

**PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
CONSULTORÍA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.**

**CARMEN CECILIA DUEÑEZ PRIETO  
MARCY FABIOLA SARRIA FLOREZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER – UIS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA**

**2011**

**PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
CONSULTORÍA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.**

**CARMEN CECILIA DUEÑEZ PRIETO  
MARCY FABIOLA SARRIA FLOREZ**

**Presentado como requisito parcial para optar el título de Especialista en  
Alta Gerencia**

**Director**

**Ing. Carlos Díaz**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER – UIS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA**

**2011**

Este proyecto lo dedico a Dios quien me dio la sabiduría y a José quien me motivó a alcanzar las metas que parecían imposibles.

Carmen

Dedico este proyecto a Dios por la sabiduría y fortaleza recibida y a mi madre por su amor y apoyo incondicional.

Marcy.

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a nuestro director y asesor de proyecto Ing. Carlos Díaz por su paciencia y profesionalismo dispensado en la elaboración de este trabajo.

Al Ing. Carlos E. Contreras por su colaboración y disponibilidad durante el desarrollo de la especialización.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	19
1.1 GENERALIDADES.....	20
1.1 ANTECEDENTES DE LA COBRANZA.....	20
1.1.1 Concepto de la cobranza.....	20
1.1.2 Origen de la cobranza.....	20
1.1.3 Formas de cobranza.....	21
1.1.4 Tipos de cobranza.....	22
1.1.5 Procedimiento de la cobranza.....	23
1.1.6 Normas de la cobranza.....	25
1.1.7 Comportamiento de la cobranza.....	26
1.2 CONTEXTO HISTORICO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y SUS ASPECTOS MÁS RELEVANTES.....	27
1.2.1 Historia.....	27
1.2.2 Datos generales.....	29
1.2.3 Economía de Bucaramanga.....	30
1.2.4 Antecedentes de la cobranza en la ciudad de Bucaramanga.....	32
2. ESTUDIO DE MERCADOS.....	35
2.1 OBJETIVOS.....	35
2.1.1 General.....	35
2.1.2 Específicos.....	35
2.2 DESCRIPCION DEL SERVICIO DE COBRO.....	35
2.2.1 Definición del servicio.....	35
2.2.2 Enfoque del servicio.....	36
2.2.3 Tiempo del servicio.....	36
2.2.4 Importancia del servicio.....	36
2.2.5 Servicios adicionales.....	36
2.2.6 Valor agregado del servicio.....	36
2.3 MERCADO POTENCIAL.....	37
2.4 DEMANDA.....	38

2.4.1 Investigación de mercados.....	38
2.4.1.1 Planteamiento.....	38
2.4.1.2 Necesidad de la información.....	38
2.4.1.3 Tabulación y presentación de la información.....	39
2.4.2 Conclusiones acerca de la investigación de mercados realizada.....	53
2.4.3 Estimación de la demanda.....	53
2.4.4 Evolución de la demanda del servicio.....	54
2.4.5 Proyección de la demanda.....	55
2.5 OFERTA.....	56
2.5.1 Estimación de la oferta.....	57
2.5.2 Proyección de la oferta.....	57
2.6 COMPARACIÓN ENTRE LA DEMANDA Y LA OFERTA.....	57
2.7 CANAL DE COMERCIALIZACIÓN.....	57
2.8 PRECIO.....	58
2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.....	58
2.9.1 Objetivo.....	58
2.9.2 Logotipo.....	58
2.9.3 Selección de medios.....	59
2.9.4 Portafolio de servicios.....	59
3. ESTUDIO TECNICO.....	60
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO.....	60
3.2 ASPECTOS RELEVANTES DEL TAMAÑO DEL PROYECTO.....	61
3.2.1 Demanda.....	61
3.2.2 Recurso humano.....	61
3.2.3 Disponibilidad de recursos.....	61
3.2.4 Equipos tecnológicos.....	61
3.2.5 Localización.....	61
3.2.6 Financiamiento.....	61
3.3 CAPACIDAD DEL PROYECTO.....	62
3.3.1 Capacidad de tiempo y servicio.....	62
3.3.2 Capacidad Instalada.....	62
3.3.3 Capacidad utilizada.....	62
3.4 LOCALIZACIÓN.....	63

3.4.1 Macro localización.....	63
3.4.2 Micro localización.....	63
3.5 INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	64
3.5.1 Descripción técnica del proyecto.....	64
3.5.2 Descripción técnica del proceso.....	64
3.5.2.1 Descripción del servicio de cobranza telefónico.....	64
3.5.2.2 Elementos utilizados en el diagrama de flujo.....	67
3.5.3 Estrategias de la cobranza.....	67
3.5.4 Recursos humanos.....	68
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL.....	69
4.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....	69
4.2 DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA.....	69
4.2.1 Misión de la empresa.....	69
4.2.2 Visión de la empresa.....	70
4.2.3 objetivos de la empresa.....	70
4.2.4 Política de la empresa.....	71
4.2.5 Valores y principios de la empresa.....	71
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	72
4.3.1 Organigrama de la empresa.....	72
4.3.2 Descripción de funciones y perfiles del cargo.....	72
4.4 ASIGNACION SALARIAL.....	78
4.4.1 Abogado.....	78
4.4.2 Prestaciones sociales.....	78
4.4.3 Aportes parafiscales por parte del empleador.....	79
5. ESTUDIO FINANCIERO.....	81
5.1 INVERSIONES FIJAS.....	81
5.1.1 Inversión fija.....	81
5.2 INVERSIONES DIFERIDAS.....	82
5.3 INVERSIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	83
5.4 INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO.....	89
5.5 FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	89
5.6 BALANCE INICIAL AL MOMENTO CERO.....	89

5.7 COSTOS FIJOS.....	89
5.7.1 Costos fijos.....	89
5.7.2 Costos variables.....	90
5.7.3 Costos totales.....	90
5.7.4 Precio de venta.....	91
5.8 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS.....	92
5.8.1 Ingresos del proyecto.....	92
5.9 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	93
5.10 FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	93
5.11 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	95
5.12 BALANCE GENERAL (PRIMER AÑO).....	96
5.13 VALOR PRESENTE NETO.....	97
6. CONCLUSIONES.....	99
7. RECOMENDACIONES.....	101
8. BIBLIOGRAFÍA.....	102

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Ficha técnica.....	38
Cuadro 2. Requerimiento del departamento de cobranzas- bancos.....	40
Cuadro3. Morosidad de la empresa - bancos.....	40
Cuadro 4. Rango de cartera morosa- bancos.....	41
Cuadro 5. Cantidad de obligaciones morosas a entregar - bancos.....	41
Cuadro 6. Días de mora -bancos.....	42
Cuadro 7. Sistema de pago escogido-bancos.....	42
Cuadro 8. Porcentaje a cancelar - bancos.....	42
Cuadro 9. Inconvenientes en el servicio ofrecido- bancos.....	43
Cuadro 10. Expectativas -bancos.....	44
Cuadro 11. Requerimiento de departamento de cobranzas cooperativas.....	44
Cuadro 12. Morosidad de la empresa - cooperativas.....	45
Cuadro 13. Rangos de cartera morosa-cooperativas.....	45
Cuadro 14. Cantidad de obligaciones morosas a entregar - cooperativas.....	46
Cuadro 15. Días de mora -bancos .....	46
Cuadro 16. Sistema de pago escogido-cooperativas.....	47
Cuadro 17. Porcentaje a cancelar - cooperativas.....	47
Cuadro 18. Inconvenientes en el servicio ofrecido- cooperativas.....	47
Cuadro 19. Expectativas -cooperativas.....	48
Cuadro 20. Requerimiento de departamento de cobranzas - consumo.....	49
Cuadro 21. Morosidad de la empresa – consumo masivo.....	49
Cuadro 22. Rango de cartera morosa- consumo masivo.....	49
Cuadro 23. Numero de obligaciones- consumo masivo.....	50
Cuadro 24. Días de mora –consumo masivo.....	50
Cuadro 25. Sistema de pago escogido-consumo masivo.....	51
Cuadro 26. Porcentaje a cancelar – consumo masivo.....	51
Cuadro 27. Inconvenientes en el servicio ofrecido- consumo masivo.....	52
Cuadro N° 28 Expectativas -consumo masivo.....	52

Cuadro N. 29. Estimación de la demanda.....	54
Cuadro N. 30 Evolución de la cartera.....	55
Cuadro N. 31 Proyección de la demanda. Año 1.....	55
Cuadro N. 32 Proyección del año 2 al año 5.....	56
Cuadro N. 33 Manual perfil y funciones jefe de crédito y cartera.....	73
Cuadro N. 34 Manual perfil y funciones gestor cartera interno .....	75
Cuadro N. 35 Manual perfil y funciones gestor cartera externa.....	77
Cuadro 36. Asignación salarial.....	78
Cuadro N. 37 Formulas prestaciones sociales.....	78
Cuadro N.38 Equipos de oficina.....	81
Cuadro N. 39 Muebles y enseres.....	82
Cuadro N. 40 Total inversiones fijas.....	82
Cuadro N. 41 Inversión diferida.....	83
Cuadro N. 42 Insumos.....	84
Cuadro N.43 Mano de obra directa.....	84
Cuadro N. 44 Mantenimiento.....	85
Cuadro N. 45 Depreciación.....	85
Cuadro N. 46 Total costos del servicio .....	85
Cuadro N. 47 Servicios.....	86
Cuadro N.48 Valor anual de los servicios.....	87
Cuadro N.49 Total de gastos de administración y de ventas.....	87
Cuadro N.50 Capital de trabajo.....	88
Cuadro N.51 Inversión total del proyecto.....	88
Cuadro N. 52 Balance inicial momento cero.....	89
Cuadro N. 53 Clasificación de los costos fijos.....	90
Cuadro N. 54 Costos variables.....	90
Cuadro N. 55 Costos totales.....	90
Cuadro N. 56 Presupuesto ingreso y egresos.....	92
Cuadro N. 57 Ingresos del proyecto.....	93
Cuadro N. 58 Punto de equilibrio.....	94
Cuadro N. 59 Flujo de caja proyecta.....	95
Cuadro N. 60 Estado de resultados proyectado.....	96

Cuadro N. 61 Balance general.....	97
Cuadro nº 62 Valor Presente Neto TIR .....	97

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura N. 1 Logotipo empresa de cobranzas.....	58
Figura N. 2 Mapa de Santander.....	63
Figura N. 3 Diagrama de flujo proceso de la cobranza.....	66
Figura N. 4 Organigrama.....	72

## RESUMEN

### TITULO

PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA\*

### AUTORAS

DUEÑEZ PRIETO, Carmen Cecilia

SARRIA FLOREZ, Marcy Fabiola\*\*

### PALABRAS CLAVES

Cobranza, Recuperación de Cartera, VPN, TIR, Morosa.

### DESCRIPCIÓN

Este proyecto se basa en la prefactibilidad de la creación de una empresa de servicios especializada en la recuperación de cartera a empresas privadas en la ciudad de Bucaramanga; especialmente a empresas cuyo objeto social es la colocación de créditos de consumo masivo. Para esto, se hace necesario un análisis y/o investigación de mercados para determinar cómo se encuentran posicionadas otras casas de cobranza con respecto a la que se quiere crear y así identificar los posibles elementos de base o apoyo que generen como fortaleza el posicionamiento de la nuestra.

De modo que es importante dar a conocer como elemento fundamental el estudio técnico y de infraestructura de la empresa, el servicio ofrecido, la capacidad instalada, el diagrama de flujo del proceso y los posibles clientes a atender.

El estudio financiero sustenta cada uno de los pasos en cuanto a costos, gastos, ingresos y egresos obtenidos durante la vida útil del proyecto y los indicadores financieros que arrojaron como resultado un VPN mayor a cero siendo conveniente para la inversión de este proyecto y la TIR dio como resultado 69%, porcentaje que indica que el retorno del negocio es suficiente para compensar el costo de oportunidad del dinero y además, produce un rendimiento adicional que resulta llamativo al proyecto.

---

\* Monografía

\*\* Facultad De Ingenierías Físico Mecánicas – Escuela De Estudios Industriales y Empresariales – Especialización en Alta Gerencia – Director; Ing. Carlos Diaz

## **SUMMARY**

### **TITLE**

PRE-FEASIBILITY FOR THE CREATION OF A CONSULTANCY FIRM IN BUCARAMANGA CITY\*

### **AUTHORS**

DUEÑEZ PRIETO, Carmen Cecilia

SARRIA FLOREZ, Marcy Fabiola\*\*

### **KEY-WORDS**

Collection, Recovery of Past Due Accounts, NPV, IRR, Doubtful Debtor.

### **DESCRIPTION**

This project is based upon the pre-feasibility for the creation of a consultancy service firm specialized in the recovery of past due accounts to private companies in Bucaramanga city; especially to companies whose social objective is the allocation of massive demanding credits. To do this, it is necessary to carry out an analysis and/or investigation on marketing in order to determine the positioning of other related firms regarding the company projected to be created and in this way to identify possible foundation or supporting elements generating a steady positioning of ours.

Therefore, it is necessary to understand as a fundamental component: the technical and infrastructural research of the company, the given service, production capability, the process flowchart and possible clients to assist.

The financial study upholds each of the stages as for costs, expenses, incomes and expenditures obtained during the useful period of the project and the financial indicators yielding as a result a VPN greater than zero being convenient for the investment of this project and the TIR brought about a result of 69% indicating that the business return is enough to compensate the cost of money opportunity and besides, it produces an additional yield resulting appealing to the project.

---

\* Monograph

\*\* Physical-Mechanical Engineering Faculty. – School of Industrial and Business Studies - Specialization in Management – Director; Ing. Carlos Diaz.

## INTRODUCCIÓN

El “outsourcing” es una herramienta que le permite a las empresas enfocarse en hacer lo que realmente hacen bien; las empresas están en una lucha frecuente por ser productivas en todas sus áreas, para lograr el más alto desempeño. De modo que la tercerización de la cobranza permitirá enfocarse en el objeto social de sus empresas y no tratar de hacer todo por sí mismas, pues los tiempos han cambiado y se ha tratado de dejar atrás todos los mitos que existían como “Otro no hará las cosas mejor que yo.”

La cobranza es un proceso que requiere de una estrategia que conlleve a la recuperación de la cartera de una forma ágil y eficiente; por lo tanto, surge la idea de hacer un estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa de servicios enfocados en la recuperación de las obligaciones morosas del sector privado en la ciudad de Bucaramanga. Ésta deberá suplir las necesidades de las empresas como proceso de tercerización para que sean más eficientes.

La metodología a utilizar para dicho proceso está fundamentada en varios pasos que indiquen el curso a seguir en la creación, tales como el estudio técnico, la infraestructura de la empresa, capacidad instalada, clientes a atender además del estudio financiero del proyecto.

La cobranza contribuirá a mejorar el desempeño económico de las empresas, permitiendo en ellas el cumplimiento de los objetivos propuestos por las organizaciones, brindando mejor rentabilidad y sostenibilidad para todas.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 ANTECEDENTES DE LA COBRANZA

La cobranza nace del hecho de prestar un servicio económico, del cual se espera obtener una retribución inmediata, que al incumplirse se genera una obligación en la cual se debe hacer partícipe de las herramientas técnicas tanto comerciales como jurídicas, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos en la normalización de la cartera en las entidades privadas y que permitan contar con un flujo de efectivo acorde y eficiente para la generación y permanencia de las empresas en el mercado.

**1.1.1 Concepto de la cobranza.** Operaciones básicas que permiten convertir un activo exigible (crédito), en un activo líquido (disponibilidades), permite el derecho de un documento a cobrar y trae como resultado, un título representativo en dinero.<sup>1</sup>

La operación abarca desde que se detecta que un crédito puede ser cobrado hasta que esta cartera es cobrada e ingresada contablemente a la empresa.<sup>2</sup>

**1.1.2 Origen de la Cobranza.** Parte de nuestros antepasados desde el momento que se realizaban transacciones comerciales e intercambio de bienes y servicios. Los primeros testimonios datan de siglos atrás en la región de la Mesopotamia entre los años 4.500 y 500 A.C donde florecieron las culturas sumerias, caldeas, asirias y babilónicas que dejaron evidencia de registros contables en tablillas de arcilla cocida.

---

<sup>1</sup>Porras, Nayla (2003). Artículo Pagos y Cobranzas. Publicaciones Gestipolis. Disponibles en [http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/pago\\_ycobra.htm](http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/pago_ycobra.htm)

<sup>2</sup> Ibid.

Aproximadamente en el año 4.000 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 debían tener un nivel educativo privilegiado dentro de la sociedad.<sup>3</sup>

La cobranza ha hecho también presencia, 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 la ley de las doce tablas, que regularon actividades comerciales de la clase privilegiada que eran los acreedores y los menos afortunados económicamente o deudores; se cree que en Roma aparecieron los primeros indicios de registros contables a través de la partida doble<sup>4</sup>.

