

**MODELO DE NEGOCIOS PARA LA PRESTACION DE SERVICIOS DE
FACTORING EN BBVA COLOMBIA.**

GLORIA ELENA GARZON GOMEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS - MBA
BUCARAMANGA**

2014

**MODELO DE NEGOCIOS PARA LA PRESTACION DE SERVICIOS DE
FACTORING EN BBVA COLOMBIA.**

GLORIA ELENA GARZON GOMEZ

**Trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster en
Administración de Negocios**

Director:

HERNAN PABON BARAJAS

Codirector:

GERMAN RIOS RODRIGUEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS - MBA
BUCARAMANGA**

2014

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	18
2. OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3. ALCANCE Y LIMITACIONES DEL PROYECTO	21
3.1 ALCANCE	21
3.2 LIMITACIONES DEL PROYECTO	21
4. MARCOS REFERENCIALES	22
4.1 MARCO CONTEXTUAL	22
4.1.1 Antecedentes:	22
4.1.2 Ubicación	28
4.1.2.1. Grupo BBVA en el mundo	28
4.1.2.2 BBVA en Colombia	29
4.2 MARCO CONCEPTUAL	30
4.2.1 Conceptos	30
4.2.2 Vocabulario	32
4.2.3 Siglas	32
4.3 MARCO TEÓRICO	33
4.3.1. Metodología CANVAS:	33

4.4. MARCO LEGAL DEL FACTORING EN COLOMBIA	34
4.4.1. Ley 1231 de 2008:	35
4.4.2. Decreto 3327 de septiembre de 2009	37
4.4.3. Decreto 660 de Marzo de 2011:	38
4.4.4. Otras Normas Inherentes	38
4.4.4.1 Ley 1450 de Junio de 2011	39
4.4.4.2. Basilea y Factoring	39
4.4.5 Viabilidad jurídica de Factoring en Colombia	40
5. REFERENCIACION DEL FACTORING	42
5.1 REFERENCIACIÓN DEL FACTORING EN EL GRUPO BBVA	43
5.1.1 Factoring en BBVA Chile.	43
5.1.2. Factoring en BBVA Bancomer: México	46
5.1.3. Factoring en BBVA Continental – Perú:	47
5.1.4. Factoring en BBVA España	50
5.1.5 Matriz Comparativa de la referenciación de Factoring en el Grupo BBVA	54
5.2 REFERENCIACIÓN DE FACTORING A NIVEL INTERNACIONAL	55
5.2.1. Factoring en Banco de China	55
5.2.1.1. Modalidades de Factoring en el Banco De China	55
5.2.2. Factoring en Itaú Brasil	61
5.2.3. Factoring en el Banco Santander en Chile	62
5.2.3.1. Modalidades de Factoring en el Banco Santander de Chile	62
5.2.4. Matriz Comparativa de la Referenciacion de Factoring - Internacional	63
5.3 REFERENCIACION DE FACTORING EN COLOMBIA	64
5.3.1 Factoring en Bancolombia	64
5.3.1.1 Membresía con FCI – Factors Chain International	65
5.3.1.2 Modalidades de Factoring en Bancolombia	66
5.3.2. Factoring en el Grupo Aval	69
5.3.2.1. Banco de Bogota	69
5.3.2.2. Banco de Occidente	69

5.3.2.3. Banco Av Villas	70
5.3.2.4. Banco Popular	70
5.3.3. Factoring en Coltefinanciera	71
5.3.3.1. Modalidades de Factoring en Coltefinanciera	71
6. SITUACIÓN ACTUAL EN BBVA COLOMBIA RESPECTO AL FACTORING	74
6.1 OFERTA ACTUAL EN FINANCIACIÓN, AL SEGMENTO DE PYMES Y EMPRESAS	75
6.1.1 Productos de Financiación de Corto Plazo	76
6.1.2 Productos de Financiación de Largo Plazo	76
6.2. POSICIONAMIENTO DE BBVA COLOMBIA	77
6.3. FACTORING Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE BBVA	79
6.4. REQUERIMIENTOS DE LAS ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROCESO DE CREACIÓN DEL FACTORING	81
6.4.1. Marketing e Inteligencia Comercial	81
6.4.2. Dirección de Segmentos Pymes y Empresas	81
6.4.3. Área Financiera	82
6.4.4. Área Jurídica	82
6.4.5. Área de Riesgo Crediticio	82
6.4.6. Área de Operaciones	83
6.5 ANÁLISIS DOFA DEL FACTORING EN BBVA COLOMBIA	83
6.5.1 Factores Internos	84
6.5.1.1 Fortalezas	84
6.5.1.2 Debilidades	84
6.5.2 Factores Externos	85
6.5.2.1 Oportunidades	85
6.5.2.2 Amenazas	86
6.6 ENTORNO ESTRATÉGICO	87
6.6.1 Estrategias F – O	87
6.6.2 Estrategias D - O	87

6.6.3 Estrategias F – A	88
7. MODELO DE NEGOCIO PARA EL FACTORING EN BBVA COLOMBIA	90
7.1. SEGMENTO DE CLIENTES PARA EL FACTORING EN BBVA COLOMBIA	91
7.2 PROPUESTA DE VALOR PARA EL FACTORING EN BBVA COLOMBIA	92
7.2.1. Segmento Pymes y Empresas	92
7.2.2 Factoring Doméstico	93
7.2.2.1. Con Recurso	93
7.2.2.2. Sin Recurso	94
7.2.3. Factoring Internacional	94
7.2.3.1. Con Recurso	94
7.2.3.2. Sin Recurso	94
7.2.4. Segmento Corporativo – Grandes Pagadores	94
7.2.4.1. Factoring Triangular	94
7.2.4.2. Confirming	95
7.3 CANALES DE COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES	96
7.3.1. Unidad de Negocio Factoring	96
7.3.1.1. Misión	96
7.3.1.2. Visión	96
7.3.1.3. Valores	96
7.3.1.4. Estructura Propuesta para la Unidad de Negocio Factoring	97
7.3.2. Fases de los canales de comunicación con los clientes	97
7.4. RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES	99
7.4.1. Plan de Mercadeo	99
7.4.1.1. Estrategias de Comunicación	99
7.4.2. Estrategias de producto	102
7.4.3. Estrategia de Precio	103
7.4.4. Estrategia de promoción de Ventas	103
7.5 RECURSOS CLAVE	104
7.5.1. Plataforma Tecnológica	104

7.5.2. Recurso Humano	105
7.5.3. Recursos Económicos	106
7.6. ACTIVIDADES CLAVE	106
7.6.1. Actividades de Gestión Comercial	106
7.6.2. Gestión de la Plataforma Tecnológica	107
7.6.3. Gestión de Riesgo	107
7.6.4. Seguridad Operativa	108
7.7. ASOCIACIONES CLAVE	108
7.8 FUENTES DE INGRESOS	109
7.9. ESTRUCTURA DE COSTOS	109
8. POTENCIAL DE MERCADO Y APORTACION DE VALOR DEL FACTORIGA	
BBVA COLOMBIA	112
8.1 PREDICCIÓN DE LA DEMANDA	112
8.2. APORTACIÓN DE VALOR DEL FACTORING A BBVA COLOMBIA	114
8.2.1. Variables Internas	114
8.2.2. Variables Macroeconómicas	117
8.2.3. Cartera, Clientes y Transacciones	117
8.2.4. Proyección de Estados de Resultados	117
8.2.5. Cálculo de la Aportación de Valor	119
9. CONCLUSIONES	121
10. RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFIA	124
ANEXOS	128

