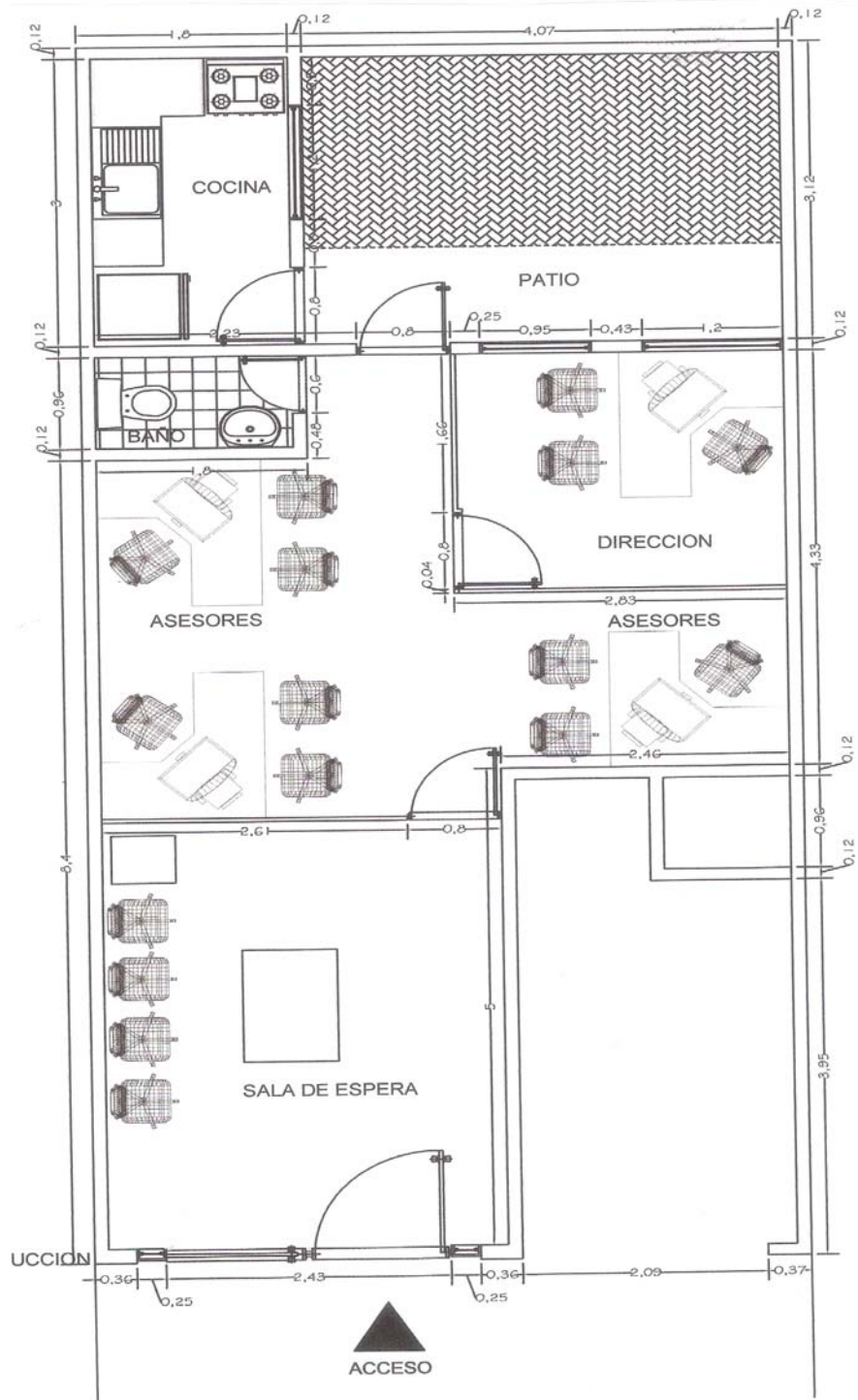
Anexo D. Croquis de la Macrolocalización



Anexo E. Croquis de la Microlocalización



Anexo F. Distribución de planta física



Anexo G. Presupuesto adecuaciones locativas

PRESUPUESTO DE OBRA

ADECUACION OFICINA DE COBRANZAS
DURACION DE LA OBRA 20 DIAS CALENDARIOS
NOVIEMBRE DE 2009

ITEM	DESCRIPCION	UND	CANT	VALOR UNIT	VALOR PARCIAL
1	INSTALACION DE AIRES ACONDICIONADO TIPO SPLIT	UND	2	\$ 130.000	\$ 260.000
2	SALIDAS ELECTRICAS 110 V INCLUYE REGLETAS EN PVC	UND	5	\$ 60.000	\$ 300.000
3	INSTALACIONES DE DIVISINES MODULARES	M2	15	\$ 100.000	\$ 1.500.000
4	PINTURA VINOLO TIPO 1 TRES MANOS		200	\$ 4.700	\$ 940.000
				TOTAL	\$ 3.000.000

SON; TRES MILLONES PESOS MCTE


ARQ. JAVIER TRIANA VILARDI
MAT PROF 0870054495 ATL