En siglo XX, la contaduría se refería al registro de las operaciones, a la obtención de estados financieros y a la revisión de los mismos por las auditorías; actualmente las empresas se valen de todas estas herramientas con el propósito de hacer un balance de sus ingresos y egresos visionando la cartera, especialmente la cartera morosa que debe rescatarse en el menor tiempo posible.

**1.1.3 Formas de Cobranza.** La cobranza se puede formar dependiendo del tipo de empresa que se vaya a trabajar, todo esto depende de las características y volúmenes de cartera y los plazos de pago para la recuperación de la misma; por lo tanto se han establecido las siguientes formas de cobranza:

---

<sup>3</sup>Ibidem

<sup>4</sup>Rodríguez Tepezano, José Luis. (2002). Editorial Revista Contaduría y Administración N.204.Disponible en <http://www.ejournal.unam.mx/rca/RCA2040>

- Cobranza Telefónica: Hace referencia a la cartera que es llamada directamente por el grupo de gestores internos y que están capacitados para realizar una cantidad de llamadas en un día específico, mediante técnicas y estrategias de cobranza que conlleven al logro de la meta propuesta en la organización; de allí se valen todo tipo de elementos claves y efectivos que permitan la persuasión al cliente moroso.
- Cobranza personalizada: Consiste en la visita domiciliaria por parte de los gestores externos a los clientes morosos, una vez no se haya logrado por medio telefónico la recuperación del dinero, esta forma de cobranza permite interactuar con el cliente y así permitir un grado de confianza y apoyo para que este a su vez establezca un compromiso serio de pago y por ende el pago de la deuda.
- Cobranza por Correspondencia: Este método de cobranza es muy utilizado en el momento en que el cliente incurre en reiterados acuerdos sin cumplir, por lo tanto se hace necesario a través de medio escrito hacer una notificación de cobranza en donde se establecen las condiciones de pago; este método es bastante adecuado en la cartera jurídica.

**1.1.4 Tipos de Cobranza:** La cobranza se define en varias etapas en las cuales cada una de ellas merece un tratamiento diferente, puesto que del trato que se les dé depende el éxito de la recuperación de la cartera; por lo tanto se hace indispensable indicar cuáles son los diferentes tipos de cobranza que existen en el medio y su adecuado seguimiento.

**Cobranza Preventiva:** es la que debe ocupar la mayor atención ya que si se hace una buena prevención, la mora será menor y por lo tanto, será más saludable financieramente hablando para la organización. La Cobranza Preventiva es la realizada antes del momento del vencimiento.

**Cobranza Administrativa:** Este tipo de cobranza tiene como objetivo un lenguaje muy comercial, en donde

se exponen las posibles eventualidades en caso de no cancelar a tiempo la factura o deuda contraída; es importante recordarle al cliente acerca de las sanciones en las centrales de riesgo y del pagaré que se hace efectivo en caso del no pago, sin embargo en este tipo de cobranza se debe ser muy sutil con el fin de no generar inconvenientes y malos entendidos en los clientes.

**Cobranza Pre- jurídica:** En este tipo de cobranza es importante destacar y hacer énfasis en las sanciones acarreadas, además se dan a conocer los inconvenientes legales en que se incurren si no se cancela a tiempo; se debe indicar acerca de la firma del pagare en caso de haberse diligenciado y las posibles sanciones en caso del no pago de la factura o dinero a cancelar; en este punto es importante que se llegue a un acuerdo entre las partes pues a pesar de que el cliente cancele un interés adicional, evitara que tenga repercusiones legales y desgaste jurídico para la organización.

**Cobranza Jurídica:** La cobranza jurídica, permite bajo argumentos legales contemplar todas las herramientas que a estas se hacen lugar como las sanciones acarreadas y todos los aspectos jurídicos en los que se encuentra involucrado el cliente, sin embargo es labor del departamento jurídico lograr un acuerdo conciliatorio con el propósito de no generar desgastes inoficiosos que perderían el interés de la recuperación de la cartera.

**1.1.5 Procedimiento de la Cobranza.** Con el ánimo de establecer mejoras en el procedimiento de cobranza se han establecido una serie de procesos que fundamentan la labor de la misma; para ello se han diseñado estrategias y planes a seguir con el fin de obtener un resultado eficaz en la recuperación de cartera.

En primer lugar se hablara del procedimiento una vez llega el listado de cartera, su posterior clasificación de acuerdo a las edades de mora y su distribución a los gestores para que realice el adecuado tratamiento.

- **Entrega del listado de Cartera.** Una vez se entrega el listado de cartera a los gestores, ellos deben realizar la clasificación para empezar el proceso del cobro de acuerdo a las estrategias establecidas; es importante tener en cuenta de qué manera se realizara la gestión de cobranza ya sea por medio telefónico o visita domiciliaria.

- **Gestión de Cobranza Telefónica:** Realizada la clasificación del listado de cartera, los gestores internos proceden a realizar las llamadas de cartera preventiva y de 1 a 30 días de mora respectivamente; la idea con esta edad de cartera es realizar la gestión en su totalidad durante la primera semana del mes e identificar los posibles casos especiales y el de realizar un seguimiento nuevamente en la tercera semana del mes y reforzar los incumplimientos de compromisos.

- **Gestión de Cobranza Personalizada:** Realizado el paso anterior, los gestores externos empiezan a realizar el trabajo de campo, de acuerdo a los incumplimientos generados en la gestión telefónica; la cobranza se realiza a partir de la edad de cartera mayor a 30 días; este trabajo está destinado para que se realice durante las dos primeras semanas del mes.

- **Gestión de cobro con Terceros:** para la empresa de cobranza es importante el trabajo en conjunto con un tercero que tenga el conocimiento de ubicar un cliente moroso por lo que en cada inicio de mes junto con el Coordinador de Cartera, se establecen los planes de acción en donde se realiza una agenda de trabajo de campo y su posterior informe al coordinador de lo recuperado en el momento del proceso de cobro.

- **Seguimiento de Resultados.** Una vez finalizado el mes, se evalúa en los tres días siguientes los resultados obtenidos del mes anterior, identificando los aciertos y desaciertos, así como las estrategias a implementar para el próximo mes.

**1.1.6 Normas de la cobranza:** Entre las normas de la cobranza se distinguen Las siguientes<sup>5</sup>.

**Recibos prenumerados.** Estos permiten llevar un control y seguimiento de los mismos que son entregados a los gestores de cobranza externa para su oportuno diligenciamiento y control del dinero, se debe llevar a cabo bajo las normas legales establecidas por la DIAN y sus respectivas informaciones que permitan la validez del mismo.

**Concesión por pronto pago.** Permite realizar acuerdos de condonaciones por pagos oportunos o acuerdos anteriores, sin embargo se deben realizar directamente con el coordinador de la casa de cobranza y no con gestores externos para evitar posibles fraudes; se pueden realizar por medio de pagos bancarios o recibos prenumerados.

**Pagos en medios bancarios automáticos o autorizados.** Por este medio la mayoría de los clientes lo prefieren realizar puesto que genera una mayor seguridad a la hora de la colocación del dinero en la respectiva cuenta, o por medio de servicios autorizados como Servientrega, o Baloto que permite tener mejores y más fáciles opciones de pago al cliente y eficiencia en el recaudo

---

<sup>5</sup> Porras, Nayla (2003). Artículo Pagos y Cobranzas. Publicaciones Gestipolis. Disponible en <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1>.

**1.1.7 Comportamiento de la cobranza:** Covinoc, una de las compañías de cobranzas más grandes del país, fortaleció su plan de expansión a través de una alianza con la Corporación Financiera Internacional (filial del Banco Mundial), que le inyectó recursos por 5 millones de dólares (alrededor de 10.000 millones de pesos) y tendrá una participación hasta del 15 por ciento en el capital de la empresa colombiana. Con el ingreso del organismo internacional, Covinoc prevé fortalecer su labor en países del Caribe y América Latina.<sup>6</sup>

El presidente de la compañía, John Jairo Aristizábal, dijo que en el caso de Colombia ha aumentado la labor de cobranzas debido a la mayor morosidad que hay en el sistema financiero, especialmente en créditos de consumo. Señaló que el crecimiento de la cartera morosa ronda el 60 por ciento en el último año, efecto claro de la crisis de la economía.<sup>7</sup> Para fortalecer el cobro de créditos vencidos, Covinoc contrató en los últimos meses más de 380 nuevas personas; la tarea de Covinoc consiste en comprar cartera de los bancos que operan en el país con más de 12 meses de cartera vencida para proceder luego a su recuperación. Su presidente, John Jairo Aristizábal, dice que, en general “los colombianos son buenas pagas”, pese a que la cartera morosa va en aumento, 4,5 billones de pesos es la cartera total que administra Covinoc, y que corresponde a las deudas de 1040.000 clientes. Aquí se puede estimar la evolución de la cartera de los establecimientos de crédito en Colombia en donde se puede encontrar los siguientes variables<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup>. ARISTIZABAL, Jhon Jairo.12 Congreso de Crédito y Cobranzas Regional.

<sup>7</sup> Ibíd.

<sup>8</sup>. Ibíd.

## **1.2 CONTEXTO HISTORICO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y SUS ASPECTOS MÁS RELEVANTES.**

### **1.2.1 Historia**

Bucaramanga fue el nombre que le otorgaron los habitantes a la parroquia fundada en el año de 1.772, en el mismo lugar donde se hallaba el "Real de Minas de Bucaramanga", pueblo de indios establecido en el año de 1.622 para la explotación del oro.

En una época alcanzó a ser la sede de la Alcaldía Mayor de los Reales de Minas más cercana, pero cuando el oro comenzó a escasear se fue convirtiendo paulatinamente en un pueblo de criollos y mestizos, desplazando casi por completo a la población indígena.<sup>9</sup>

La actividad minera realizada a orillas del Río de Oro desapareció, aunque sus habitantes siguieron disfrutando de las facilidades económicas brindadas por el Rey de España a los pueblos que tributaran con oro -cuando en realidad se dedicaban a diversas actividades agrícolas, lo cual se convertía en una estafa a la Corona Española debido a que ni eran indios, ni mineros.<sup>10</sup>

En la década de los 20, el paseo en los recién adquiridos coches era el pasatiempo favorito de la sociedad bumanguesa. Esta situación fue denunciada ante la Real Audiencia por el cabildo de la ciudad de San Juan de Girón quienes siempre habían tenido pretensiones sobre los territorios de Bucaramanga, obligando así a otorgarle el carácter de Parroquia Independiente. Los pocos indios que aún quedaban en el pueblo de Bucaramanga fueron reubicados en el pueblo de Guane.

---

<sup>9</sup> ALCALDIA MUNICIPAL DE BUCARAMANGA. Se encuentra disponible en: <http://www.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=8>

<sup>10</sup> Ibíd.

Posteriormente se procedió a rematar las tierras destinadas a los resguardos de indígenas, proceso que finalizó en 1.795 bajo la administración del segundo alcalde del pueblo, don Juan Buenaventura Ortiz<sup>11</sup>.

No se tiene conocimiento acerca del origen de la palabra "Bucaramanga", pero se presume que tiene una raíz indígena, de cuyo significado tampoco se conoce mucho, ya que no se ha realizado ningún estudio lingüístico sobre los primeros habitantes de esta región. En todo caso, ese es el nombre con que siempre se ha designado a nuestra ciudad y la retahíla que sirve de título para este artículo, fue sólo un formalismo utilizado para su "segunda fundación", en 1.772. este hecho se corrobora cuatro años después de la independencia política de España en 1.823, cuando un decreto que ordenaba otorgarle el carácter de "Villa" a todas las antiguas parroquias, rebautiza a la ciudad con el nombre de "Villa de Bucaramanga".

En 1.857, la Villa de Bucaramanga es designada como capital del estado independiente de Santander, título que perdería cuatro años después con la Villa del Socorro, hasta que la Constitución de 1.896 la declarara, definitivamente, como ciudad capital del departamento de Santander.

A finales del siglo XIX, Bucaramanga padeció la crisis económica causada por la Guerra de los Mil Días, pero en la segunda década del siglo XX comenzó a recuperarse, demostrando un gran crecimiento desde el punto de vista poblacional y de infraestructura. Hoy en día, Bucaramanga es una de las ciudades más importantes de Colombia, con aproximadamente un millón de habitantes. Es uno de los centros universitarios más representativos del país, con más de 10 universidades.

---

<sup>11</sup>. *Ibíd.*

Cuenta con un aeropuerto internacional, ubicado a las afueras de la ciudad, una significativa infraestructura hotelera acompañada por un sinnúmero de atractivos turísticos; todo ello, recreado a partir de la conocida hospitalidad de su gente, que le ha otorgado fama internacional como "La Ciudad Bonita".

El actual alcalde de la ciudad de Bucaramanga es el doctor Fernando Vargas Mendoza. Los principales medios masivos de comunicación son el periódico Vanguardia Liberal y la cadena televisión TRO (Televisión Regional del Oriente). Cuenta con un muy buen sistema de servicios públicos y se proyecta hacia el siglo XXI como un gran centro industrial, tecnológico, económico y cultural.<sup>12</sup>

### **1.2.2 Datos generales**

**Límites.** Bucaramanga, capital del departamento de Santander limita por el Norte con el municipio de Rionegro; por el Oriente con los municipios de Matanza, Charta y Tona; por el Sur con el municipio de Floridablanca y por el Occidente con el municipio de Girón.

**Posición Geográfica.** Bucaramanga se encuentra en una terraza inclinada de la Cordillera Oriental a los 7 08' de latitud norte con respecto al Meridiano de Bogotá y 73° 08' de longitud al Oeste de Greenwich.

**Características generales del territorio y suelos.** El área metropolitana formada por Bucaramanga, Piedecuesta, Florida y Girón está ubicada sobre el Valle del Río de Oro. Se distingue en ella dos sectores de diferente conformación física: uno formado por la meseta y otro por el valle.

---

<sup>12</sup> ALCALDIA MUNICIPAL DE BUCARAMANGA. Se encuentra disponible en: <http://www.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=9>

Sus suelos, desde el punto de vista agrológico, se pueden dividir en dos grupos: los primeros, al no tener peligro de erosión, son propicios para el cultivo de gran variedad de productos y el uso para la ganadería. La otra clase de suelos tiene una alta potencialidad erosiva; por esta razón, presenta baja fertilidad y una capa de fertilidad superficial, en algunas situaciones casi nulas.

**Climatología y Superficie.** El área municipal es de 165 kilómetros cuadrados, su altura sobre el nivel del mar es de 959 metros y sus pisos térmicos se distribuyen en: cálido 55 kilómetros cuadrados: medio 100 kilómetros cuadrados y frío 10 kilómetros cuadrados. Su temperatura media es 23°C y su precipitación media anual es de 1.041 mm.

**Orografía.** La topografía de Bucaramanga es en promedio un 15% plana, 30% ondulada y el restante 55% es quebrada. Tres grandes cerros se destacan a lo largo del territorio: Morro Rico, Alto de San José y El Cacique.

**Hidrografía.** Los ríos principales son: El Río de Oro y el Suratá y las quebradas: La flora, Tona, La Iglesia, Quebrada Seca, Cacique, El Horno, San Isidro, Las Navas, La Rosita, Bucaramanga.<sup>13</sup>

**1.2.3 Economía de Bucaramanga.** Bucaramanga es una ciudad netamente comercial; aunque existen otros renglones representativos tales como la industria del calzado, la confección, la prestación de servicios de salud, finanzas y educación. Cabe decir que la ciudad se perfila para el siglo XXI como la Tecnópolis de Los Andes; prueba de ello es el creciente número de centros de investigación tecnológica en diversos tópicos, como la energía, el gas, el petróleo, la corrosión, los asfaltos, el cuero y las herramientas de desarrollo agroindustrial, entre otros.

---

<sup>13</sup> ALCALDIA MUNICIPAL DE BUCARAMANGA. Se encuentra disponible en: <http://www.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=8>

Un sector significativo de la economía bumanguesa es el agropecuario, cuyas principales actividades son la agricultura, la ganadería y la avicultura, que se llevan a cabo en zonas aledañas de los departamentos de Santander y Cesar, pero su administración y comercialización se desarrollan aquí en la ciudad.

Gracias al desarrollo comercial y empresarial que ha venido teniendo, Bucaramanga se ha posesionado como ciudad de congresos y eventos al contar con infraestructura como Cenfer, que se ha constituido en la mayor vitrina comercial del oriente colombiano, ya que allí se realizan anualmente infinidad de ferias y exposiciones en todas las ramas del comercio nacional, la ciudad también cuenta con un centro poli funcional para eventos y espectáculos; obra única en su tipo en Latinoamérica que le permite contar a Bucaramanga con un lugar propicio para la realización de las más grandes fiestas y actividades de tipo ludico, deportivo y comercial. Gracias a que la ciudad cuenta con una muy buena infraestructura hotelera que ofrece todas las opciones a los visitantes<sup>14</sup>.

Respaldada con un sinnúmero de salones de conferencias y congresos, que le permiten la realización de convenciones con la seguridad de contar con la más adecuada logística para los empresarios de todo el país; la ejecución, la comodidad y el confort del servicio ofrecido por los bumangueses.