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cifras de factoring en América (Centro y Sur)	24
Tabla 2. Requisitos de la Factura de acuerdo con el Código de Comercio, Estatuto Tributario y Ley 1231 de 2008.	36
Tabla 3. Matriz Comparativa de la referenciación del Factoring en BBVA	54
Tabla 4: Matriz Comparativa de la Referenciación de Factoring - Internacional	63
Tabla 5. Matriz comparativa del Factoring en Colombia	73
Tabla 6: Portafolio de Financiación en BBVA	76
Tabla 7: Evaluación alternativas para adquisición plataforma tecnológica	105
Tabla 8: Costos de Implementación, Soporte y Licenciamiento del Software	110
Tabla 9: Gasto de Nómina en COP de 2013	111
Tabla 10: Proyección de Market Share de Factoring para BBVA Colombia	113
Tabla 11: Variables Internas definidas para la proyección de la aportación de valor de Factoring a BBVA Colombia	116
Tabla 12: Variables Macroeconómicas - Proyecciones Unidad de Factoring	117
Tabla 13: Proyección de Cartera, Clientes y Transacciones	117
Tabla 14: Proyección del Estado de Resultados de la Unidad de Negocio Factoring:	118
Tabla 15: Cálculo del EVA para la Unidad de Negocio Factoring	119

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diagrama causa-efecto	18
Figura 2: Congreso Latinoamericano de Factoring, Medellín 2013	25
Figura 3. Grupo BBVA en el mundo	28
Figura 4: Nueve módulos – Metodología Canvas	34
Figura 5. Lado emocional del Modelo Canvas	42
Figura 6. Como opera el Factoring en BBVA Chile	44
Figura 7. Como opera Crediproveedores en BBVA Bancomer - México	47
Figura 8. Modalidades de Factoring en BBVA Continental	48
Figura 9. Modalidades de Factoring en BBVA España	51
Figura 10: Flujo de Operación del Forfaiting	60
Figura 11. Modalidades de Factoring en Bancolombia	66
Figura 12: Composición clientes vinculados en el Segmentos Pymes, Empresas y Corporativos	78
Figura 13: Modelo de Negocio para el Factoring en BBVA Colombia	90
Figura 14: Clientes Pagadores y Proveedores vinculados a BBVA Colombia	91
Figura 15: Modalidades de Factoring en BBVA Colombia	95
Figura 16: Estructura Unidad de Factoring	97
Figura 17: Fases del canal de Comunicación con los clientes	98
Figura 18: Acciones generales y específicas para el público interno	100
Figura 19: Acciones generales y específicas para el público externo	101
Figura 20: Imagen de BBVA Colombia: Lanzamiento de Factoring	102

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A: FORMATO ACTA VISITAS TECNICAS EFECTUADAS – ÁREAS INTERNAS BBVA COLOMBIA	128
ANEXO B: GRANDES PAGADORES	130
ANEXO C: ENCUESTA REALIZADA AREAS INTERNAS PARA EVALUAR OFERTA PLATAFORMA TECNOLÓGICA	131
ANEXO D: RUBROS DE VOLUMEN DE FACTORING – ENTIDADES FINANCIERAS	132
ANEXO E: HERRAMIENTA DE PROYECCIÓN DE VENTAS	133
ANEXO F: CIFRAS VOLUMEN DE FACTORING – ENTIDADES FINANCIERAS AÑO 2012	134
ANEXO G: CIFRAS VOLUMEN DE FACTORING – ENTIDADES FINANCIERAS AÑO 2011	135
ANEXO H: CIFRAS VOLUMEN DE FACTORING – ENTIDADES FINANCIERAS AÑO 2010	136
ANEXO I: CIFRAS VOLUMEN DE FACTORING – ENTIDADES FINANCIERAS AÑO 2009	137
ANEXO J: CIFRAS VOLUMEN DE FACTORING – ENTIDADES FINANCIERAS AÑO 2008	138

RESUMEN

TITULO: MODELO DE NEGOCIOS PARA LA PRESTACION DE SERVICIOS DE FACTORING EN BBVA COLOMBIA^{*}

AUTOR: GLORIA ELENA GARZON GOMEZ^{**}

PALABRAS CLAVE: Modelo de Negocio, BBVA Colombia, Factoring, Entidad Financiera, Proveedor, Gran Pagador, Pyme, Empresa, Confirming, Plataforma Tecnológica.

DESCRIPCIÓN

El presente documento contiene la elaboración de un modelo de negocio para la oferta de Factoring en BBVA Colombia, a través de la creación de una Unidad de Negocio en la Entidad Financiera.

La metodología desarrollada, inicia con la referenciación del producto en tres contextos: en el Grupo BBVA, en las filiales de España, México, Chile y Perú; a nivel internacional, se revisa la oferta de bancos referentes del producto, en China, Brasil y Chile y a nivel nacional se analiza la oferta de Bancolombia, Grupo Aval y Coltefinanciera.

Posteriormente se revisan, el marco legal para determinar la viabilidad jurídica del producto en Colombia, la situación actual de la Entidad Financiera respecto al Factoring, el portafolio actual de productos y servicios, la posición en el mercado, los requerimientos de las áreas internas de la Entidad, el plan estratégico y análisis DOFA del producto.

Finalmente, utilizando la metodología Canvas se plantea el modelo de negocio para el Factoring en BBVA, así mismo, se realiza la predicción de la demanda para determinar el potencial de negocio y se calcula la aportación de valor del factoring a BBVA Colombia, a través de proyecciones financieras y cálculo del EVA.

Se concluye que el Factoring es un dinamizador de los flujos de caja de las pequeñas y medianas empresas, igualmente que a nivel nacional y Latinoamericano, existe un importante potencial de crecimiento del producto, dada la evolución de las cifras. Adicionalmente, la Regulación Jurídica Colombiana, ha fortalecido la figura del Factoring y las proyecciones financieras realizadas en el presente proyecto, muestran que es un momento propicio para que BBVA Colombia cree el producto y fortalezca su posicionamiento en el sector financiero.

^{*} Trabajo de grado

^{**} Escuela de estudios industriales y empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios. Director: Hernán Pabón Barajas. Codirector: German Ríos Rodríguez.

ABSTRACT

TITLE: BUSINESS MODEL TO PROVIDE FACTORING SERVICES AT BBVA BANK COLOMBIA*

AUTHOR: GLORIA ELENA GARZON GOMEZ**

KEY WORDS Business Model, BBVA Colombia, Factoring, Financial Institution, Supplier, Great Paymaster, SME, Enterprise, Confirming, Technology Platform.

DESCRIPTION

This document contains the development of a business model for offering Factoring at BBVA Colombia, through the creation of a Business Unit at the Financial Institution.

The methodology begins by referencing the product in three contexts: in the BBVA Group's subsidiaries in Spain, Mexico, Chile and Peru; at the international level it is reviewed referring banks offering the product in China, Brazil and Chile; and nationwide it is analyzed the supply of Bancolombia, Grupo Aval and Coltefinanciera.

Then, it is reviewed the legal framework to determine the legal viability of the product in Colombia, the current situation regarding Factoring at the Financial Institution, the current portfolio of products and services, market position, the requirements of the internal areas of the Entity , the strategic plan and SWOT analysis of the product.

Finally, using the Canvas methodology it is raised the business model for Factoring at BBVA, also, it is performed the predicting demand to determine the business potential and it is calculated the value contribution of factoring at BBVA Colombia, through financial projections and calculation of EVA.

To conclude, the factoring is revitalizing of the cash flows of small and medium companies, moreover to national and latin american level, exist an important potential of growth of the product, justified for the progress of numbers. Additional, the Colombian juridical regulation has strengthened the factoring figure and the financial realized projections on the actual project, shows that this is a propitious moment in order that BBVA Colombia makes the product and Strengthen his positioning in the financial sector.

* Research Project

** School of Industrial and Business Studies. Master in Business Management. Director: Hernán Pabón Barajas, Codirector: German Ríos Rodríguez.

INTRODUCCIÓN

Las pymes son eje estratégico para apalancar el desarrollo económico de los países, principalmente en economías emergentes como la colombiana y para ello requieren ser más competitivas y sostenibles en el mediano y largo plazo.

El Gobierno Nacional, a través de su programa presidencial, Prosperidad para todos, ha orientado esfuerzos importantes para apoyar el crecimiento de la productividad de las pymes, buscando propiciar un entorno de competitividad, sin embargo para ello se requiere un sistema financiero sencillo y un entorno de negocios amigable.

Las Entidades Financieras, tienen el reto de llegar a estos clientes, que en muchas ocasiones, no tienen la estructura financiera adecuada o las garantías requeridas para obtener la financiación de su capital de trabajo y por ello recurren a agiotistas que encarecen la financiación, afectando la competitividad.

Es necesario que las Entidades Financieras, cuenten con portafolios de productos y servicios, flexibles, sin descuidar la calidad del riesgo y es allí donde una herramienta financiera como el Factoring, se convierte en un potenciador, agilizando los flujos de capital de trabajo, mejorando índices de actividad, sin aumentar el nivel de endeudamiento de los clientes.

Internacionalmente, las cifras muestran que cada vez, se utiliza más esta herramienta para mejorar la liquidez, la calidad del riesgo, obtener simplicidad operativa y previsibilidad en las condiciones de pago y por ello, más entidades financieras están desarrollando la prestación de servicios de Factoring.

Para BBVA Colombia, en lineamiento con su plan estratégico BBVA*3 y Más BBVA, que busca convertirlo en “el mejor banco universal del mundo”, valorado así, por los clientes, es necesario incrementar su participación en el mercado, principalmente en el segmento de las pymes y empresas, requiriendo complementar la oferta actual con el Factoring, para llegar a más clientes, con más servicios, mejorando la accesibilidad al sistema financiero.

El presente documento, contiene el modelo de negocio para prestar el servicio de Factoring en BBVA Colombia, realizando previamente una referenciación del producto en tres contextos: a nivel de Grupo BBVA, a nivel internacional y local, igualmente se efectuó un análisis del marco legal y la situación actual de la Entidad Financiera, así como la realización de la predicción de la demanda y la determinación de la aportación de valor del Factoring para BBVA Colombia.

1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

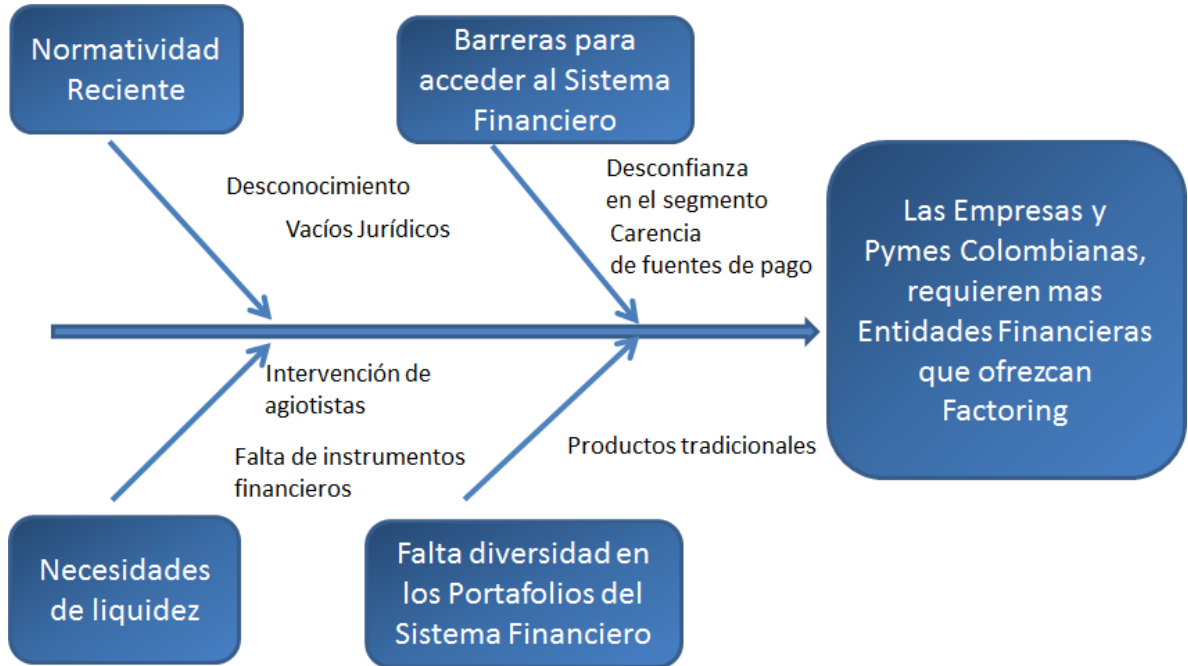
Las empresas y pymes colombianas requieren optimizar sus ciclos de caja, con el fin de agilizar la rotación y reinversión de los recursos en la actividad del negocio, de tal forma que les permita tener un mayor dinamismo y rentabilidad, principalmente cuando se está en un mundo exigente y cambiante como el actual.

Así mismo se hace necesario disminuir las barreras para acceder al sistema financiero, principalmente a las pymes, que pueden encontrar restricciones al momento de requerir recursos para apalancar sus operaciones y es allí donde una herramienta como el Factoring, se convierte en la solución adecuada para otorgar liquidez y operar exitosamente en los ejercicios futuros, dado que esta herramienta transforma las cuentas por cobrar en disponible.

Sin embargo, la normatividad es reciente, existe aun la percepción de vacíos jurídicos y en muchos casos, no ha sido asimilada por los actores del mercado, impidiendo el paso a la masificación de la modalidad de factoring.

Muchas Entidades Financieras, prefieren quedarse en los portafolios tradicionales, exigiendo garantías admisibles, que en ocasiones no están al alcance de las pymes y empresas, limitando las posibilidades de apalancamiento y operación.