Las ferias especializadas, además de generar beneficios directos al respectivo sector, jalonan otros renglones de la economía como transporte, hotelería, restaurantes, comercio y diversas ofertas de servicio al expositor como publicidad, diseño y decoración de stands, modelaje, etc.

---

<sup>14</sup> ALCALDIA MUNICIPAL DE BUCARAMANGA. Se encuentra disponible en: <http://www.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=10>

La ciudad cuenta con los elementos adecuados para atender las necesidades de ferias internacionales, con eventos multitudinarios, como congresos médicos; hechos que han dispuesto posicionar a Bucaramanga como ciudad de eventos y congresos.

En esta ciudad se realiza una de las ferias con enfoque exportador más importante de la región: la Exposición Internacional de Moda Infantil Emi, única especializada en este tema en Latinoamérica y a la que Bucaramanga le debe el nombre de "capital de la moda infantil". Se lleva a cabo en el Centro de Ferias y Exposiciones (Cenfer) y es el motor de las exportaciones del sector de las confecciones en la región, al generar un 40% de las ventas al exterior de esta industria.

**1.2.4 Antecedentes de la cobranza en la ciudad de Bucaramanga.** Una economía que se decide a emprender, a innovar y a exportar va a tener un promedio de crecimiento por encima del 5%; el nivel de pobreza cayó de 39,9% en 2002 a 18,5% y en 2009, posicionándose como la ciudad con el nivel más bajo de pobreza. Además, el ingreso per cápita es de \$520.000 lo que la hace una ciudad 'barata' con relación a otras capitales colombianas; y tiene el mejor coeficiente de Gini del país.

Según los expertos, gremios, y empresarios de la región, el éxito de los indicadores se debe a que la sociedad es incluyente. El seis por ciento de las familias en Bucaramanga son emprendedoras y en la ciudad el 16,4 de las personas trabajan como independientes<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> CALDERON Roberto Carlos. Administración, análisis y políticas de crédito. Se encuentra disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/fin/adapocre.htm>

Bucaramanga se ha convertido en una ciudad piloto en el crédito de consumo, pues hace que los ciudadanos inviertan más que los años anteriores. Gran parte de esta dinámica está liderada por cooperativas de ese sector en territorio santandereano, entre ellas la Financiera COMULTRASAN, COOPCENTRAL, COOPROFESORES, COOMULDESA Y COPACRÉDITO que se ubicaron entre las primeras 50 del país de acuerdo al volumen de cartera.

El año pasado, según el más reciente informe de CONFECOOP, el volumen de cartera colocada en créditos se incrementó 17%. Se prestaron 8,44 billones en un millón 500 mil operaciones de crédito dirigidas en su mayoría a consumo. Para Clemencia Dupont Cruz, presidenta ejecutiva de CONFECOOP, las cooperativas han sabido aprovechar las condiciones del mercado financiero para consolidarse como un actor principal del sistema financiero colombiano, demostrando su capacidad de gestión y destacándose como organizaciones que ofrecen productos y servicios acordes a las necesidades de sus clientes y asociados.

"Pese a la fuerte dinámica de la banca tradicional, las cooperativas han conseguido posicionar su imagen y hacer frente a la competencia, gracias a un servicio financiero diferenciado, con favorables condiciones de tasa y plazo, y a servicios complementarios como educación, cultura, auxilios, cobertura parcial en pólizas de seguros, entre otros", aseguró la presidenta ejecutiva de Confecoop.<sup>16</sup>

**Otras líneas de crédito:** Según el gremio cooperativo los demás tipos de cartera también presentan crecimientos destacados durante el 2010: la comercial creció un 38%, principalmente por la actividad de **COOPCENTRAL** como establecimiento que presta sus servicios al propio sector cooperativo;

---

<sup>16</sup> Ibídem.

La de vivienda creció un 17.7%, superando los promedios del sistema financiero, y la de microcrédito creció un 34.3% apoyado en la especialización de algunas cooperativas que ha incursionado en esta industria.

## 2. ESTUDIO DE MERCADOS

### 2.1 OBJETIVOS

**2.1.1 General:** Definir la demanda, oferta, precios y publicidad para la prestación de los servicios de recuperación de cartera a las empresas privadas en la ciudad de Bucaramanga por medio de una investigación exploratoria descriptiva.

#### 2.1.2 Específicos:

- Identificar el mercado potencial y específico.
- Establecer la demanda en la ciudad de Bucaramanga.
- Determinar la oferta en el mercado objetivo.
- Establecer los precios de acuerdo al análisis del mercado
- Generar estrategias de publicidad y comercialización de la cobranza

### 2.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO DE COBRO

**2.2.1 Definición del servicio:** Prestar el servicio de recuperación de cartera a empresas privadas que se encuentren establecidas en la ciudad de Bucaramanga.

**2.2.2 Enfoque del servicio:** Cobrar cartera desde la etapa preventiva hasta la etapa jurídica.

**2.2.3 Tiempo del servicio:** El procedimiento de la cobranza inicia con una llamada telefónica en la que un gestor tendrá 20 minutos para hablar con el cliente y realizar el cobro respectivo; si ésta resulta efectiva se tomara un tiempo adicional de 2 minutos para cerrar la negociación y realizar el compromiso de pago.

Luego, se realiza una gestión externa de cobro, la cual una vez se efectúe la llamada para la entrega de la notificación no podrá superar un tiempo mayor a 5 días, esto con el objetivo que el cliente siempre tenga presente su morosidad y esté en contacto con la casa de cobranzas.

**2.2.4 Importancia del servicio:** La eficiencia y agilidad son elementos fundamentales para lograr minimizar el riesgo de la cartera en una entidad privada, ya que por lo general cada día se están otorgando mas líneas de crédito de consumo a mayores plazos y con mínimos requisitos, aumentando el riesgo en el mercado financiero ante un posible incumplimiento de la obligación acarreada por un cliente; es por esta razón que los servicios en la recuperación de cartera se hacen indispensables para contrarrestar este riesgo y por ende el sostenimiento de la rentabilidad de las organizaciones.

**2.2.5 Servicios adicionales:** La empresa se encargará de la cobranza masiva y de la capacitación de los diferentes proveedores que requieran estar al día con las últimas tendencias en la cobranza, así como el apoyo personalizado y virtual.

**2.2.6 Valor agregado del servicio:** Información actualizada de base de datos por medio de alianzas con diferentes entes como FOGAFIN, EPS, DATA CREDITO, PROCREDITO y CAMARA DE COMERCIO entre otros, encargados de suministrar información que conlleven a la consecución del objetivo propuesto por la casa de cobranza.

- **Cobro continuo.** El seguimiento es imprescindible para confirmar y reforzar los compromisos de los deudores, así como minimizar incumplimientos; los gestores deben estar bien capacitados para lograr el objetivo de la recuperación de cartera.
- **Canal virtual.** La página web de la empresa es un medio por el cual el cliente puede consultar el estado de su cuenta y además cancelar su factura

sin necesidad de salir de su casa y con el aval de las entidades financieras del medio.

- **Asesoría.** Es un servicio prestado por el departamento jurídico para cualquier caso eventual o transitorio que se llegase a presentar con un posible cliente en mora.

### **2.3 MERCADO POTENCIAL**

El mercado potencial esta en las empresas privadas de la ciudad de Bucaramanga donde el objetivo son las empresas de servicios, de consumo industriales y comerciales.

La mayoría de empresas privadas que existen en la ciudad de Bucaramanga se ubican como empresas comerciales. En el 2010 se matricularon 9.141 nuevas empresas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, cifra que a pesar de no ser la más alta de la década, expresa el constante afán de la población por generar nuevos ingresos. Los negocios clasificados a nivel de microempresas tuvieron la mayor participación en el total de matriculados con el 99,4% proporción que ha venido aumentando durante la década, demostrando que la economía continua dividiéndose en negocios de baja inversión que en su mayoría se encuentran en el sector comercio y servicios.<sup>17</sup>

El segmento para el mercado objetivo está conformado por las empresas de carácter privado, fundamentales para el estudio que requieran el servicio de la recuperación de cartera, existentes en la ciudad de Bucaramanga.

---

<sup>17</sup> CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Centro de recopilación de información de empresas en la ciudad de Bucaramanga.

## 2.4 DEMANDA

### 2.4.1 Investigación de mercados

**2.4.1.1 Planteamiento:** Actualmente, se vienen presentando incrementos de cartera en las empresas privadas, especialmente en aquellas del sector financiero y de consumo masivo. Lo anterior se debe a que sus clientes cuentan con fácil acceso a créditos con mínimos requisitos; por tal motivo, es de vital importancia tener un conocimiento detallado sobre la morosidad a efectos de recuperar dicha cartera.

**2.4.1.2 Necesidad de la información:** Es de vital importancia cuantificar la demanda y oferta del mercado, los montos de cartera y sus respectivos porcentajes de recuperación.

Cuadro 1. Ficha técnica:

<b>INVESTIGACIÓN</b>	Exploratoria
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	Primarias: Sondeo a empresas Privadas. Secundarias: Libros, páginas web de estudios de investigación de mercados y asesorías
<b>RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	Sondeo a empresas privadas.
<b>MEDIO DE CONSULTA</b>	Cuestionario de 8 preguntas de carácter abierto y cerrado.
<b>FORMA DE APLICACIÓN</b>	Canal Directo
<b>POBLACIÓN A MEDIR (UNIDAD DE MUESTREO)</b>	Empresas Privadas, divididas así: <ul style="list-style-type: none"><li>• SECTOR FINANCIERO: Cinco (5) Establecimientos Bancarios.</li><li>• SECTOR SERVICIOS: Cinco (5) Cooperativas.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CONSUMO MASIVO:</b> Cinco (5) empresas.</li> </ul> <p>La unidad de muestreo se toma en razón al gran volumen de bienes y servicios ofrecidos por estas empresas privadas en el mercado; y por el riesgo que corren al no recuperar el capital colocado en las mismas.</p>
<b>UNIDAD MUESTRAL</b>	Empresas Privadas.
<b>ELEMENTO MUESTRAL</b>	Directivos o administradores de las empresas privadas
<b>ALCANCE</b>	Ciudad de Bucaramanga
<b>TIEMPO DE APLICACIÓN</b>	Del 10 al 25 de agosto de 2011

**2.4.1.3 Tabulación y presentación de la información:** La dinámica de la investigación consiste en identificar las empresas privadas sondeadas dependiendo del tipo de servicio ofrecido.

**SECTOR PRIVADO – BANCOS:** Para este sondeo, fue importante realizar cinco encuestas a diferentes bancos de la ciudad de Bucaramanga con reconocimiento tanto en el mercado local como nacional entre estos se escogieron: BANCO AV VILLAS, BANCO DAVIVIENDA, BANCO BOGOTA, BANCO BBVA Y BANCOLOMBIA.

Preguntas y respuestas de la encuesta realizada a los bancos:

PREGUNTA 1. ¿LA ENTIDAD QUE USTED REPRESENTA NECESITA DEL SERVICIO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA POR PARTE DE UN “OUTSOURCING”?

Cuadro 2. Requerimiento del departamento de cobranzas - bancos

<b>PROCESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	5	100%

Se puede concluir que los establecimientos bancarios sondeados necesitan de un servicio de recuperación de cartera por parte de un “outsourcing”.

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

Cuadro 3. Morosidad de la empresa - bancos

<b>PROCESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	5	100%

El 100% de los bancos sondeados presentan cartera morosa a recuperar.

PREGUNTA 3. ¿A QUÉ MONTO TOTAL ASCENDERÍA LA CARTERA MOROSA QUE PODRÍA ENTREGAR PARA SU COBRO SEGÚN LOS RANGOS QUE SE RELACIONAN A CONTINUACIÓN?

Los valores están expresados en millones de pesos.

Cuadro 4. Rango de cartera morosa- bancos.

<b>MONTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>Vi*Ci</b>	<b>Hi</b>	<b>Vi*hi</b>
500-1000	800	1	800	0,2	160
1001-1500	1250	2	2500	0,4	500
1501-2000	1700	1	1700	0,2	340
2001-2500	2250	1	2250	0,2	450
MAS DE 2500					
<b>TOTAL EN MILLONES</b>	<b>6000</b>	<b>5</b>		<b>1</b>	<b>1450</b>

Se logró conocer que el 100% de los bancos cuenta con obligaciones morosas y que el monto promedio que ellos entregarían de su respectiva cartera para el cobro asciende a un valor de 1.450 millones de pesos.

PREGUNTA 4. ¿CUÁNTAS OBLIGACIONES MOROSAS ESTARÍAN EN CONDICIONES DE ENTREGAR PARA QUE ÉSTA SEA GESTIONADA POR LA EMPRESA?

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

<b>MONTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>Vi*Ci</b>	<b>Hi</b>	<b>Vi/hi</b>
100-500	200	3	400	0,6	240
501-1000	550	1	550	0,2	110
1001-1500	1100	1	1100	0,2	220
<b>TOTAL</b>	<b>1850</b>	<b>5</b>	<b>2050</b>	<b>1</b>	<b>570</b>

Los bancos estarían en la capacidad de asignar en promedio 570 obligaciones a la casa de cobranzas.

PREGUNTA 5. ¿A PARTIR DE CUANTOS DÍAS DE MORA ENTREGARÍA USTED A UNA EMPRESA DE COBRANZA PARA SER GESTIONADA?

Cuadro 6. Días de mora -bancos

DÍAS MORA	RANGO	CANTIDAD	Ri*Ci	Hi	Vi/hi
0-30	5	1	5	0,2	1
31-60	39	3	117	0,6	23.4
61-90	62	1	62	0,2	12.4
91-120					
Mayor a 120					
<b>TOTAL</b>	106	5	184	1	37

Se puede identificar que los bancos estarían dispuestos a entregar la cartera a los 37 días de mora.

PREGUNTA 6. ¿QUÉ SISTEMA DE PAGO ESCOGERÍA PARA CANCELAR EL SERVICIO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA? EN CASO DE ESCOGER LA OPCIÓN UNO ¿QUE PORCENTAJE PAGARIA?

Cuadro 7. Sistema de pago escogido-bancos

DESCRIPCION	VALOR	PORCENTAJE
Porcentaje sobre el valor recaudado.	5	100%
<b>TOTAL</b>	5	100%

Cuadro 8. Porcentaje a cancelar - bancos

VALOR	PORCENTAJE
5	10%
<b>TOTAL</b>	10%

Se observa que el 100% de los bancos sondeados prefieren cancelar el servicio de cobranza por medio de un porcentaje sobre el valor recaudado,

donde estarían en capacidad de cancelar un 10% de la totalidad de la cartera recuperada.

Explicación dada por la empresas: El 100% de los bancos sondeados explican que pagarían el valor relacionado anteriormente por el servicio de cartera debido a que éste es el porcentaje que normalmente se acuerda.

PREGUNTA 7. ¿QUÉ TIPO DE INCONVENIENTES HA PRESENTADO CON EL SERVICIO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA?

Cuadro 9. Inconvenientes en el servicio ofrecido- bancos

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Bajos volúmenes de recuperación de cartera	2	40%
Compromiso de los gestores	1	20%
Ninguno	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

El 40% de los bancos sondeados han presentado inconvenientes en el resultado de recuperación de cartera debido a los bajos volúmenes obtenidos y el 20% argumenta la falta de compromiso por parte de los gestores como un inconveniente.

PREGUNTA 8. ¿Cuáles son sus expectativas al momento de contratar los servicios de una empresa de cobranza?

Cuadro 10. Expectativas -bancos

DESCRIPCION	VALOR	PORCENTAJE
Recuperación altos volúmenes de cartera	2	40%
Calidad del servicio	2	40%
Nuevos métodos de cobranza	1	20%
TOTAL	5	100%

Las expectativas generadas por parte de los establecimientos bancarios se establecen en un 40% en la recuperación de altos volúmenes de cartera, en igual porcentaje la calidad del servicio a contratar y el 20% argumentan la implementación de nuevos métodos de cobranza.

**SECTOR PRIVADO – COOPERATIVAS:** En esta parte del sondeo se trabajó con cinco cooperativas representativas de la ciudad de Bucaramanga, teniendo en cuenta las más relevantes de la ciudad: FINANCIERA COOMULTRASAN, BANCOOMEVA, COOPCENTRAL, JURISCOOP Y COMULDESA.

PREGUNTA 1. ¿LA ENTIDAD QUE USTED REPRESENTA NECESITA DEL SERVICIO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA POR PARTE DE UN “OUTSOURCING”?

Cuadro 11. Requerimiento de departamento de cobranzas - cooperativas

PROCESO	VALOR	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Se puede concluir que las cooperativas sondeadas necesitan de un servicio de recuperación de cartera por parte de un “outsourcing”.

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

Cuadro 12. Morosidad de la empresa - cooperativas

PROCESO	VALOR	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

El 100% de las cooperativas sondeadas presentan cartera morosa.

PREGUNTA 3. ¿A QUÉ MONTO TOTAL ASCENDERÍA LA CARTERA MOROSA QUE PODRÍA ENTREGAR PARA SU COBRO SEGÚN LOS RANGOS QUE SE RELACIONAN A CONTINUACIÓN?