Figura 1. Diagrama causa-efecto



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 1 , se observa el planteamiento del problema, a través del diagrama causa – efecto, identificando como causas, la normatividad reciente, las barreras que encuentra el segmento de Pymes y Empresas, para acceder al Sistema Financiero, necesidades de liquidez, así como falta de diversidad en la oferta bancaria.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La estructura empresarial colombiana esta conformada fundamentalmente por Pymes, las cuales componen las principales fuentes de empleo y son pilar fundamental para el desarrollo económico y social del país; para su funcionalidad y sostenibilidad, requieren instrumentos que les proporcionen liquidez, haciéndose necesarios, productos y servicios financieros que disminuyan las barreras para acceder al sistema financiero y se reduzca el espacio para usureros y agiotistas.

El dinamismo y las exigencias del mundo actual, demandan a las empresas, la optimización del rendimiento de sus operaciones, con el uso efectivo de los recursos disponibles que garanticen la continuidad del negocio, siendo el sistema financiero vital para dar soluciones adecuadas y a la medida, que proporcionen financiación, permitiendo a las empresas operar exitosamente en los ejercicios futuros.

BBVA Colombia, cuenta con una oferta especializada para apalancar el capital de trabajo en las Pymes y Empresas, sin embargo se hace necesario ser aun más competitivo y complementar el portafolio de servicios con Factoring, que adicionalmente se constituye como una fuente de pago y por ende disminuye el riesgo, haciendo que se incrementen las colocaciones y se mantengan o disminuyan los índices de cartera vencida.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un modelo de negocios para la prestación de servicios de Factoring en BBVA COLOMBIA, con el fin de complementar el portafolio de productos para empresas y pymes.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar la referenciación del modelo de factoring, con Entidades Financieras, que lo ofrecen en Colombia y con el Grupo BBVA, en países donde tiene presencia y que se destacan por el tamaño en Factoring, como España, México, Perú y Chile, con el fin de establecer y evaluar las diferencias y semejanzas entre las diferentes ofertas. (Bancolombia, Grupo Aval, Coltefinanciera y Corficolombiana).
- Realizar un análisis del Marco Legal Colombiano para determinar la viabilidad de la creación de este producto en BBVA Colombia.
- Determinar los requisitos para la implementación de Factoring y analizar la situación interna en BBVA Colombia, para establecer la viabilidad de la creación del producto.
- Determinar el potencial del mercado y la rentabilidad del producto, utilizando herramientas como predicción de la demanda y el EVA, para inferir la aportación de este producto a BBVA Colombia.
- Aplicar la metodología CANVAS para plantear el modelo de negocio para el Factoring en BBVA COLOMBIA.

3. ALCANCE Y LIMITACIONES DEL PROYECTO

3.1 ALCANCE

El presente proyecto contempla el planteamiento de un modelo de negocio para el Factoring en BBVA Colombia y no la implementación misma, dado que es decisión de la Entidad Financiera tomarlo y desarrollarlo, si así lo considera.

3.2 LIMITACIONES DEL PROYECTO

Es posible que en desarrollo del presente trabajo se encuentren dificultades para obtener información específica, dado el carácter de reserva de las entidades financieras, así mismo puede solicitarse acuerdos de confidencialidad.

4. MARCOS REFERENCIALES

4.1 MARCO CONTEXTUAL

4.1.1 Antecedentes: El Factoring se remonta al siglo XVII, con el comercio entre Inglaterra y Estados Unidos, principalmente en textiles y dadas las dificultades del cobro por la distancia geográfica, las empresas inglesas empezaron a delegar el cobro de las mercancías a empresarios norteamericanos; con el tiempo estos empresarios asumieron el riesgo y hacían adelantos a los exportadores ingleses.

En publicación efectuada por Leora Klapper, del Banco Mundial, denominada “The determinants of global factoring” publica estadísticas del Banco Mundial del año 96, resaltando que el factoring ha ganado importancia en el mundo, dado que el segmento de pequeñas y medianas empresas está en crecimiento.

El Factoring representa el 3.48% de PIB mundial, según datos a Febrero de 2012, de International Factors y Europa concentra 77,5% de las operaciones, siguiendo en orden de participación, Asia tiene el 8,3%, sin embargo China puede distorsionar dicho porcentaje en razón a la restricción de información; en el tercer lugar se encuentra Sur América, que maneja 6,3%, “este porcentaje no está nada mal si se mira con otras regiones; sin embargo, lo que dice esto, es que hay muchas oportunidades de crecimiento con esta herramienta”, asegura Erik Timmermans, secretario general de International Factors¹.

La industria del Factoring, según International Factors², ha sorteado con éxito la

¹ FACTORS CHAIN INTERNATIONAL, Comunicado de Prensa Abril de 2012, disponible en: <http://www.fci.nl/news/detail/?id=139> . (citado en junio de 2012).

² FACTORS CHAIN INTERNATIONAL, Comunicado de Prensa Abril de 2013, disponible en: <http://www.fci.nl>. (citado en mayo de 2013).

recesión global, mostrando crecimientos en el Factoring Internacional del 33.5% y en el Factoring Domestico del 1.7%,³ donde el Factoring Internacional ha presentado una fuerte dinámica, mostrando que los exportadores e importadores han captado las ventajas del producto, dado que suministra capital de trabajo, sin riesgo de crédito para el exportador y al importador le simplifica su transaccionalidad, en razón a que no tiene necesidad de abrir cartas de crédito o pactar condiciones de pago anticipado.

De otro lado, hay una tendencia en los bancos por desarrollar el producto a través de filiales o a través de unidades de negocio especializadas, dado que con esta figura, la financiación es mucho mas segura, en razón a que la factura misma, es garantía de la operación.

Los valores negociados, han crecido aproximadamente 3 ó 4 veces más rápido que el PIB, y en Colombia este valor representa tan sólo 2,31% de su producto interno, mientras que en Chile, este porcentaje se sitúa en el 10%⁴, país al que puede mirarse como referente en América Latina.

A continuación las cifras de la evolución de los valores negociados, bajo la modalidad de factoring en Centro y Sur América:

³ FACTORS CHAIN INTERNATIONAL. Estadísticas, Volumen de Factoring por País. Comunicado de Prensa, Abril de 2013. Disponible en: <http://www.fci.nl/about-fci/statistics/total-factoring-volume-by-country-last-7-years>. (Citado Mayo de 2013)

⁴ FELAFAC. 2º Congreso Latinoamericano de Factoring. Presentación Desarrollo del Factoring en Chile. Disponible en <http://www.felafac.com/noticias.aspx?i=14> (citado en septiembre de 2013)

Tabla 1. Cifras de factoring en América (Centro y Sur)

CIFRAS DE FACTORING EN AMÉRICA (CENTRO Y SUR)

CIFRAS EN MILLONES DE DÓLARES

PAISES	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	%Var
BRASIL	26.471	30.478	31.098	42.385	65.173	59.114	56.671	-4,1%
PERU	743	946	1.234	1.084	3.603	3.189	3.001	-5,9%
CHILE	14.916	21.345	22.278	20.735	21.820	27.858	31.176	11,9%
MEXICO	10.758	13.432	13.466	3.032	19.317	27.306	33.943	24,3%
COLOMBIA	132	2.964	2.961	3.420	3.699	6.466	8.541	32,1%
PANAMA	801	705	649	715	797	907	1.107	22,0%
ARGENTINA	439	527	501	479	465	615	798	29,7%
HONDURAS	0	139	7	150	213	39	39	-0,1%
BOLIVIA	0	0	0	26	24	45	45	1,0%
TOTAL	54.260	70.536	72.194	72.026	115.111	125.539	135.321	7,8%

Fuente: Estadísticas de Factors Chain International y Superintendencia Financiera.

La tabla 1, muestra la evolución de los volúmenes de Factoring negociados durante los últimos siete (7) años, de los principales países de Centro y Sur América, destacando la evolución de Chile, México y Colombia, mercados que han crecido en forma sostenida, durante los períodos analizados; es importante anotar que las cifras han sido expresadas en Dólares, al factor de conversión Euro/Dólar vigente para la fecha⁵ y que la cifra de Colombia para 2012, ha sido ajustada, según datos reportados por la Superintendencia Financiera.

En el mes de septiembre del presente año, se llevó a cabo el Segundo Congreso Latinoamericano de Factoring, organizado por FELFAC, Asociación Latinoamericana de Factoring, con sede principal en Chile, evento realizado en la ciudad de Medellín, auspiciado por el Grupo Bancolombia, donde la autora del presente proyecto, tuvo la oportunidad de asistir; allí se destacó la evolución de la cifras de Chile, Perú, México y Colombia, proyectando a Latinoamérica como una zona de gran potencial para el crecimiento de la industria del Factoring⁶.

⁵ BANCO DE LA REPUBLICA. Monedas de Reserva. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/tasa-cambio-monedas-reserva>. Citado (mayo de 2.013)

⁶ FELAFAC. 2º Congreso Latinoamericano de Factoring Septiembre 2013. Presentación de German Acevedo, presidente FELAFAC. Disponible en: <http://www.felafac.com/noticias.aspx?i=14> (citado Octubre 2013)

Figura 2: Congreso Latinoamericano de Factoring, Medellín 2013



Fuente: Felafac.

Igualmente se plantearon como desafíos para la industria del Factoring, los siguientes:

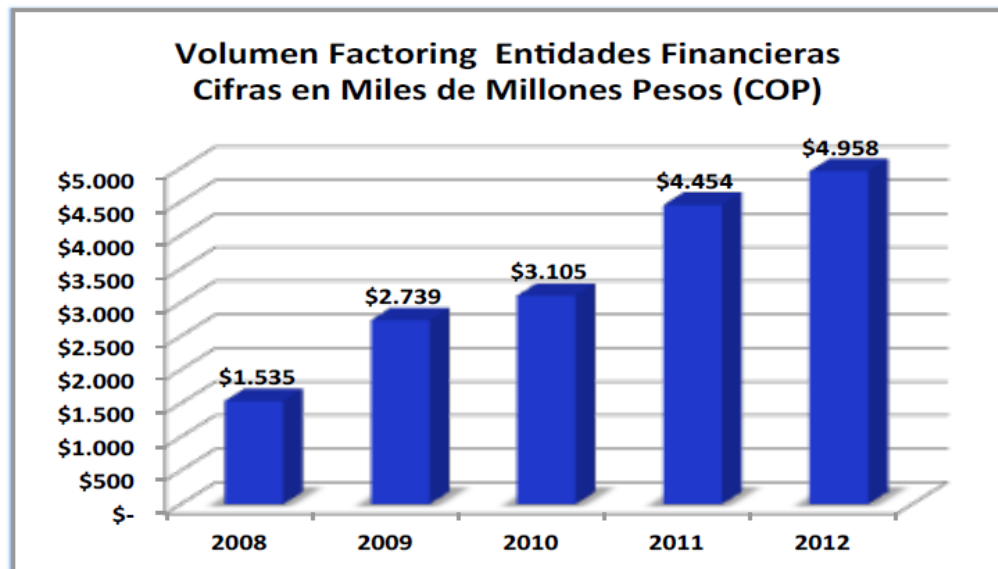
- Ampliación de la red de contactos vinculados al Factoring, para potenciar los volúmenes de negociación en los países actuales y la incursión de nuevos países de América Latina.
- Incrementar el volumen de Factoring Internacional.
- Intercambiar información del negocio del factoring en forma permanente para enriquecer la industria en todos los frentes: comercial, legal, financiero y contable, buenas prácticas, entre otros.
- Convertir al factoring en el soporte financiero para las Pymes de Latinoamérica y la herramienta de excelencia para éstas empresas

De otro lado, acuerdos como el Mercado Integrado Latinoamericano **MILA**, que integra a la Bolsa de Comercio de Santiago de Chile, la Bolsa de Valores de

Colombia y la Bolsa de Valores de Lima, buscando la creación de un mercado regional para la negociación de títulos de renta variable de los tres países⁷ y la Alianza del Pacífico conformada por Chile, Colombia, México y Perú, constituida con el objetivo de avanzar hacia la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas, proyectándose como plataforma estratégica que integre a estos países, económica y comercialmente⁸, fortalecerán sin duda alguna, el intercambio comercial entre empresas y pymes colombianas con estos países, generando un ambiente propicio para el desarrollo del Factoring en la región.

Revisando en detalle, las cifras de Factoring en Colombia, se encuentra que del total de volumen negociado, el 33% es realizado por Entidades Financieras:

Gráfica 1: Volumen Factoring negociado por Entidades Financieras en Colombia



Fuente: Superintendencia Financiera.

⁷ MILA, Mercado Integrado Latinoamericano, Historia. Disponible en: <http://www.mercadomila.com/QuienesSomos>. (Citado en octubre de 2013).

⁸ ALIANZA DEL PACIFICO. Alianza del Pacífico y sus objetivos. Disponible en: http://alianzapacifico.net/que_es_la_alianza/la-alianza-del-pacifico-y-sus-objetivos. (Citado en octubre de 2013).

En la Gráfica 1, se observa la evolución de los últimos cinco (5) años⁹, mostrando un incremento sostenido, principalmente en el año 2009 y 2011, cuando esta facturación, crece un 78% y 43%, respectivamente.

El líder de las entidades financieras en Colombia es el grupo Bancolombia, con un 49%¹⁰ del volumen negociado, a través de su filial denominada Factoring Bancolombia y su portafolio está dirigido a empresas y pymes.

En el grupo BBVA a nivel internacional, se ofrece factoring en:

- BBVA España, enfocándose en las empresas, en los productos de financiación de capital de trabajo.
- BBVA Bancomer, México, denominado crediproveedores, que funciona desde una plataforma tecnológica y permite disminuir los tiempos para pagar las facturas, sin embargo limita al comprador y vendedor a estar vinculados a la plataforma.
- BBVA Chile, funciona bajo la denominación BBVA Factoring y se ofrece a los clientes la posibilidad de ceder las cuentas por cobrar (Facturas, Letras, otros), permitiendo convertir sus ventas a plazo en ventas al contado, mejorando su liquidez, sus índices financieros y delegando además la gestión de cobranza de su cartera de clientes.
- BBVA Continental en Perú, funciona igualmente a través de una plataforma electrónica, se denomina factoring electrónico, e igualmente requiere vincular tanto a proveedor como comprador a la plataforma.