Cuadro 13. Rango de cartera morosa- cooperativas:

(Los valores están expresados en millones de pesos)

MONTO	VALOR	CANTIDAD	Vi*Ci	Hi	Vi/hi
50-100	77	2	154	0.4	31
101-500	210	2	420	0.4	84
501-1000	750	1	750	0.2	150
<b>TOTAL</b>	<b>1037</b>	<b>5</b>	<b>1324</b>	<b>1</b>	<b>265</b>

Se puede concluir que el 100% de las cooperativas cuenta con cartera morosa; así mismo, el monto promedio que ellos entregarían de dicha cartera para su respectivo cobro asciende a un valor de 265 millones de pesos.

PREGUNTA 4. ¿CUÁNTAS OBLIGACIONES DE CARTERA ESTARÍAN EN CONDICIONES DE ENTREGAR PARA QUE ESTA SEA GESTIONADA POR LA EMPRESA?

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

<b>MONTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>Vi*Ci</b>	<b>Hi</b>	<b>Vi/hi</b>
100-500	110	2	220	0,4	88
501-1000	520	2	1040	0,4	416
1001-1500	1100	1	1100	0,2	220
<b>TOTAL EN MILLONES</b>	<b>1730</b>	<b>5</b>	<b>2360</b>	<b>1</b>	<b>724</b>

Las cooperativas iniciarían con promedio de 724 obligaciones para ser gestionadas.

PREGUNTA 5. ¿A PARTIR DE CUÁNTOS DÍAS DE MORA ENTREGARÍA USTED A UNA EMPRESA DE COBRANZA PARA SER GESTIONADA?

Cuadro 15. Días de mora- cooperativas

<b>DIAS MORA</b>	<b>RANGO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>Ri*Ci</b>	<b>Hi</b>	<b>Vi*hi</b>
0-30					
31-60	43	3	129	0.6	26
61-90	63	2	126	0.4	25
91-120					
Mayor a 120					
<b>TOTAL</b>					<b>51</b>

Se puede identificar que las cooperativas estarían dispuestas a entregar la cartera a los 51 días de mora.

PREGUNTA 6. ¿QUÉ SISTEMA DE PAGO ESCOGERÍA PARA CANCELAR EL SERVICIO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA? EN CASO DE ESCOGER LA OPCIÓN UNO, ¿QUÉ PORCENTAJE PAGARÍA?

Cuadro 16. Sistema de pago escogido-cooperativas.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Porcentaje sobre el valor recaudado.	5	100%
<b>TOTAL</b>	5	100%

Cuadro17. Porcentaje a cancelar - cooperativas.

<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
5	10%
<b>TOTAL</b>	10%

Se observa que el 100% de las cooperativas sondeadas prefieren cancelar el servicio de cobranza por medio de un porcentaje sobre el valor recaudado, donde estarían en capacidad de cancelar un 10% de la totalidad de la cartera recuperada.

Explicación dada por la empresas: El 100% de las cooperativas sondeadas explican que pagarían el valor relacionado anteriormente por el servicio de cartera debido a que éste es el porcentaje que normalmente se acuerda.

#### PREGUNTA 7. ¿QUÉ TIPO DE INCONVENIENTES HA PRESENTADO CON EL SERVICIO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA?

Cuadro 18. Inconvenientes en el servicio ofrecido- cooperativas

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Bajos volúmenes de recuperación de cartera	1	20%
Incumplimiento en lo Pactado	1	20%
Ninguno	3	60%
<b>TOTAL</b>	5	100

El 20% de las cooperativas han presentado inconvenientes en el resultado de recuperación de cartera debido a los bajos volúmenes obtenidos, así mismo, igual porcentaje en el incumplimiento de lo pactado y el 60% no ha presentado ningún inconveniente.

PREGUNTA 8. ¿CUÁLES SON SUS EXPECTATIVAS AL MOMENTO DE CONTRATAR LOS SERVICIOS DE UNA EMPRESA DE COBRANZA?

Cuadro 19. Expectativas -cooperativas

DESCRIPCIÓN	VALOR	PORCENTAJE
Recuperación altos volúmenes de cartera	2	40%
Calidad del servicio	2	40%
Personal calificado	1	20%
TOTAL	5	100%

Las expectativas generadas por parte de las cooperativas se establecen en un 40% en la recuperación de altos volúmenes de cartera, en igual porcentaje la calidad del servicio a contratar y el 20% argumentan contar con personal calificado en la gestión de cobro.

**SECTOR PRIVADO – CONSUMO:** En este sector, se tuvo en cuenta cinco empresas de consumo masivo importantes en la ciudad de Bucaramanga y que tienen sus operaciones dentro de la zona; entre ellas se encuentran: ALMACENES ÉXITO, YANBAL DE COLOMBIA, CARREFOUR, HOME CENTER Y CAJASAN.

PREGUNTA 1. ¿LA ENTIDAD QUE USTED REPRESENTA NECESITA DEL SERVICIO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA POR PARTE DE UN “OUTSOURCING”?

Cuadro 20. Requerimiento de departamento de cobranzas – consumo masivo

<b>PROCESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Se puede concluir que las empresas sondeadas de consumo necesitan de un servicio de recuperación de cartera por parte de un “outsourcing”.

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

Cuadro 21. Morosidad de la empresa – consumo masivo

<b>PROCESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

El 100% de las empresas de consumo masivo sondeadas presentan cartera morosa.

PREGUNTA 3. ¿A QUÉ MONTO TOTAL ASCENDERÍA LA CARTERA MOROSA QUE PODRÍA ENTREGAR PARA SU COBRO SEGÚN LOS RANGOS QUE SE RELACIONAN A CONTINUACIÓN?

Cuadro 22. Rango de cartera morosa- consumo masivo:

(Los valores están expresados en millones de pesos)

<b>MONTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>Vi*Ci</b>	<b>Hi</b>	<b>Vi/hi</b>
1-1000	410	2	820	0.4	164
1001-2000	1325	2	2650	0.4	530
2001-3000	2700	1	2700	0.2	540
<b>TOTAL</b>	<b>4435</b>	<b>5</b>	<b>6170</b>	<b>1</b>	<b>1234</b>

Se puede concluir que el 100% de las empresas de consumo masivo cuenta con cartera morosa; así mismo, el monto promedio que ellas entregarían de dicha cartera para su respectivo cobro asciende a un valor de 1.234 millones de pesos.

PREGUNTA 4. ¿CUÁNTAS OBLIGACIONES DE CARTERA ESTARÍAN EN CONDICIONES DE ENTREGAR PARA QUE ÉSTA SEA GESTIONADA POR LA EMPRESA?

Cuadro 23. Número de obligaciones- consumo masivo.

<b>MONTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>Vi*Ci</b>	<b>Hi</b>	<b>Vi*hi</b>
100-500	200	1	200	0.2	40
501-1000	800	2	1600	0,4	640
1100-1500	1300	1	1300	0,2	260
1500-2000	1600	1	1600	0,2	320
<b>TOTAL</b>	<b>3900</b>	<b>5</b>	<b>3900</b>	<b>1</b>	<b>1260</b>

Las empresas de consumo estarían en capacidad de asignar 1.260 obligaciones para ser gestionadas.

PREGUNTA 5. ¿A PARTIR DE CUÁNTOS DÍAS DE MORA ENTREGARÍA USTED A UN EMPRESA DE COBRANZA PARA SER GESTIONADA?

Cuadro 24. Días de mora –consumo masivo.

<b>DIAS MORA</b>	<b>RANGO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>Ri*Ci</b>	<b>Hi</b>	<b>Vi*hi</b>
0-30	8	1	8	0.2	1.6
31-60	32	3	96	0.6	19
61-90	61	1	61	0.2	12.2
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>5</b>	<b>165</b>	<b>1</b>	<b>33</b>

Se puede identificar que las empresas de consumo masivo estarían dispuestas a entregar la cartera a los 33 días de mora.

PREGUNTA 6. ¿QUÉ SISTEMA DE PAGO ESCOGERÍA PARA CANCELAR EL SERVICIO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA? EN CASO DE ESCOGER LA OPCIÓN UNO ¿QUE PORCENTAJE PAGARÍA?

Cuadro 25. Sistema de pago escogido-consumo masivo.

DESCRIPCION	VALOR	PORCENTAJE
Porcentaje sobre el valor recaudado.	5	10%
<b>TOTAL</b>	5	10%

Explicación dada por la empresas : El 100% de las empresas de consumo masivo sondeadas explican que pagarían el valor relacionado anteriormente por el servicio de cartera debido a que éste es el porcentaje que normalmente se acuerda.

Cuadro 26. Porcentaje a cancelar – consumo masivo.

VALOR	PORCENTAJE
5	10%
<b>TOTAL</b>	10%

Se observa que el 100% de las empresas de consumo masivo sondeadas prefieren cancelar el servicio de cobranza por medio de un porcentaje sobre el valor recaudado, en donde estarían en capacidad de cancelar un 10% de la totalidad de la cartera recuperada.

Explicación dada por la empresas : El 100% de las empresas de consumo masivo sondeadas explican que pagarían el valor relacionado anteriormente

por el servicio de cartera debido a que éste es el porcentaje que normalmente se acuerda.

**PREGUNTA 7. ¿QUÉ TIPO DE INCONVENIENTES HA PRESENTADO CON EL SERVICIO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA?**

Cuadro 27. Inconvenientes en el servicio ofrecido- consumo masivo

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Bajos volúmenes de recuperación de cartera	1	20%
Demora en recuperación	1	20%
Ninguno	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

El 20% de las empresas de consumo masivo han presentado inconvenientes en el resultado de recuperación de cartera debido a los bajos volúmenes obtenidos y a igual porcentaje en la demora de dicha recuperación y el 60% no ha presentado ningún inconveniente.

**PREGUNTA 8. ¿CUÁLES SON SUS EXPECTATIVAS AL MOMENTO DE CONTRATAR LOS SERVICIOS DE UNA EMPRESA DE COBRANZA?**

Cuadro 28. Expectativas -consumo masivo

<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Eficacia en Recuperación de cartera.	4	80%
Personal capacitado	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Las expectativas generadas por parte de las empresas de consumo masivo se establecen en un 80% en la eficacia y eficiencia de la recuperación de cartera, y el 20% argumentan contar con personal calificado en la gestión de cobro.

**2.4.2 Conclusiones acerca de la investigación de mercados realizada:** Una vez realizada la investigación de mercados, se puede concluir que las empresas privadas ubicadas en el sector financiero, servicios y comerciales, en un 100% les interesaría contratar con un tercero la gestión de cobro; se observa que el mayor monto de cartera que estarían dispuestos a entregar, se ubica en el sector bancos y de consumo masivo con un promedio de 1.450 y 1.265 millones respectivamente. Los días promedio para la entrega de la gestión de cartera no superan los 51 días de mora.

La totalidad de los sectores sondeados prefiere contratar el servicio bajo la modalidad de porcentaje del valor recaudado y sugieren un 10% para la cancelación del servicio.

En cuanto a los inconvenientes presentados, se ubican en gran medida el bajo volumen de recuperación de cartera, esto quiere decir que las empresas con las cuales contratan actualmente el servicio de cobranza no satisfacen el servicio, pues no generan una mayor recuperación de cartera para los sectores sondeados.

Las expectativas de los sectores sondeados están ubicadas en la eficacia en el cobro, es decir que se obtenga un mayor porcentaje de recuperación de cartera, a través de un personal ampliamente capacitado y comprometido con el objetivo final.

**2.4.3 Estimación de la demanda:** Observando los resultados de la investigación de mercados en el sector de carácter privado, se hace necesario emplear los resultados arrojados para su estudio teniendo en cuenta que estas empresas requieren del servicio de cobranza ofrecido por la empresa. Por esta razón, se toma como base los valores dados en el ejercicio con el propósito de identificar la demanda en el mercado actual. Se tienen en cuenta los sectores tales como bancos, cooperativas y empresas de consumo masivo que serían en un futuro los clientes potenciales.

Para el caso de los bancos, el 100% cuenta con cartera morosa, de la cual el monto que podría entregar para su cobro asciende a un valor de 1.450 millones de pesos, para ser gestionada a partir de los 37 días de mora.

Para las cooperativas que estarían dispuestas a entregar para su respectivo cobro se ubica en un valor de 265 millones de pesos, entregándola a los 51 días de mora para ser gestionada.

En las empresas de consumo masivo el monto a entregar para su respectiva gestión de cobro asciende a un valor de 1.234 millones de pesos y sería entregada a partir del día 33 de mora.

Cuadro 29. Estimación de la demanda.

<b>SECTOR</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>N. OBLIGACIONES</b>	<b>MONTO TOTAL</b>
BANCOS	5	570	\$ 1450.000.000
COOPERATIVAS	5	724	\$ 265.000.000
CONSUMO MASIVO	5	1260	\$ 1.234.000.000
<b>TOTAL MONTO</b>			<b>\$ 2.949.000.000</b>

**2.4.4 Evolución de la demanda del servicio:** Es importante analizar el comportamiento que han presentado los créditos en el transcurso de los últimos tres años. De acuerdo a lo reflejado por el boletín informativo de la tituladora colombiana en lo que concierne a la cartera y desembolsos, se puede observar la evolución que han presentado los sectores sondeados en el transcurso del 2008 al 2010, reflejados en el siguiente cuadro:

Cuadro 30. Evolución de la cartera.

<b>AÑO</b>	<b>BANCOS</b>	<b>COPERATIVA</b>	<b>CONSUMO</b>	<b>ESTIMADO PROYECCION</b>
2008	6,9	5,6	5,3	5.93
2009	5,3	7,2	4,7	5.73
2010	4,9	8,4	4,5	5.83
<b>TOTAL</b>				<b>5.83%</b>

PROMEDIOS AÑOS 2008, 2009, 2010: 5.83%

Fuente: Boletín informativo de la Titulizadora Colombiana

**2.4.5 Proyección de la demanda:** De acuerdo a lo analizado en la evolución de los créditos, especialmente en lo concerniente al comportamiento de la cartera en los sectores de establecimientos financieros, cooperativas y consumo masivo, se toma el promedio de los últimos tres años (5.93%+5.73%+5.83%) dando como resultado un porcentaje de crecimiento de la cartera del 5.83%; para lo cual se proyecta la demanda para el año 1 al 5 como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 31. Proyección de la demanda. Año 1.

<b>EMPRESA</b>	<b>N. DE OBLIGACIONES</b>	<b>MONTO A COBRAR</b>	<b>PROYECCION AÑO 1(5.83%)</b>
<b>BANCOS</b>	570	\$ 1450.000.000	\$ 1.534.535.000
<b>COOPERATIVAS</b>	724	\$ 265.000.000	\$ 280.449.500
<b>CONSUMO</b>	2340	\$ 1.234.000.000	\$ 1.305.942.200
<b>TOTAL</b>	3634	\$ 2.949.000.000	\$ 3.120.926.700

Cuadro N. 32 Proyección del año 2 al año 5.

<b>EMPRESA</b>	<b>P. AÑO 2</b>	<b>P. AÑO 3</b>	<b>P. AÑO 4</b>	<b>P. AÑO 5</b>
<b>BANCOS</b>	\$ 1.623.998.391	\$ 1.718.677.497	\$ 1.818.876.395	\$ 1.924.916.889
<b>COOPERATIVAS</b>	\$ 296.799.706	\$ 314.103.129	\$ 332.415.341	\$ 351.795.155
<b>CONSUMO</b>	\$ 1.382.078.630	\$ 1.462.653.814	\$ 1.547.926.532	\$ 1.638.170.649
<b>TOTAL</b>	\$ 3.302.876.727	\$ 3.495.434.440	\$ 3.699.218.268	\$ 3.914.882.693

## 2.5 OFERTA

En el sondeo que se realizó para el estudio de mercados se puede determinar que en la ciudad de Bucaramanga actualmente existe una cantidad importante de servicios o casas de cobranza que están realizando el recaudo de la cartera de diferentes entidades. Las mayores empresas de cobranza que existen en la ciudad tienen su casa matriz en la ciudad de Bogotá, entre estas se encuentran COVINOC, que es la casa de cobranza más grande del país y que al momento genera un alto volumen de gestión de recaudo a nivel nacional y regional abarcando en gran medida la gestión de cobro en los bancos y empresas de consumo. Igualmente CESS Ltda., tiene su casa matriz en la ciudad de Bogotá y actualmente maneja toda la cartera del sector financiero de la ciudad de Bucaramanga. GERC S.A (que es también de la ciudad de Bogotá) se destaca por realizar gestión de cobranza a empresas de consumo en la ciudad.

Es importante resaltar que las empresas anteriormente enunciadas realizan la gestión de cobro telefónicamente en un 100%, y los clientes que son de difícil recaudo se gestionan mediante cartas de notificación que contratan con un servicio de mensajería. Las fortalezas que caracterizan a estas empresas son los años de experiencia en el manejo de la gestión de cobro y la imagen que generan para los sectores sondeados. La debilidad más representativa radica en que no existe un trabajo personalizado al cliente, es decir que no se realizan visitas domiciliarias a los clientes que se encuentran en mora, provocando una demora en la recuperación de cartera asignada por los tres sectores estudiados.

**2.5.1 Estimación de la oferta.** Dada la cantidad de casas de cobranza que se dedican a la recuperación de cartera no se puede definir claramente cuales manejan un grupo específico de mercado. Sin embargo, si es correcto decir que el sector privado no se encuentra satisfecho en un 100% de las labores realizadas debido a que no manejan un cobro de control y no se hace seguimiento personalizado con el cliente moroso.

**2.5.2 Proyección de la oferta.** Dado que la oferta existente no satisface el servicio en la ciudad debido a la demora en la recuperación de cartera (tal como se evidencia en el sondeo realizado a los sectores) y a la insuficiencia de un contacto personal con los clientes en mora, se proyecta generar un plan de visitas domiciliarias.

## **2.6 COMPARACIÓN ENTRE LA DEMANDA Y LA OFERTA**

De acuerdo con la investigación de mercados, se puede evidenciar que la demanda está siendo atendida en un 100%, sin embargo, de acuerdo a las preguntas 7 y 8 se puede observar que en un 50% no se encuentran satisfechas con el servicio, lo cual se debe a la demora en la recuperación de cartera, motivado por la inexistencia de un cobro personalizado o visita domiciliaria que permita una agilidad en el cobro a los clientes.

## **2.7 CANAL DE COMERCIALIZACIÓN**

La empresa proyecta llegar al cliente por medio de visitas programadas con los ejecutivos del mercado objetivo a quienes se les presentará el portafolio de servicios y las ventajas de contratar con la empresa.

También la empresa pretende participar en todas aquellas convocatorias realizadas por el sector privado a efectos de contratar servicios de recuperación de cartera. Además, con el objetivo de dar a conocer la empresa,

se asistirá de forma activa a todos los eventos en los cuales se pueda promocionar y/o en donde se capten posibles clientes, tales como: mesas de negocios, encuentros regionales de crédito y cartera etc.

El uso de un canal virtual por parte de la empresa será fundamental en el proceso de llegar a los clientes, por ser ésta una forma sencilla, ágil y económica de ofrecer el portafolio de servicios.

## **2.8 PRECIO**

Teniendo en cuenta que la empresa se encuentra ubicada dentro del sector servicios, es inadecuado apuntarle a un precio fijo dado que la dinámica está destinada a un porcentaje de lo enviado por recuperar.

En la investigación de mercados (Pregunta No. 6) se indagó sobre el sistema de pago que se escogería para cancelar el servicio de recuperación de cartera y se concluye que el 100% de las empresas privadas sondeadas prefieren cancelarlo por el sistema de porcentaje sobre valor recaudado, pagando un 10% de la cartera recuperada.

El 100% de las empresas sondeadas, explican que cancelarían el valor relacionado anteriormente por el servicio de cartera debido a que éste es el porcentaje que normalmente se cancela por él.

## **2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN**

### **2.9.1 Objetivo**

- Dar a conocer el nombre, logotipo, productos y servicios de la empresa

**2.9.2 Logotipo:** El logotipo proyectado para la empresa consiste en tres letras que significan las iniciales de los socios de la misma seguido del tipo de la empresa en este caso SAS; “Sociedad de Acciones Simplificada”; se toma la

decisión de dejar MCJ CONSULTORES SAS que permite brindar al cliente seriedad y confianza con el servicio a contratar. Se puede ver el logotipo en la siguiente figura:

**Figura No.1** Logotipo empresa de cobranzas



**2.9.3 Selección de medios:** La Página Web sería el medio de información de mayor importancia para la empresa. Motivo por el cual se hace fundamental una vez constituida la empresa, lograr crear la página web con los mayores estándares de calidad, donde el cliente pueda encontrar toda la información que requiere a su alcance, por esta razón, el promedio de diseño y colocación en marcha es de 2.800.000 mil pesos.

**2.9.4 Portafolio de servicios:** La empresa busca estar a la vanguardia de las mejores, implementando un portafolio que sea la base de la venta y conocimiento de los servicios, donde se pueda encontrar toda la información de una forma dinámica y breve de la organización, así como de los productos que ofrece y que permita servirle al cliente mediante un diseño en forma de carpeta donde se indica en ella toda la información necesaria para el negocio. Es importante realizar este tipo de publicidad teniendo en cuenta el costo y beneficio que se espera para la empresa.

### **3. ESTUDIO TÉCNICO**

#### **3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO**

El tamaño del proyecto corresponde a los resultados de la investigación de mercados, donde la cartera posible a recuperar asciende a un total de 3.634 obligaciones para un monto de 2.949 millones de pesos. Es importante determinar que la totalidad de las empresas privadas no entregan su cartera morosa a una sola casa de cobranzas, por ello, para obtener una estimación razonable de la cartera que se asignaría a la empresa, se considera necesario dividir la totalidad de las obligaciones entre cuatro (4) posibles proveedores del servicio, en los cuales se incluiría esta empresa y las trece casas de cobranza más representativas del mercado local.

Cabe destacar que el 100% de las empresas de consumo masivo sondeadas prefieren efectuar pagos al servicio de cobranza por medio de un porcentaje sobre el valor recaudado, en donde estarían en capacidad de cancelar un 10% de la totalidad de la cartera recuperada.

Explicación dada por la empresas : El 100% de las empresas de consumo masivo sondeadas, explican que cancelarían el valor relacionado anteriormente por el servicio de cartera debido a que este es el porcentaje que normalmente se cancela por él.

Teniendo en cuenta el crecimiento de la cartera y las políticas internas de la empresa se pretende realizar un incremento del 3% del porcentaje sobre el valor recuperado a partir del tercer año en la búsqueda de la competitividad durante la vida útil del proyecto que se espera sea de 5 años.

## **3.2 ASPECTOS RELEVANTES DEL TAMAÑO DEL PROYECTO**

**3.2.1 Demanda:** En este punto es preciso afirmar que es favorable penetrar en el mercado, puesto que en su gran mayoría los clientes actuales no están conformes con el cobro de sus carteras, motivo por el cual estaría siendo benéfico cumplir con las expectativas del cliente, ya que son 2.949 millones a recuperar para un grupo de 3.634 clientes morosos de los distintos sectores analizados; en donde se tendría como proyectado un monto real a recaudar de 211 millones de pesos a un grupo de 260 clientes morosos.

**3.2.2 Recurso humano:** El recurso humano es imprescindible para el funcionamiento de la organización, dentro de este están contemplados dos tipos de personas: i) el operativo; el cual estará integrado por un grupo de gestores de cartera tanto interna como externa, que tengan el conocimiento y experiencia en cartera de este tipo y que estén dispuestos a los cambios y a las jornadas intensas de trabajo, ii) el personal administrativo: compuesto por el Jefe de Crédito y Cartera quien estará encargado de direccionar la empresa, promocionar sus servicios y captar clientes.

**3.2.3 Disponibilidad de recursos:** Para la creación de la empresa de debe contar con un mínimo necesario de útiles de papelería para la puesta en funcionamiento de la empresa.

**3.2.4 Equipos tecnológicos:** Se contará con la adquisición de cuatro (4) equipos de cómputo para el funcionamiento de la empresa.

**3.2.5 Localización:** La empresa tendrá como ciudad principal para llevar a cabo sus funciones de cobro, la ciudad de Bucaramanga pues una vez realizada la investigación se puede determinar que existe una demanda a atender con unos beneficios que se pueden obtener en la gestión de la cobranza; motivo por el cual se hace importante que Bucaramanga sea el centro del negocio.

**3.2.6 Financiamiento:** La empresa tiene como objetivo contar con el 70% por aporte de los socios y un 30% financiado a través de un crédito.

### **3.3 CAPACIDAD DEL PROYECTO**

**3.3.1 Capacidad diseñada:** Corresponde al nivel máximo posible de servicios a ofrecer en un tiempo determinado, se establece un margen de citación indicadas en tiempos de atención del estado de la deuda y la gestión del cobro en donde se establece un tiempo de 20 minutos por asesor a cada cliente; si el horario es de 8:00 a 12:00 y de 1:00 a 6:00 p.m. de lunes a sábado serian 10 horas por 26 días igual a 260 horas mensuales, si cada gestor atiende cada 20 minutos a un cliente se estarían gestionando 3 clientes por hora, logrando gestionar 780 clientes en el mes, contando con un grupo de 4 asesores se estarían gestionando 3120 obligaciones mensuales que al año representan 37.440 obligaciones gestionadas.

**3.3.2 Capacidad Instalada:** Corresponde al nivel máximo posible de servicios a ofrecer en un tiempo determinado, se establece un margen de citación indicadas en tiempos de atención del estado de la deuda y la gestión del cobro en donde se establece un tiempo de 20 minutos por asesor a cada cliente; si el horario es de 8:00 a 12:00 y de 2:00 a 6:00 p.m. de lunes a sábado serian 8 horas por 26 días igual a 208 horas mensuales, si cada gestor atiende cada 20 minutos a un cliente se estarían gestionando 3 clientes por hora, logrando gestionar 624 clientes en el mes, contando con un grupo de 4 asesores se estarían gestionando 2496 obligaciones mensuales que al año representan 29952 obligaciones gestionadas.

**3.3.3 Capacidad utilizada:** Se utiliza el 100% de atención de las obligaciones demandadas correspondientes a 961 obligaciones mensuales para 11532 obligaciones al año, proyectando el incremento de cartera del 5.83% indicado

anteriormente por el boletín informativo de la tituladora colombiana; estas se indican por los 5 años de vida útil del proyecto.

### 3.4 LOCALIZACION

**3.4.1 Macro localización:** La empresa estará ubicada en la ciudad de Bucaramanga departamento de Santander Colombia. Como se puede ver en la siguiente figura:

Figura N. 2 Mapa de Santander



<http://www.luventicus.org/mapas/colombia/santander.html>

**3.4.2 Micro localización:** La empresa estaría ubicada en el centro de la ciudad de Bucaramanga, en un sitio de fácil acceso para todo el público, considerando que es un punto clave para todos los clientes. El local es de propiedad de uno de los socios, razón por la cual no se tendría que cancelar canon de arrendamiento; las características del lugar son:

- Local Dirección: Carrera 23 N. 30-61 Centro de Bucaramanga
- Canon: Local propio, se genera un costo de oportunidad.
- Servicios Públicos: agua, luz, Teléfono

- Área: 50 metros cuadrados
- Distribución: Un salón, una alcoba, 1 baño
- Instalaciones: Paredes de cemento y pintadas

Es importante destacar que este local se entrega en las mejores condiciones de ambientación, con las paredes pintadas y vitrales nuevos así como acabados modernos que permitirían trabajar en un ambiente agradable a los empleados y los clientes sintiéndose cómodos en este lugar. El esquema cumple con el plan de ordenamiento territorial POT.

### **3.5 INGENIERIA DEL PROYECTO**

#### **3.5.1 Descripción técnica del Servicio:**

- Objetivo principal: Recuperación de cartera
- Diseño: Realizando cobros preventivos, pre jurídicos y jurídicos.
- Especificaciones técnicas: Cobranza Telefónica, y Personalizada.
- Vida útil del proyecto: Cinco años de vida útil.

**3.5.2 Descripción técnica del proceso:** El proceso técnico del servicio de cobranza a las empresas privadas se representa así:

##### **3.5.2.1 Descripción del servicio de cobranza Telefónico:**

**Contacto telefónico y/o personalizado:** El gestor de cobranza realiza, el contacto telefónico y/o personalizado con el cliente.

**Información de la deuda:** El gestor le da la información al cliente sobre el estado de la deuda.

**Alternativas de pago:** El gestor le brinda las diversas alternativas de pago para el cliente.

**Propuesta por parte del cliente:** El cliente acepta o propone de acuerdo a lo dicho por el gestor su propuesta de pago.

**Negociación:** De acuerdo a lo hablado entre las partes se escoge la forma más conveniente de pago.

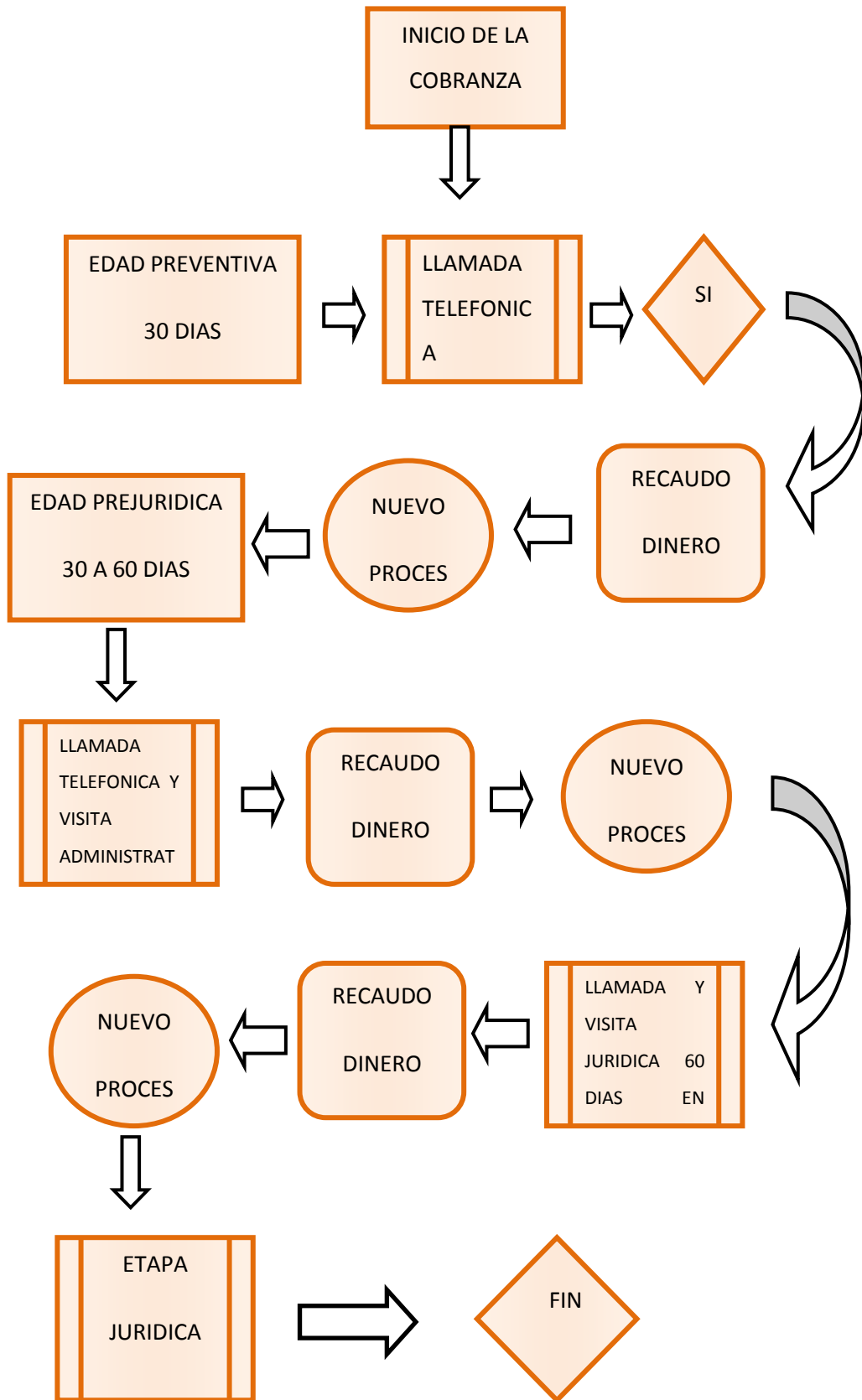
**Acuerdo de Pago:** Realizado el posible acuerdo de pago el gestor interno informa, la manera de cómo cancelar la cuenta.

**Registro de la información:** Una vez realizada la gestión el gestor procede a registrar en el sistema en caso de realizarse de manera telefónica y/o por medio de planilla de control si la gestión es personalizada, el acuerdo realizado por el cliente para que sirva como evidencia de la gestión para la empresa contratista del servicio.

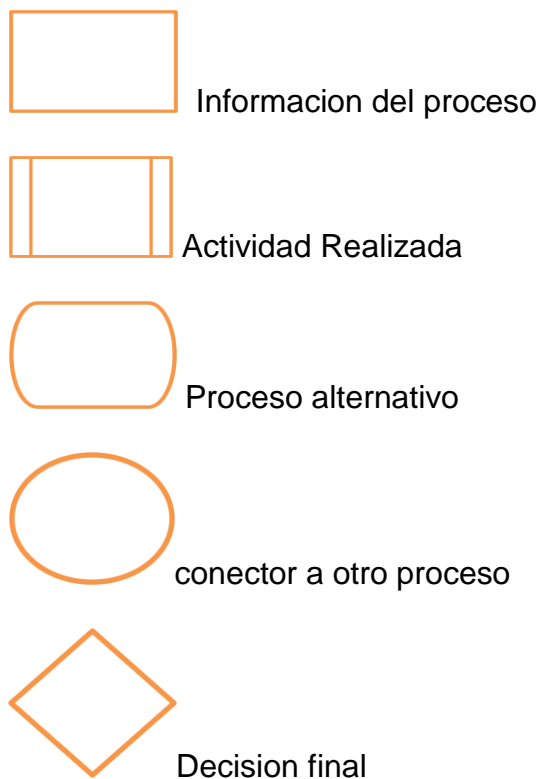
**Fin del Servicio:** El asesor de cobranza queda disponible para realizar una nueva gestión.