⁹ SUPERINTENDENCIA FINANCIERA, Análisis de Información. Disponible en: <http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/financiera/ef/ec/efeccf.htm>

¹⁰ SUPERINTENDENCIA FINANCIERA, Análisis de Información. Disponible en: <http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/financiera/ef/ec/efeccf.htm>

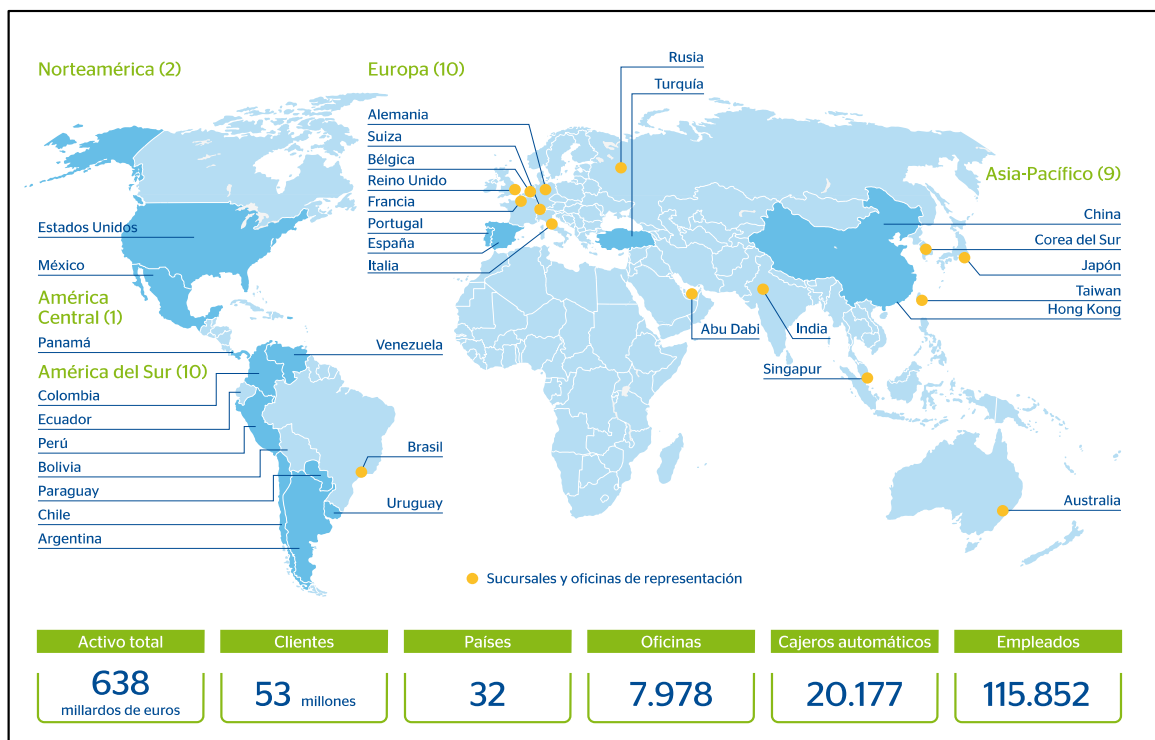
- En BBVA Colombia, se maneja limitado a los exportadores colombianos, una opción de descuento de factura en moneda extranjera, con cifras incipientes, respecto al potencial de mercado.

4.1.2 Ubicación

4.1.2.1. Grupo BBVA en el mundo El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria tiene presencia en 32 países con más 150 años de experiencia y sede principal en Bilbao aunque la mayor parte de los servicios centrales se encuentra en Madrid, donde funciona su sede operativa, y su estrategia de diversificación le ha permitido enfrentar con éxito la crisis de Europa, en donde actualmente solo concentra el 20% de su negocio.

Figura 3. Grupo BBVA en el mundo

Presencia de BBVA en el mundo



Fuente: Informe Financiero 2012, Grupo BBVA.

La figura 3, muestra la distribución geográfica del negocio del Grupo BBVA, así como las cifras relevantes, en tamaño de activos, clientes, oficinas, ATMs y empleados.

Actualmente el grupo BBVA Colombia tiene posiciones privilegiadas en el mundo¹¹:

- Primer lugar en México
- Segundo lugar en América del sur
- Cuarto lugar en Estados Unidos
- Segundo lugar en España

4.1.2.2 BBVA en Colombia BBVA COLOMBIA, es filial del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria – BBVA, entidad Bancaria española, que llegó a Colombia en 1997, a través de la compra de Banco Ganadero y realizó cambio de razón social en el año 2002, cuando consolido la marca en Colombia.

Durante este período adquirió al Banco Granahorrar, con el fin de mejorar el posicionamiento en Colombia.

BBVA Colombia ofrece una gran gama de servicios y productos financieros para personas naturales y jurídicas del todos los segmentos, sin embargo el principal enfoque tanto del grupo como de la filial colombiana es la Banca retail y tiene su estrategia enfocada en ello.

Su Dirección General, está ubicada en Bogotá y cuenta con 349 oficinas conformadas así:

313 oficinas de la red comercial

¹¹ GRUPO BBVA. Informe de Financiero del Grupo BBVA a Diciembre de 2012. Disponible en: <http://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/tlbb/bbvair/esp/financials/reports/index.jsp>. (citado en mayo 2013)

3 oficinas VIP

13 oficinas de Banca de Empresas e Instituciones

3 oficinas de Banca Corporativa

Tiene presencia en 92 municipios, 4.400 empleados, 974 cajeros automáticos y 223 CNB's. Adicionalmente es propietario de un grupo empresarial que incluye a la comisionista de bolsa BBVA Valores, BBVA Seguros y BBVA Fiduciaria, con el fin de consolidar la presencia como grupo y complementar la oferta financiera a sus clientes.

BBVA es el cuarto Banco en Colombia¹² después de Bancolombia, grupo Aval y Davivienda, con liderazgo en crédito hipotecario; actualmente busca un mayor posicionamiento mediante su plan BBVAx3 y Más BBVA, en alineación con la estrategia del grupo a nivel mundial, que busca triplicar el negocio al año 2015.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se describen los conceptos, palabras y siglas claves que harán parte del presente trabajo de aplicación:

4.2.1 Conceptos

Modelo de Negocio: Describe el modo en que una organización crea, distribuye y retiene valor.

Factoring: Herramienta Financiera que permite obtener liquidez mediante la venta de facturas, al descuento sin generar endeudamiento.

¹² SUPERINTENDENCIA FINANCIERA. Informe a marzo de 2013. (citado en mayo de 2013)

Pyme: En Colombia, las Pymes están reglamentadas por la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), pertenecen al grupo de pequeñas y medianas empresas, cuyos activos no superan 30.000 SMMLV.

Empresa: Reglamentada bajo la normatividad citada anteriormente y corresponde a las empresa con activos superiores a 30.000 SMMLV.

Garantía Admisible: Se considera, aquella otorgada para garantizar obligaciones, cuando su valor sea determinado a través de criterios técnicos y objetivos y este sea suficiente para cubrir el monto de la operación, ofreciendo un respaldo jurídicamente eficaz, dando al acreedor una preferencia para obtener el pago de la obligación, de acuerdo a lo establecido en el Decreto 2360 de 1993.

Dispersión Automática: Operación realizada a través de Banca Electrónica, que permite realizar pagos a beneficiarios, en sus cuentas registradas en el sistema financiero.