Es importante tener en cuenta que esta gestión contara con un tiempo de 20 minutos para el éxito de la negociación entre las partes.

Figura N. 3 Diagrama de Flujo Proceso de La Cobranza por edades de cartera



### 3.5.2.2 Elementos Utilizados en el Diagrama de Flujo



**3.5.3 Estrategias de la Cobranza:** El éxito de una gestión de cobranza depende del empleo adecuado de los recursos de negociación. Contar con unas estrategias adecuadas, en donde puedan ser utilizadas de la mejor forma; para esto se hace fundamental implementar una serie de estrategias que conlleven al objetivo final que es la recuperación de cartera.

**Contar con un personal de perfil comercial que permita:** Escuchar al cliente, permitir que el elija acuerde y también negocie

**Otorgar beneficios al cliente:** En el cual se puede motivar el pago oportuno de la deuda, por medio de estrategias tales descuentos, condonaciones u otros beneficios que permitan una rápida recuperación de la cartera entregada.

**Conocer al cliente:** Ahora los clientes tiene más oportunidades de créditos mejores tasas plazos y cubrimientos; al ver la cartera vencida se debe segmentar para identificar el comportamiento de pago; esto permite conocer más del cliente y por ende realizar la gestión de cobro más efectiva.

**Seguimiento a la gestión:** Es fundamental en la gestión, con el propósito de que el cliente no olvide que tiene una deuda acarreada; esto genera presión permitiendo aumentar las probabilidades de recuperación de cartera.

**Sistematización de la información:** Contar con un software, que permita llevar un control y seguimiento de la gestión de cobranza.

**3.5.4 Recursos Humanos:** En el proceso de la gestión de cobranza es indispensable contar con un grupo comprometido y de experiencia en la gestión del cobro, por lo tanto se debe nombrar los colaboradores que tendrán la tarea de realizar la gestión del cobro.

Se iniciara con 4 gestores de cartera distribuidos en dos gestores internos y dos gestores externos, para el área operativa.

Para el área administrativa se iniciara con un jefe de crédito y cartera encargado de coordinar todo el funcionamiento comercial y operativo de la organización.

## **4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL**

En el estudio administrativo se debe tener en cuenta la constitución de la empresa, el tipo de empresa que será acorde con su funcionalidad, también se debe plasmar la planeación estratégica entre ellas la misión, visión, políticas y objetivos y a su vez los perfiles de cargos y escalas salariales.

### **4.1 CONSTITUCION DE LA EMPRESA**

La empresa quedaría constituida como MCJ CONSULTORES SAS, mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad. Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse. La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las siglas "sociedad por acciones simplificada".

### **4.2 DISTRIBUCION DE LA EMPRESA**

La empresa se constituye con tres socios, encargados del funcionamiento y desarrollo de la empresa.

**4.2.1 Misión de la empresa:** Contribuir en la recuperación de Cartera mediante personal altamente capacitado y experimentado en el desarrollo de nuevas técnicas innovadoras de cobranza en la ciudad de Bucaramanga.

**4.2.2 Visión de la empresa:** Nuestra organización le apuesta en el año 2015, al posicionamiento en el mercado, siendo líderes en resultados, calidad y buen servicio; además de ampliar la cobertura de nuevos clientes, que deseen el beneficio de otorgarles un excelente servicio.

#### **4.2.3 objetivos de la empresa**

- Conseguir los resultados de recuperación en las proporciones exigidas por el cliente.
- Unificar las necesidades y prioridades de todos nuestros clientes, bajo un contexto ético con principios muy sólidos.
- Ser parte integral de cada uno de nuestros usuarios, contribuyendo al mejoramiento de sus procesos y políticas.
- Ser una empresa diferencial frente al mercado de agencias externas de cobro, no como cobradora sino como una asesora en la administración de cartera.
- Perfeccionar nuestro sistema de cobranzas ajustándolo a las necesidades del cliente.
- Brindar a los clientes y deudores plena satisfacción con un excelente servicio y atención personalizada.
- Diseñar y controlar los procesos de la administración de cartera para incrementar los indicadores de efectividad y crear una sólida política de

administración de información con recursos tecnológicos y personal altamente calificado.

- Brindar la mejor alternativa con dimensión empresarial de recuperación y gestión de cartera, con soportes que permitan evaluar y diagnosticar alternativas y soluciones para la toma de decisiones.

**4.2.4 Política de la empresa:** La gestión de cobro se inicia a partir del primer día que se produce el incumplimiento en el pago de la obligación por parte de los clientes, quienes inicialmente serán contactados a través de la información de las bases de datos, con el objeto de realizar el cobro directamente con el cliente.

La gestión de cobranza preventiva y pre jurídica, permitirá en el cliente llegar a un acuerdo de pago con los gestores en razón de no acarrear mayores intereses sobre la deuda, además de otorgarle el beneficio de no ser reportados en las centrales de riesgo; en caso de no lograr el objetivo propuesto se procede a realizar un seguimiento de carácter personalizado y de carácter preventivo para evitar un cobro jurídico que afecte la integridad del cliente.

Nuestro propósito es crear una filosofía moderna de relación con los clientes, por medio de la selección de personal idóneo en el manejo de los retos propuestos en la recuperación de cartera; además nuestra empresa se esmera por contribuir al bienestar social del país, por medio de la oportunidad de empleo a los habitantes de las zonas en donde opera, generando una mejor calidad de vida para el futuro.

#### **4.2.5 Valores y principios de la empresa**

- **Honradez:** Promoviendo una cultura de la verdad y sinceridad en el recaudo de cartera.

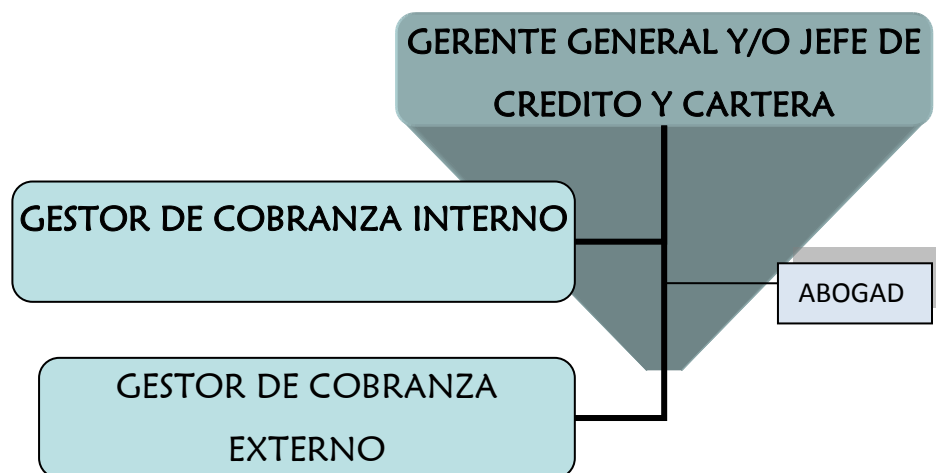
- **Responsabilidad:** como elemento fundamental para asumir los retos y hacerlos cumplir.
- **Trabajo en equipo:** como generador del éxito de la organización.
- **Calidad Humana:** Personal capacitado y proactivo a las nuevas técnicas de la cobranza.
- **Sentido de pertenencia:** Como pilar fundamental en la exigencia que se requiere en el resultado de cartera.

### 4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa estará constituida por un Gerente General que a su vez será el jefe de crédito y cartera de la empresa, 2 gestores de cobranza internos y dos gestores de cobranza externos.

#### 4.3.1 Organigrama de la Empresa

Figura N. 4 Organigrama



**4.3.2 Descripción de funciones y perfiles del cargo:** Se hace importante para la puesta en marcha de la empresa establecer las funciones de cada uno

de los funcionarios del área operativa y financiera con el propósito de tener claro el paso a seguir en el normal desarrollo de las actividades de la organización. Para esto se ha establecido un cuadro de manual de funciones en donde se describe cada una de las funciones y perfiles de los empleados a contratar en la organización:

Cuadro N.33 Manual perfil y funciones jefe de crédito y cartera

<b>MANUAL PERFIL Y FUNCIONES MCJ CONSULTORES SAS</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Jefe de Crédito y Cartera	<b>AREA:</b> Administrativa
<b>DEPENDENCIA:</b> Administrativa	<b>JEFE INMEDIATO:</b> Jefe de crédito y cartera
<b>NUMERO DE CARGOS:</b> 1	<b>SUPERVISOR:</b> No aplica
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>	<b>FECHA DEL MANUAL:</b> 20 de agosto de 2011
1	<p><b>FUNCIONES Y TAREAS DEL CARGO</b></p> <p><b>FUNCIONES:</b></p> <p>Direccionar la empresa, promocionar sus servicios y captar clientes.</p> <p>Coordinar oficina de Bucaramanga, asistir reuniones de estrategias programadas por los clientes en cada mes;</p> <p>Realización de llamadas de toda la cartera de 1 hasta 360 días específicamente en el seguimiento de cada uno de los gestores.</p> <p>Seguimiento a trabajo de gestores de campo por medio de los registros soportes generados diariamente</p> <p>Atender todas los clientes de la zona para cualquier tipo de información</p> <p>funciones varias correspondientes al tema administrativo interno de la oficina;</p>

		Trabajo de campo a poblaciones específicas según coordinación de la agenda del mes.
2	<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	Profesional en áreas administrativas.
3	<b>EXPERIENCIA</b>	Experiencia mínima en el cargo de 2 años, manejando procesos de gestión de cartera, e invención de estrategias, de cobro.
4	<b>HABILIDADES</b>	<b>Mentales:</b> Alta concentración para análisis y creación de estrategias de cobro, realizar informes, dar soluciones y tomar decisiones. <b>Físicas:</b> No requiere esfuerzo físico por lo que permanece la mayor parte del tiempo sentado
5	<b>RESPONSABILIDADES</b>	De supervisión y Control de procesos
6	<b>RIESGOS DEL CARGO</b>	Ambientales: aire acondicionado, locaciones confortables.  Riesgos: Afectación visual por la cantidad de tiempo de trabajo en equipo de cómputo; riesgo auditivo puesto que el trabajo requiere de gran manejo y utilización de teléfono.
<b>OBSERVACIONES: EMPLEADO, JEFE, SUPERVISOR</b>		
Cumplir con los valores y principios establecidos por la Organización		
<hr/> <hr/> <hr/>		

Elaboró :	Revisó
-----------	--------

Cuadro N. 34 Manual perfil y funciones gestor cartera Interno

<b>MANUAL PERFIL Y FUNCIONES MCJ CONSULTORES SAS</b>		
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Gestor de Cartera Interno		<b>AREA:</b> Operativo
<b>DEPENDENCIA:</b> Operativa		<b>JEFE INMEDIATO:</b> Jefe de Crédito y Cartera
<b>NUMERO DE CARGOS:</b> 2		<b>SUPERVISOR:</b> Jefe de Crédito y Cartera
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>		<b>FECHA DEL MANUAL:</b> 20 de agosto de 2011
1	<b>FUNCIONES Y TAREAS DEL CARGO</b>	<b>FUNCIONES:</b> Realizar llamadas de cobro específicamente la cartera de Preventiva, 01-09días y 10 30 de Bucaramanga.  Realizar seguimiento de cartera una vez realizada la primera llamada;  Realizar actividades propias asignadas por la coordinadora en temas internos de la empresa.  Atender clientes morosos personalmente y concretar compromisos de pago

2	<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	Tecnóloga en áreas administrativas y manejo de técnicas secretariales, estudio de conocimientos tecnológicos y manejo de herramientas ofimáticas.
3	<b>EXPERIENCIA</b>	Experiencia mínima en el cargo de 1 año, gestionando procesos de cartera telefónica.
4	<b>HABILIDADES</b>	<b>Mentales:</b> Mediana concentración para la creación de estrategias de cobro, realizar informes, y seguimiento de compromisos.  <b>Físicas:</b> No requiere esfuerzo físico por lo que permanece la mayor parte del tiempo sentado
5	<b>RESPONSABILIDADES</b>	De operación de procesos
6	<b>RIESGOS DEL CARGO</b>	Ambientales: aire acondicionado, locaciones confortables. Riesgos: Afectación visual por la cantidad de tiempo de trabajo en equipo de cómputo; riesgo auditivo puesto que el trabajo requiere de gran manejo y utilización de teléfono.
<p><b>OBSERVACIONES: EMPLEADO, JEFE, SUPERVISOR</b></p> <p>Cumplir con los valores y principios establecidos por la Organización</p> <hr/> <hr/> <hr/>		
Elaboró :		Revisó:

Cuadro N. 35 Manual perfil y funciones Gestor Cartera Externa

<p><b>MANUAL PERFIL Y FUNCIONES MCJ CONSULTORES SAS</b></p> <p><b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b></p>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Gestor Cobranza Externa	<b>AREA:</b> Operativa
<b>DEPENDENCIA:</b> Operativa	<b>JEFE INMEDIATO:</b> Jefe de Crédito y Cartera

<b>NUMERO DE CARGOS: 2</b>		<b>SUPERVISOR: No aplica</b>
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>		<b>FECHA DEL MANUAL: 20 de agosto de 2011</b>
<b>1</b>	<b>FUNCIONES Y TAREAS DEL CARGO</b>	<p><b>FUNCIONES:</b></p> <p>Enfocar el trabajo de campo en las edades de cartera específicamente a partir de 30 días en adelante.</p> <p>Reforzar y realizar seguimiento de estas edades.</p> <p>Ejecutar trabajo de campo en todas las edades de cartera; este trabajo se realiza teniendo en cuenta el programador del y bajo el apoyo y direccionamiento del área administrativa.</p> <p>Recibir dinero resultado de la cobranza personalizada.</p> <p>Realizar labores direccionadas por el área administrativa.</p>
<b>2</b>	<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	Tecnólogo en áreas administrativas y capacitación de servicio al cliente
<b>3</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	Experiencia mínima en el cargo de 1 año manejando procesos de gestión de cartera, sectorizada en Bucaramanga e invención de estrategias, de cobro.
<b>4</b>	<b>HABILIDADES</b>	<p>Mentales: Alta concentración en la creación de estrategias de cobro.</p> <p>Físicas: Alta pues requiere esfuerzo físico por lo que permanece la mayor parte del tiempo en campo y en moto.</p>
<b>5</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>	Operación de procesos
<b>6</b>	<b>RIESGOS DEL CARGO</b>	<p>Ambientales: Contaminación ambiental</p> <p>Riesgos: Eventuales accidentes de tránsito, pérdidas o robos.</p>
<p><b>OBSERVACIONES: EMPLEADO, JEFE, SUPERVISOR</b></p> <p>Cumplir con los valores y principios establecidos por la Organización</p>		

Elaboró :

Revisó:

#### 4.4 ASIGNACION SALARIAL

Se tiene presente asignar salarialmente a los empleados a través de un contrato a término indefinido, con salario de \$ 1.100.000 vigente al año en cuestión con todas las garantías de ley. El esquema sería de la siguiente forma:

Cuadro N. 36 Asignación salarial

CARGO	SALARIO
Jefe de Crédito y Cartera	\$ 2.000.000
Gestor de Cartera Interna	\$ 1.100.000
Gestor de Cartera Externa	\$ 1.100.000

**4.4.1 Abogado:** El abogado es contratado de forma externa por la empresa, donde ganara una base mensual de \$ 380.000 por los gastos de representación.

#### 4.4.2 Prestaciones Sociales:

Cuadro N. 37 Formulas Prestaciones sociales

CONCEPTO	FÓRMULA
CESANTÍA	$\frac{(\text{SALARIO MENSUAL } (*) \times \text{DÍAS TRABAJADOS})}{360}$
INTERESES DE CESANTIAS	$\frac{\text{CESANTÍAS} \times \text{DÍAS TRABAJADOS} \times 0.12}{360}$
PRIMA DE SERVICIOS	$\text{SALARIO MES}(*) \times \text{DÍAS TRABAJADOS SEMESTRE}$

(Por cualquier tiempo trabajado)		<u>360</u>
VACACIONES (Por cualquier tiempo trabajado)		<u>SALARIO MENSUAL BÁSICO X DÍAS TRABAJADOS</u> 720
IMDEMNIZACIÓN (CONTRATO TÉRMINO FIJO)	A	El valor de los salarios que falten para la terminación del contrato.
IMDEMNIZACIÓN (CONTRATO TÉRMINO INDEFINIDO)	** A	Para salarios inferiores a 10 mínimos: 30 días por el primer año y 20 días por cada año siguiente o proporción. Más de 10 salarios mínimos: 20 días por el primer año y 15 por cada uno de los siguientes o proporción.
<p>(*) Cuando en la fórmula aparece SALARIO MENSUAL equivale al salario con todos los factores que lo constituyen. Por ejemplo: auxilio de transporte.  (**) Para el caso de los trabajadores que llevaren 10 años o más a 27 de diciembre de 2002 la indemnización se liquidará con la tabla anterior.</p>		
<b>HORAS EXTRAS</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>FÓRMULA</b>	
Hora ordinaria	$\frac{\text{Salario diario}}{8}$	
TRABAJO NOCTURNO Entre las 10 p.m. y las 6 a.m.	Hora ordinaria X 1.35	
HORA EXTRA DIURNA Entre las 6 a.m. y las 10 p.m.	Hora ordinaria X 1.25	
HORA EXTRA NOCTURNA Entre las 10 P.M. y las 6 A.M.	Hora ordinaria X 1.75	
HORA ORDINARIA DOMINICAL O FESTIVO	Hora ordinaria X 1.75	
HORA EXTRA DIURNA EN DOMINICAL O FESTIVO	Hora ordinaria X 2.0	
HORA EXTRA NOCTURNA EN DOMINICAL O FESTIVO	Hora ordinaria X 2.5	

#### **4.4.3 Aportes parafiscales por parte del empleador:**

- Sena 2%
- ICBF 3%
- Cajas de Compensación Familiar 4%

Se puede concluir que la empresa a crear MCJ CONSULTORES SAS, requiere para su funcionamiento un mínimo de 5 empleados con el propósito de entrar a funcionar y empezar a realizar gestión de cobro a los clientes que no se encuentran satisfechos con el servicio que a la fecha están pagando; por tal motivo se hace fundamental contratar a personas capacitadas y con experiencia que permitan alcanzar el logro de los objetivos propuestos.

## 5. ESTUDIO FINANCIERO

El objeto del estudio financiero, es analizar la prefactibilidad del proyecto, midiendo la rentabilidad económica, teniendo en cuenta los estudios anteriores además de determinar las ventajas y sus desventajas del mismo.

### 5.1 INVERSIONES FIJAS

**5.1.1 Inversión Fija.** Esta se compone de la maquinaria, muebles equipos y enseres requeridos por la empresa.

Cuadro N.38 Equipos de oficina:

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
4	Computadores de escritorio-licencias y antivirus	1.199.900	4.799.600
1	Software de Cobranzas	2.000.000	2.000.000
1	Impresora multifuncional	950.000	950.000
2	Calculadoras Cassio	17.500	35.000
2	Teléfonos Inalámbricos	64.500	129.000
3	Celulares	110.000	330.000
5	Memorias USB 4 GB	30.000	150.000
<b>TOTAL EQUIPOS DE OFICINA</b>			<b>\$8.393.600</b>

Fuente: Cotizaciones varias

- **Muebles y Enseres:** Se presentan a continuación:

Cuadro N. 39 Muebles y enseres

4	Mueble escritorio computador vidrio de 8 mm escarchado 10232	\$455.000	\$ 1.820.000
1	Silla ergonómica escritorio oficina giratoria lumbar malla	\$ 429.000	\$ 429.000
3	Sillas giratoria ergonómica de Brazos	\$ 145.000	\$435.000
6	Sillas de oficina	\$ 56.000	\$ 336.000
3	Papeleras Plásticas	\$ 13.500	\$ 40.500
3	Grapadoras metálicas	\$25.000	\$ 75.000
3	Perforadoras	\$ 6.100	\$ 18.300
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.153.800</b>

- **Total Inversión Fija:** Se consolida la información de las inversiones fijas totales en el siguiente cuadro resumen:

Cuadro N. 40 Total inversiones fijas

DESCRIPCIÓN	AÑO 0
Equipos de Oficina	\$ 8.393.600
Muebles y Enseres	\$ 3.153.800
<b>TOTAL INVERSIONES FIJAS</b>	<b>\$ 11.547.400</b>

**5.2 INVERSIONES DIFERIDAS:** Hace referencia a los gastos en los cuales la empresa incurre antes de iniciar sus actividades normales, estos representan en gran medida todo lo relacionado a la constitución legal de la misma, así como la publicidad, adecuaciones entre otros; se amortiza a 5 años de vida útil del proyecto.

- **Construcción y adecuaciones locativas:** teniendo en cuenta que el local es de uno de los socios, este se encuentra en buen estado para ser utilizado, en lo único que se debe invertir es en el arreglo del cableado para la instalación de los equipos y todo lo correspondiente a la parte eléctrica así como la pintura del sitio para esto se ha cotizado un valor de 1.650.000 donde cubre también la mano de obra de quien realizara las adecuaciones correspondientes.

Cuadro N. 41 Inversión diferida

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 0</b>
Estudio de Pre factibilidad		\$ 1.100.000
Construcción y adecuaciones		\$ 1.650.000
<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>		\$ 195.000
Cámara de Comercio	\$ 135.000	
Licencias Gubernamentales	\$ 60.000	
Publicidad Pre operativa y de Lanzamiento		\$ 3.800.000
<b>INVERSIONES DIFERIDAS</b>		<b>\$ 6.745.000</b>

**5.3 INVERSIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO:** Es el estimativo de los recursos que la empresa debe tener con el fin de cubrir todas las necesidades básicas generadas al inicio de las actividades, se tiene en cuenta que el servicio se ofrece pasado tres meses dado que el primer mes es de

conocimiento, el segundo y tercer mes se inician las labores en forma aquí se determina que se cubre un total de 3 meses teniendo en cuenta que se debe contar con los suficientes requisitos para cumplir las obligaciones durante este tiempo de iniciación de las actividades. El valor se genera a partir de los egresos que se presentaran a continuación:

- **Costos del Servicio:** que hace énfasis en los insumos y mano de obra directa.

Cuadro N. 42 Insumos:

<b>INSUMOS</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
Papelería	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Tóner	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Elementos Varios	\$ 80.000	\$ 960.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 480.000</b>	<b>\$ 5.760.000</b>

- **Mano de obra directa:** Corresponde a los 4 gestores de cartera tanto externos como internos además del jefe de crédito y cartera que direcciona a los gestores, estos tienen los beneficios de ley indicados por la normatividad del código laboral colombiano.

Cuadro N.43 Mano de obra directa

<b>CARGO</b>	<b>N.</b>	<b>SALARIO BASE</b>	<b>SALARIO</b>	<b>FACT. SAL. 59.33%</b>	<b>TOTAL MES POR PERSONA</b>	<b>MONTO TOTAL CARGOS AL MES</b>	<b>ANUAL</b>
GESTOR COBRANZA	4	\$1.100.000	\$ 1.100.000	\$652.630	\$1.752.630	\$7.010.520	\$84.126.240
JEFE CRÉDITO Y CARTERA	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.186.600	\$3.186.600	\$3.186.600	\$38.239.200

<b>TOTAL</b>					<b>\$4.939.230</b>	<b>\$10.197.120</b>	<b>\$122.365.440</b>
--------------	--	--	--	--	--------------------	---------------------	----------------------

- **Mantenimiento:** Es lo correspondiente al mantenimiento que requiere cada equipo para seguir el curso normal de su funcionamiento, por lo general se realiza de una forma periódica equivalente a dos veces al año.

Cuadro N.44 Mantenimiento

<b>CANTIDAD</b>	<b>EQUIPO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>VALOR</b>	<b>TOTAL AÑO</b>
4	Computadores	Semestral	\$ 260.000	\$ 520.000
1	Impresora	Semestral	\$ 65.000	\$ 130.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 650.000</b>

- **Depreciación:** Se calcula por medio del método de línea recta y se estima un 10% sobre el valor de todos los activos.

Cuadro N.45 Depreciación

<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>VR. ACTIVO</b>	<b>VR SALVAMENTO</b>	<b>VR DEPRE</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
Equipos de Oficina	\$ 8.393.600	\$ 839.360	\$7.554.240	\$ 125.904	\$ 1.510.848
Muebles y enseres	\$ 3.153.800	\$ 315.380	\$ 2.838.420	\$ 47.307	\$ 567684
<b>TOTAL</b>	<b>\$11.547.400</b>	<b>\$1.154.740</b>	<b>\$10.392.660</b>	<b>\$ 173211</b>	<b>\$2.078.532</b>

- **Total costos del servicio**

Cuadro N.46 Total costos del servicio

<b>ÍTEM</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
INSUMOS	\$ 480.000	\$ 5.760.000
MOD	<b>\$10.197.120</b>	<b>\$ 122.365.440</b>
COSTOS INDIRECTOS	<b>\$238.211</b>	<b>\$ 2.858.532</b>
MOI	\$0	\$0

DEPRECIACIÓN	\$ 173.211	\$2.078.532
MANTENIMIENTO	\$65.000	\$ 650.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$10.435.331</b>	<b>\$ 125.223.972</b>

Definidos los costos ahora se determinan los gastos del servicio a efectuar:

- **Amortización a Diferidos:** Son los gastos en que incurre la empresa antes del inicio de la operación y estas se difieren a 5 años, por lo tanto en la inversión diferida analizada se evidencia un valor de \$ 6.745.000, los cuales al dividir entre 5 da como resultado **\$ 1.349.000**.
- **Publicidad:** Se estima un valor de **\$ 900.000** pesos anuales.
- **Útiles de aseo y cafetería:** Se estima un valor de \$ 85.000 pesos mensuales, equivalentes a **\$1.020.000** anuales.
- **Servicios:** Que corresponde al valor de energía eléctrica, agua, teléfono e internet. Para esto se considera de la siguiente forma:

#### Valor mensual de servicios

Cuadro N. 47 Servicios

SERVICIO	ENERGÍA	AGUA	TEL(2) CELULARES(3)	Y	INTERNET
Valor mes	\$ 103.000	\$ 45.000	\$102.000 y \$ 485.400		\$ 82.000

Cuadro N. 48 Valor anual del Servicios

ÍTEM	VALOR AL AÑO
ENERGÍA	\$ 1.236.000
AGUA	\$ 540.000
TELÉFONOS	\$ 1.224.000
CELULARES	\$ 5.824.800
INTERNET	\$ 984.000
<b>TOTAL SERVICIOS</b>	<b>\$ 8.032.800</b>
Arriendo(costo de oportunidad)	\$ 3.600.000
<b>TOTAL ARRIENDO Y SERVICIOS</b>	<b>\$11.632.800</b>

- **Rodamiento:** Para el rodamiento se tendrá en cuenta al cobrador externo con moto que realizara las visitas de cobranza el cual se le dará a cada uno de ellos un valor semanal de \$ 45.000 que mensualmente serán \$ 180.000 y al año \$ 2.160.000 por persona aquí se considera que son dos gestores de cobranza por lo tanto el valor anual de los 2 gestores externos es de \$4.320.000 pesos.
- **Contratación externa:** Contempla a un abogado al cual se le cancela por el servicio prestado un valor de \$ 380.000 pesos por la asesoría.

Cuadro N. 49 Total de gastos de administración y de ventas:

ÍTEM	MES	AÑO
Amortización de Diferidos	\$ 112.417	\$ 1.349.000
Publicidad(operación)	\$ 75.000	\$ 900.000
Útiles de Aseo y Cafetería	\$ 85.000	\$ 1.020.000
Servicios	\$ 669.400	\$ 8.032.800
Rodamiento Motos	\$ 360.000	\$ 4.320.000
Contratación externa	\$ 380.000	\$ 4.560.000

Arriendo	\$ 300.000	\$ 3.600.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.981.817</b>	<b>\$23.781.804</b>

- **Total de inversión de capital de trabajo:** Se tendrá en cuenta los egresos a cubrir durante los tres meses, menos los egresos no monetarios tales como la depreciación y amortización de diferidos.

Cuadro 50 Capital de trabajo:

ÍTEM	AÑO 0 A UN MES
INSUMOS	\$ 480.000
MOD	\$ 10.197.120
MANTENIMIENTO	\$ 65.000
PUBLICIDAD	\$ 75.000
ÚTILES DE ASEO	\$ 85.000
SERVICIOS	\$ 669.400
RODAMIENTO	\$ 360.000
ARRIENDO	\$ 300.000
CONTRATACIÓN EXTERNA	\$ 380.000
SUBTOTAL MES	\$ 12.611.520'
<b>TOTAL CAPITAL TRABAJO 3 MESES</b>	<b>\$ 37.834.560</b>

#### 5.4 INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO

La inversión total del proyecto asciende a la suma de \$ 56.126.960

Cuadro 51 Inversión total del proyecto

INVERSIÓN	AÑO 0
INVERSIONES FIJAS	\$ 11.547.400
INVERSIONES DIFERIDAS	\$ 6.745.000
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 37.834.560
<b>FLUJO DE INVERSIÓN</b>	<b>\$ 56.126.960</b>

## 5.5 FUENTES DE FINANCIACIÓN

Los recursos necesarios para la inversión del proyecto son aportados en un 70% por los socios que constituyen la sociedad y un 30% a crédito.

Es decir \$ 39.288.872 dividido en partes iguales por los socios y \$ 16.838.088 por medio de un crédito a 60 meses a una tasa del 1.70%

## 5.6 BALANCE INICIAL AL MOMENTO CERO:

En el siguiente cuadro se presenta el balance inicial del proyecto, teniendo en cuenta la clasificación de activos, pasivo y patrimonio.

Cuadro N. 52 Balance inicial momento cero

PERIODO	AÑO 0
ACTIVO	\$ 56.126.960
DISPONIBLE	\$ 37.834.560
Caja	\$ 37.834.560
ACTIVOS FIJOS	\$ 11.547.400
Depreciables	\$10.392.660
No depreciables	\$1.154.740
DIFERIDOS	\$ 6.745.000
PASIVOS	\$16.838.088
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$16.838.088
PATRIMONIO	\$39.288.872
CAPITAL SOCIAL	\$ 39.288.872
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 56.126.960
BALANCE DE PRUEBA	0

## 5.7 COSTOS FIJOS

**5.7.1 Costos Fijos:** Son los rubros presupuestados en un periodo de tiempo y que no generan ningún tipo de variación.

Cuadro N. 53 Clasificación de los costos fijos:

ÍTEM	MES	AÑO
MOD	\$10.197.120	\$ 122.365.440
Mantenimiento	\$65.000	\$650.000
Publicidad(operación)	\$ 75.000	\$ 900.000
Útiles de aseo y cafetería	\$ 85.000	\$ 1.020.000
Servicios	\$ 669.400	\$ 8.032.800
Rodamiento motos	\$ 360.000	\$ 4.320.000
Contratación externa	\$ 380.000	\$ 4.560.000
Arriendo	\$ 300.000	\$ 3.600.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$12.131.520</b>	<b>\$145.578.240</b>

**5.7.2 Costos Variables:** son aquellos rubros que pueden sufrir variación ante un cambio del volumen de producción o servicio.

Cuadro N. 54 Costos variables

ÍTEM	VALOR MES	VALOR AÑO
Insumos	\$ 480.000	\$5.760.000
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$ 480.000</b>	<b>\$5.760.000</b>

**5.7.3 Costos Totales:**

Cuadro N. 55 Costos totales

ÍTEM	AÑO 1
COSTOS FIJOS	\$145.578.240

COSTOS VARIABLES	\$5.760.000
COSTOS TOTALES	<b>\$ 151.338.240</b>

**5.7.4 Precio de Venta:** Teniendo en cuenta la investigación de mercados realizada se determina que la base de recaudo y o porcentaje de ganancia es del 10%, es importante determinar que las empresas a entregar cartera a los “outsourcing” no entregan la cartera a una sola de ellas, por lo tanto es importante dividir entre 14 para obtener un valor sobre el cual se estima realizar el recaudo. Así que de la investigación de mercados se puede concluir lo siguiente: la base de ganancia para la empresa es de la siguiente manera:

**BANCOS:** La cartera morosa asciende a \$1.450 millones, equivalentes a 570 obligaciones de las cuales divididas en 14 empresas, según políticas del banco se concluye lo siguiente:

\$ 1.450.000.000/ 14: \$ \$ 103.571.428 (Valor de la cartera a recuperar)  
 \$ 103.571.428 \*70%: \$ 72.500.000 (El 70% corresponde al % de cartera a recuperar)  
 \$ 72.500.000 \*10%: \$ 7.250.000 (Ganancia mensual de la cartera recuperada.)  
 \$ 7.250.000 \*12: \$ 87.000.000 (Ganancia anual de la cartera recuperada)

**COOPERATIVAS:**

\$ 265.000.000/14: \$ 18.928.571 (Valor de la cartera a recuperar)  
 \$18.928.57\*70%: \$ 13.250.000 (El 70% corresponde al % de cartera a recuperar)  
 \$ 13.250.000 \*10%: \$ 1.325.000 (Ganancia mensual de la cartera recuperada.)  
 \$\$ 1.325.000\*12: \$ 15.900.000 (Ganancia anual de la cartera recuperada)

**CONSUMO:**

\$ 1.234.000.000/14: \$ 88.142.857 (Valor de la cartera a recuperar)

\$ 88.142.857\*70%: \$ 61.700.000 (El 70% corresponde al % de cartera a recuperar)

\$ 61.700.000 \*10%: \$ 6.170.000 (Ganancia mensual de la cartera recuperada.)