Banca Retail: Es la banca enfocada en clientes pequeños y medianos, entre ellos las pymes y personas naturales, es sinónimo de Banca Minorista.

Gran Pagador: Son las Grandes Empresas pagadoras en Colombia y/o vinculadas a Grupos Empresariales y multinacionales, que pertenecen al segmento de clientes Corporativos y Empresas.

Saldos de Precio: En Chile, corresponde a saldos de Cuentas por Pagar a Proveedores Extranjeros.

Subvenciones: Se entiende por subvención, ayuda y/o transferencia pública, a toda disposición dineraria acordada por una Administración Pública o entidad vinculada con cargo a sus presupuestos y/o financiadas en todo o en parte con

fondos de la Unión Europea o de otras Administraciones a favor de personas o entidades públicas o privadas.

Operaciones de Cobertura: Es un instrumento financiero para compra o vender una divisa a una tasa específica, que se define en el momento de la negociación, en una fecha futura.

Activo Circulante: Corresponde a los bienes y derechos líquidos o que pueden convertirse en líquidos en menos de un año, de una empresa o persona natural.

4.2.2 Vocabulario

Factura: Es un documento mercantil que refleja toda la información de una operación de compraventa. La información fundamental que aparece en una factura debe reflejar la entrega de un producto o la provisión de un servicio junto a la fecha de devengo, además de indicar la cantidad a pagar.

Cedente: Persona que trasfiere a otra un derecho. El cedente es una de las partes del contrato de cesión. La cesión es aquel contrato por el cual una parte transmite a otra un derecho.

Cesionario: Persona a la cual se cede los derechos de un título o contrato.

Factoraje: Es una alternativa de financiación para que las empresas obtengan el pago anticipado de sus facturas y otros documentos de contenido crediticio que le adeudan sus clientes, es equivalente al Factoring.

4.2.3 Siglas

BBVA: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria

FCI: International Factors Chain

SFC:	Superintendencia Financiera Colombiana
SARLAFT:	Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo
BIII:	Acuerdo de Basilea, tercera versión
ATM:	Automated Teller Machine (hace referencia al cajero automático)
AEF:	Asociación Española de Factoring
IRENE:	Índice de Recomendación Neta
BEI:	Banca de Empresas e Instituciones
CIB:	Segmento Banca Corporativa
COAP:	Comité de Activos y Pasivos

4.3 MARCO TEÓRICO

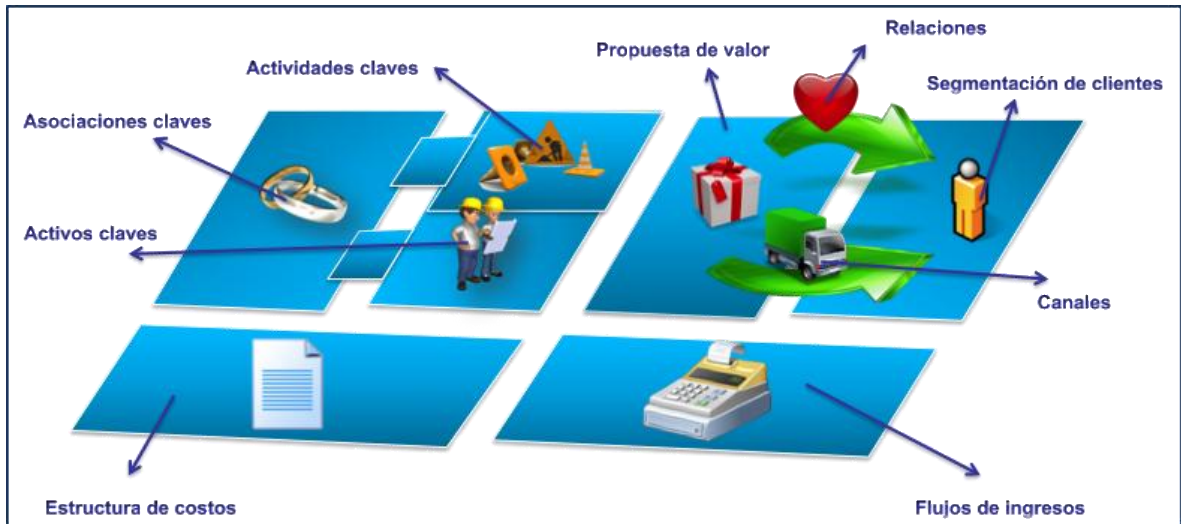
Para diseñar el Modelo de Negocio para el Factoring en BBVA Colombia, se utilizará la metodología CANVAS, propuesta por el consultor suizo Alexander Osterwalder, concepto que ha sido aplicado y probado a nivel internacional en empresas como IBM, Ericsson y Deloitte, también en áreas gubernamentales como el Ministerio de Obras Públicas y Servicios Gubernamentales de Canadá¹³.

4.3.1. Metodología CANVAS: Esta metodología se realiza a través de la división del modelo de negocio, en nueve módulos que cubren las cuatro áreas principales de una empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

En la figura 4 se observan los módulos contemplados en la metodología

¹³ GENERACION DE MODELOS DE NEGOCIO. Alexander Osterwalder & Yvis Pigneur. Libro electrónico disponible en: www.newcomlab.com.(citado mayo de 2013)

Figura 4: Nueve módulos – Metodología Canvas



Fuente: Adaptación de GENERACION DE MODELOS DE NEGOCIO. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Libro electrónico disponible en: www.newcomlab.com. (citado mayo de 2013)

Esta metodología guiará el diseño del modelo de negocio para el Factoring en BBVA Colombia, a partir de unos de los principios estratégicos de la Entidad Financiera, “el cliente como centro del negocio”, buscando entregar y capturar valor.

Serán también importantes fuentes, las Entidades Financieras que ya ofrecen el Factoring en Colombia, así como la referenciación del producto que se realizará en el Grupo BBVA en sus filiales de España, México, Chile y Perú y a nivel internacional con bancos referentes de Factoring en China, Brasil y Chile.

4.4. MARCO LEGAL DEL FACTORING EN COLOMBIA

El marco legal en Colombia está fundamentado en la ley 1231 de 2008, aprobada por el Congreso de la República, por la cual se unificó la factura como título valor, brindando a través de ella, un mecanismo de financiación para los pequeños y

medianos empresarios, reglamentada por el Decreto 3327 de Septiembre de 2009, modificando el código de Comercio y reglamentando la figura del Factoring en Colombia, permitiendo que las pequeñas y medianas empresas, acudan a otra forma de apalancamiento financiero. De otro lado esta Ley también promueve la formalidad del Comercio y reduce la evasión fiscal.

4.4.1. Ley 1231 de 2008: La Ley 1231 fue publicada en el Diario Oficial No. 47.053, el 17 de Julio de 2008 y con ella, se modificaron los artículos 772 a 779 del Código de Comercio y se establecieron las reglas mediante las cuales la factura de venta, se convierte en un título de valor negociable, regulando la pertinente a la parte mercantil.

Para tal efecto, esta ley establece que el vendedor, debe conservar el original de la Factura, con el fin de otorgarle la herramienta de negociación de la misma; igualmente establece que el comprador tendrá un término de diez (10) días calendario para rechazar la transacción, transcurrido este tiempo, el vendedor es libre de realizar el endoso u operaciones de Factoring, si así lo considera.