\$ 6.170.000 \*12: \$ 74.040.000 (Ganancia anual de la cartera recuperada)

## 5.8 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

Teniendo en cuenta los egresos mensuales se determinan los egresos proyectados a los cinco años de vida útil, los costos fijos permanecen constantes, las variables aumentan anualmente acorde al número de servicios a prestar.

Cuadro N. 56 Presupuesto egresos

<b>AÑOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>COSTOS</b>	<b>\$125.223.972</b>	<b>\$162.791.163</b>	<b>\$162.791.163</b>	<b>\$162.791.163</b>	<b>\$195.349.396</b>
Insumos	\$ 5.760.000	\$ 6.336.000	\$ 6.969.600	\$ 7.666.500	\$ 8.433.150
MOD	\$122.365.440	\$122.365.440	\$122.365.440	\$ 132.562.560	\$ 132.562.560
<b>CIF</b>	<b>\$2.728.532</b>	<b>\$2.728.532</b>	<b>\$2.728.532</b>	<b>\$2.728.532</b>	<b>\$2.728.532</b>
Mantenimiento	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000
Depreciación	\$2.078.532	\$2.078.532	\$2.078.532	\$2.078.532	\$2.078.532
<b>GTOS ADM-VENT</b>	<b>\$ 12.902.600</b>	<b>\$ 12.902.600</b>	<b>\$ 12.902.604</b>	<b>\$ 12.902.600</b>	<b>\$ 14.353.000</b>
Amortización Diferidos	\$ 1.349.000	\$ 1.349.000	\$ 1.349.000	\$ 1.349.000	\$ 1.360.000
Publicidad	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000
Papelería	\$ 1.020.000	\$ 1.020.000	\$ 1.020.000	\$ 1.020.000	\$ 1.020.000
Útiles aseo	\$ 5.313.600	\$ 5.313.600	\$ 5.313.600	\$ 5.313.600	\$ 5.313.600
Rodamiento Motos	\$ 4.320.000	\$ 4.320.000	\$ 4.320.000	\$ 4.320.000	\$ 5.760.000
<b>GTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$5.324.979</b>	<b>\$5.324.979</b>	<b>\$5.324.979</b>	<b>\$5.324.979</b>	<b>\$5.324.979</b>
Intereses	\$3.434.969	\$3.133.969	\$2.531.969	\$1.931.970	\$946.956
Amortización a capital	\$1.890.010	\$2.191.010	\$2.793.010	\$3.393.009	\$4.119.977
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$18.227.579</b>	<b>\$18.227.579</b>	<b>\$18.227.579</b>	<b>\$18.227.579</b>	<b>\$19.677.970</b>
<b>EGRESOS TOTALES</b>	<b>\$143.451.551</b>	<b>\$143.451.551</b>	<b>\$143.451.551</b>	<b>\$143.451.551</b>	<b>\$215.027.366</b>

**5.8.1 Ingresos del Proyecto:** Es proyectar el presupuesto de venta en base a la cantidad de cartera recibida para recaudar, que en este caso es del 75% del recaudo del valor del cual se recibe a su vez el 10% como pago por

recuperación de la cartera para el año 1, 2 y 3 a partir del año 4 el porcentaje aumenta al 13% como se puede observar en el recuadro:

Cuadro N. 57 Ingresos del proyecto

ÍTEM	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>BANCOS</b>	<b>\$ 7.250.000</b>	<b>\$ 7.672.675</b>	<b>\$ 8.119.992</b>	<b>\$ 10.704.856</b>	<b>\$ 11.328.949</b>
valor cartera recibida para recaudar	\$ 103.571.429	\$ 109.609.643	\$ 115.999.885	\$ 131.079.870	\$ 148.120.253
Cartera recaudada (70%)	\$ 72.500.000	\$ 76.726.750	\$ 81.199.920	\$ 91.755.909	\$ 103.684.177
comisión 10% de cartera	\$ 7.250.000	\$ 7.672.675	\$ 8.119.992	\$ 9.175.591	\$ 10.368.418
<b>COOPERATIVAS</b>	<b>\$ 1.325.000</b>	<b>\$ 1.402.248</b>	<b>\$ 1.483.999</b>	<b>\$ 1.956.405</b>	
Valor cartera recibida para recaudar	\$ 18.928.571	\$ 20.032.107	\$ 21.199.979	\$ 23.955.976	\$ 27.070.253
cartera recaudada	\$ 13.250.000	\$ 14.022.475	\$ 14.839.985	\$ 16.769.183	\$ 18.949.177
comisión 10% cartera mes	\$ 1.325.000	\$ 1.402.248	\$ 1.483.999	\$ 1.676.918	\$ 1.894.918
<b>CONSUMO MASIVO</b>	<b>\$ 6.170.000</b>	<b>\$ 6.529.711</b>	<b>\$ 6.910.393</b>	<b>\$ 8.532.147</b>	<b>\$ 9.029.571</b>
Valor cartera recibida para recaudar	\$ 88.142.857	\$ 93.281.586	\$ 98.719.902	\$ 104.475.272	\$ 110.566.181
Cartera recaudada	\$ 61.700.000	\$ 65.297.110	\$ 69.103.932	\$ 73.132.691	\$ 77.396.327
Comisión 10% cartera mes	\$ 6.170.000	\$ 6.529.711	\$ 6.910.393	\$ 7.313.269	\$ 7.739.633
Ingresos operacionales del mes	<b>\$ 14.745.000</b>	<b>\$ 15.604.634</b>	<b>\$ 16.514.384</b>	<b>\$ 19.695.043</b>	<b>\$ 20.963.499</b>
Ingresos operacionales del año	<b>\$ 176.940.000</b>	<b>\$ 187.255.602</b>	<b>\$ 198.172.604</b>	<b>\$ 236.340.521</b>	<b>\$ 251.561.994</b>

## 5.9 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas.

Cuadro N. 58 Punto de equilibrio

<b>OBLIGACIONES</b>	<b>AÑO1</b>
COSTOS VARIABLES	\$ 5.760.000
COSTOS FIJOS	\$ 145.578.240
COSTO TOTAL	\$ 151.338.240
INGRESOS	\$ 176.940.000
PUNTO DE EQUILIBRIO \$	\$ 150.476.772

El resultado obtenido se interpreta como las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias, si las ventas del negocio están por debajo de esta cantidad la empresa pierde y por arriba de la cifra mencionada son utilidades para la empresa; como se puede observar el punto de equilibrio en pesos en el primer año es de \$150.476.772

Formula del punto de equilibrio:

$$P. E \%: \left[ \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Totales}} \right]$$

El porcentaje que resulta con los datos manejados, indica que de las ventas totales, el 94% es empleado para el pago de los costos fijos y variables y el 6% restante, es la utilidad neta que obtiene la empresa.

## 5.10 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Determina los flujos monetarios del proyecto estimados en inversiones, ingresos y egresos que permitirán el funcionamiento de la empresa, para esto se orienta a partir de los 5 años proyectados como se evidencia en el siguiente cuadro:

Cuadro N. 59 Flujo de Caja Proyectado

ÍTEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos operacionales		\$ 176.940.000	\$ 187.255.602	\$ 198.172.604	\$ 236.340.521	\$ 251.561.994
Rec. Propios	\$ 39.288.872					
Crédito	\$16.838.088	0	0	0	0	0
<b>INGRESOS</b>	\$56.126.960	\$ 176.940.000	\$ 187.255.602	\$ 198.172.604	\$ 236.340.521	\$ 251.561.994
<b>COSTOS</b>		<b>\$ 125.223.972</b>	<b>\$ 162.791.163</b>	<b>\$ 162.791.163</b>	<b>\$ 162.791.163</b>	<b>\$ 195.349.396</b>
menos depreciación		\$ 2.078.532	\$ 2.078.532	\$ 2.078.532	\$ 2.078.532	\$ 2.078.532
<b>COSTOS</b>		\$ 123.145.440	<b>\$ 160.712.631</b>	<b>\$ 160.712.631</b>	<b>\$ 160.712.631</b>	<b>\$ 193.270.864</b>
<b>G. ADMÓN.</b>		<b>\$ 12.902.600</b>	<b>\$ 12.902.600</b>	<b>\$ 12.902.604</b>	<b>\$ 12.902.600</b>	<b>\$ 14.353.000</b>
menos amortización		\$ 1.349.000	\$ 1.349.000	\$ 1.349.000	\$ 1.349.000	\$ 1.360.000
<b>G. ADMÓN.</b>		<b>\$ 11.553.600</b>	<b>\$ 11.553.600</b>	<b>\$ 11.553.600</b>	<b>\$ 11.553.600</b>	<b>\$ 12.993.000</b>
Gastos pre operativos	\$ 6.745.000					
<b>EGRESOS</b>	\$ 6.745.000	<b>\$ 143.451.551</b>	<b>\$ 143.451.551</b>	<b>\$ 143.451.551</b>	<b>\$ 143.451.551</b>	<b>\$ 215.027.366</b>
<b>BALANCE</b>		\$ 33.488.449	\$ 43.804.051	\$ 54.721.053	\$ 92.888.970	\$ 36.534.628
Saldo Inicial	\$49.381.960	\$49.381.960	\$ 82.870.409	\$ 126.674.460	\$ 181.395.513	\$ 274.284.483
Saldo en Caja	\$49.381.960	\$ 82.870.409	\$ 126.674.460	\$ 181.395.513	\$ 274.284.483	\$ 310.819.110

## 5.11 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

En este estado de resultados se puede observar los resultados obtenidos en la operación normal del negocio se incluyen los impuestos a pagar y se toma en cuenta la reserva legal del 10%.

Cuadro N. 60 Estado de resultados proyectado

ÍTEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	\$ 176.940.000	\$ 187.255.602	\$ 198.172.604	\$ 236.340.521	\$ 251.561.994
OPERACIONALES					
(-) Costos de Producción	\$ 125.223.972	\$ 162.791.163	\$ 162.791.163	\$ 162.791.163	\$ 195.349.396
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 51.716.028	\$ 24.464.439	\$ 35.381.441	\$ 73.549.358	\$ 56.212.598
Ingresos no operacionales					
(-) Gastos admón.	\$ 12.902.600	\$ 12.902.600	\$ 12.902.604	\$ 12.902.600	\$ 14.353.000
(-) Gastos Financieros					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 38.813.428	\$ 11.561.839	\$ 22.478.837	\$ 60.646.758	\$ 41.859.598
(-) IMPTO. 33%	\$ 12.808.431	\$ 3.815.407	\$ 7.418.016	\$ 20.013.430	\$ 13.813.667
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	26.004.997	7.746.432	15.060.821	40.633.328	28.045.931
(-) RESERVA LEGAL 10%	\$ 2.600.500	\$ 774.643	\$ 1.506.082	\$ 4.063.333	\$ 2.804.593
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 23.404.497</b>	<b>\$ 6.971.789</b>	<b>\$ 13.554.738</b>	<b>\$ 36.569.995</b>	<b>\$ 25.241.337</b>

Se puede observar un aumento favorable en la utilidad neta para los inversionistas, en los próximos 5 años proyectados por la empresa

## 5.12 BALANCE GENERAL (PRIMER AÑO)

Cuadro N. 61 Balance general

PERIODO	AÑO 01
ACTIVO	\$82.870.409
DISPONIBLE	\$82.870.409
Caja	\$82.870.409
ACTIVOS FIJOS	<b>\$ 11.547.400</b>
Depreciables	\$2.078.532
No depreciables	<b>\$1.154.740</b>
DIFERIDOS	<b>\$ 6.745.000</b>
PASIVOS	\$16.838.088
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$16.838.088
PATRIMONIO	\$39.288.872
CAPITAL SOCIAL	\$39.288.872
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	56.126.960
BALANCE DE PRUEBA	0

## 5.13 VALOR PRESENTE NETO:

Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Para efectos de este proyecto se estima la tasa de oportunidad en el mercado actual es el 12.11 E. A%, fuente de Davivienda año 2010.

Cuadro 62. Valor presente Neto – TIR

AÑO	VALOR	VALOR PRESENTE	TASA DE DESCUENTO
0	<b>-56.126.960</b>	-56.126.960	12.11%
1	\$ 29.775.530	\$ 26.559.219	1.121
2	\$ 39.874.669	\$ 31.725.494	1.121
3	\$ 50.562.587	\$ 35.883.618	1.121
4	\$ 94.436.895	\$ 59.781.153	1.121
5	\$ 38.283.783	\$ 21.616.884	1.121
	\$ 196.806.504	\$ 175.566.368	
	MENOS INVERSIÓN	\$ 56.126.960	
	<b>VPN</b>	<b>\$ 119.439.408</b>	
	<b>TIR</b>	<b>69%</b>	

El VPN calculado arrojó un valor DE \$ 119.439.408 mayor a cero siendo conveniente para la inversión de este proyecto.

La TIR dio como resultado 69%, porcentaje que indica que el retorno del negocio es suficiente para compensar el costo de oportunidad del dinero y además, produce un rendimiento adicional que resulta llamativo al proyecto.

## 6. CONCLUSIONES

Se puede concluir que las empresas privadas ubicadas en el sector financiero, servicios y comerciales, en un 100% les interesaría contratar con un tercero la gestión de cobro; se observa que el mayor monto de cartera que estarían dispuestos a entregar, se ubica en el sector bancos y de consumo masivo con un promedio de 1450 y 1265 millones respectivamente. Los días promedio para la entrega de la gestión de cartera no superan los 51 días de mora.

La totalidad de los sectores sondeados, prefiere contratar el servicio bajo la modalidad de porcentaje del valor recaudado y sugieren un 10% para la cancelación del servicio.

En cuanto a los inconvenientes presentados se ubican en gran medida el bajo volumen de recuperación de cartera, esto quiere decir que las empresas con las cuales contratan actualmente el servicio de cobranza no satisfacen el servicio, pues no generan una mayor recuperación de cartera para los sectores sondeados.

Las expectativas, esperadas por los sectores sondeados están ubicadas la eficacia en el cobro, es decir que se obtenga un mayor porcentaje de recuperación de cartera, a través de un personal ampliamente capacitado y comprometido con el objetivo final.

La empresa se constituye bajo el nombre de MCJ CONSULTORES SAS, contará inicialmente con 5 empleos directos dividido en dos gestores internos, dos gestores externos y el jefe de crédito y cartera encargado de direccionar las estrategias de cobranza, cada uno de ellos contara con un contrato a termino indefinido garantizándoles todas las garantías de ley.

La empresa contara con un espacio propio, por tal motivo no será necesario el pago mensual de un canon de arrendamiento, pero se le asignara un costo de oportunidad, favorable para la puesta en marcha de la organización; la empresa solicitara un crédito que correspondería al 30 % del monto total para el inicio de las operaciones de la empresa y el 70% será aportado por los socios.

Se considera importante establecer el proceso de cobro en donde la empresa tendrá como objetivo realizar la gestión en el mes, partiendo de un trabajo estructurado semana a semana que permitirá establecer las estrategias inmediatas para la recuperación de cartera.

## 7. RECOMENDACIONES

Se hace fundamental la innovación en la creación de estrategias que permita a la casa de cobranzas generar un valor agregado ante las demás en la efectividad de la recuperación de cartera.

Es importante contar con personal idóneo, comprometido y capacitado que esté dispuesto al trabajo bajo presión y con un alto sentido de pertenencia para la organización.

Contar con un software apropiado, que permita evidenciar las actualizaciones de pagos de forma inmediata y los clientes morosos que se encuentren en el momento de realizar la gestión, esto permitirá seriedad y responsabilidad en el servicio ofrecido.

Estar a la vanguardia de la competencia, evidenciando sus estrategias con el propósito de ir más allá y logrando sobrepasar en calidad el servicio ofrecido por parte de la casa de cobranzas.

Realizar capacitaciones al personal en servicio al cliente, en las nuevas tendencias de la cobranza.

Realizar retroalimentación del servicio que se ofrece, con el propósito de identificar las fortalezas y las posibles debilidades que se presenten, logrando con ellas convertirlas en un factor clave del éxito de la organización.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE BUCARAMANGA. Se encuentra disponible en:  
<http://www.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=8, Param=9, am=10>.

ARISTIZABAL, Jhon Jairo. 12 Congreso de Crédito y Cobranzas Regional.

CALDERÓN Roberto Carlos. Administración, análisis y políticas de crédito. Se encuentra disponible en  
<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/fin/adapocre.htm>

GONZÁLEZ, Rosas Enrique. La Negociación en los procesos de cobranza Ediplus ediciones, 2008.

CHIAVENATO I. (2000). Administración de los Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill.

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

Rodríguez Tepezano, José Luis. (2002). Editorial Revista Contaduría y Administración N.204. Disponible en <http://www.ejournal.unam.mx/rca/RCA2040>