No será necesario avisar al comprador de la operación de endoso de la factura, solo se informará por parte del legítimo tenedor de la factura, tres (3) días antes del vencimiento de la misma, para hacer exigible el correspondiente pago y dicha obligación es irrevocable, salvo las excepciones dispuestas en el artículo 784 del Código de Comercio.

En cuanto a la factura electrónica, en esta Ley se establece en el Parágrafo del Artículo 1º, que el Gobierno Nacional se encargará de la reglamentación para convertirla en un título valor negociable, sin embargo sigue pendiente, dada la complejidad de este documento en temas de seguridad y calidad de acuerdo al ISO 90001, en razón a que este documento, debe viajar por sistemas electrónicos y garantizarse que no será modificado, ni cambiado en el proceso y para ello,

debe contarse con plataformas tecnológicas especializadas o contratarlas con terceros, adicionalmente la DIAN (Resolución 14465 de 2007), establece controles técnicos y reportes bimensuales para quienes emitan o acepten la factura electrónica.

Los requisitos de la factura son los establecidos en el artículo 621 del Código de Comercio, el 617 del Estatuto Tributario y los adicionados en esta Ley en el artículo 3º, y se pueden enumerar, así:

Tabla 2. Requisitos de la Factura de acuerdo con el Código de Comercio, Estatuto Tributario y Ley 1231 de 2008.

REQUISITOS DE LA FACTURA DE VENTA			
REQUISITOS	C.CIO	E. T.	LEY 1231
Estar denominada Factura de Venta		X	
Apellidos y Nombre o Razon y NIT del vendedor, describiendo el IVA pagado		X	
Apellidos y Nombre o Razon y NIT del adquirente de los bienes y servicios		X	
Numeración consecutiva		X	
Fecha de Expedición		X	
Descripción específica o genérica sobre los artículos vendidos o servicios prestados		X	
Valor total de la operación		X	
Fecha de Vencimiento: En ausencia de esta fecha expresa, se entendera que debera ser pagada en 30 dias calendario.	X		X
Fecha de Recibo de la Factura, indicando nombre y firma de quien recibe	X		X
Nombre o Razón Social y NIT del impresor de la factura		X	
Indicar la calidad de retenedor del IVA		X	
Estado del Pago del Precio o remuneración y condiciones, si es el caso	X		X
Contenido Adicional: pago por cuotas, Numero, fecha de pago, cantidad a pagar de cada una, si es el caso			X

Fuente: Elaboración propia.

Igualmente, la Ley 1231, establece la responsabilidad en las empresas factores, es decir, quienes compran la cartera, para revisar la procedencia de los títulos que adquieran, de tal forma que estas Entidades deben adoptar medidas, metodologías y procedimientos para evitar que estas operaciones puedan ser utilizadas de alguna forma para el Lavado de Activos y/o Financiación del Terrorismo, de tal suerte las empresas que manejen Factoring, deberán sujetarse a lo contemplado en el artículo 103 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

4.4.2. Decreto 3327 de septiembre de 2009 Este decreto fue publicado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el 3 de Septiembre de 2009 y es reglamentario a la Ley 1231 de 2008, contempla principalmente:

- Toda factura de venta de bienes o prestación de servicios es un título valor, siempre y cuando incorpore los requisitos establecidos en el artículo 3 de la Ley 1231 de 2008.
- Toda observación que limite, restrinja o prohíba la libre circulación de la factura o su aceptación, se entenderá como no escrita.
- Da carácter de validez, para todos los efectos tributarios y contables, a las copias de las facturas.
- Reitera que el vendedor presentara el original de la factura al comprador, para su firma como constancia de la recepción de los bienes o servicios y sea devuelta al vendedor; igualmente establece que el comprador podrá no aceptar de manera inmediata, la factura y para ello el vendedor entregará, una copia y el comprador tendrá diez (10) días calendario para que solicite al vendedor, la factura original para firmarla en señal de aceptación o manifieste su rechazo.
- Cuando exista, aceptación tácita de la factura, el vendedor deberá incluir en el original de la factura, bajo la gravedad de juramento, esta indicación, teniendo en cuenta la fecha de recibo de la misma, por parte del comprador.

- El comprador no puede alegar falta de representación cuando la factura se acepte por el personal de su dependencia.
- El Tenedor legítimo de la factura debe avisar con tres (3) días hábiles de anticipación al proveedor, por escrito, anexando los documentos que se requieran para el pago, con una copia de la factura, en la que conste su endoso; cuando la factura se pague en su totalidad, deberá ser entregada en original a quien realizó el pago.
- Se aclara que las facturas pagadas de contado, no tendrán carácter de título valor.
Igualmente, es importante aclarar que estas disposiciones, no son aplicables a la factura electrónica.

4.4.3. Decreto 660 de Marzo de 2011: El Ministerio de Hacienda y Crédito Público emitió el Decreto 660 que reglamenta parcialmente los artículos 871, 872 y 879 del Estatuto Tributario, alusivos al hecho generador del Gravamen a las transacciones financieras.

Específicamente, para efectos de exención establecida en el numeral once (11) del artículo ochocientos setenta y nueve (879), cubre los desembolsos de operaciones de crédito y contratos factoring de compra o descuentos de cartera o descuento de contratos, siempre y cuando el Factor o Entidad que realiza el desembolso, sea vigilada por la Superintendencia Financiera y/o la Superintendencia de Economía Solidaria y el abono de los recursos sea realizado a una cuenta de ahorros o corriente, o a través de cheque con sello restrictivo para consignar en la cuenta a nombre del beneficiario de esta exención.

4.4.4. Otras Normas Inherentes Es pertinente revisar otras normas inherentes al Factoring, en las cuales extienden beneficios en la comercialización de este producto, así como implicaciones de normas internacionales que afectan la legislación del sistema financiero en Colombia:

4.4.4.1 Ley 1450 de Junio de 2011 A través de esta ley que expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010 – 2014, “Prosperidad para Todos”, se extiende el beneficio de exención del Gravamen a los Movimientos Financieros – GMF a las empresas Factor, vigiladas por la Superintendencia de Sociedades, mediante la marcación de una cuenta de ahorros o corriente o una cuenta de patrimonio autónomo siempre y cuando se destine únicamente a estas operaciones, ya sea su recaudo, desembolso y pago de las mismas.

Igualmente, se condiciona a que los recursos, manejados en la cuenta beneficiaria de esta exención, deberán girarse solamente al beneficiario de la operación de factoring, a través de abono en cuenta o con cheque con restricción de consignar únicamente en la cuenta del primer beneficiario. En caso de levantarse esta restricción, se debe generar el gravamen, en cabeza del cliente de la Entidad Factor, vigilada por la Superintendencia de Sociedades.

4.4.4.2. Basilea y Factoring Los Acuerdos de Basilea, fueron creados por los bancos centrales de las principales economías del mundo, hoy integrados por el Grupo G20 y las mayores plazas bancarias como Hong Kong y Singapur, con el fin de otorgar un marco de estabilidad y seguridad al sistema financiero internacional en una economía globalizada.

Sin embargo estos acuerdos son recomendaciones y cada país se acoge voluntariamente y las aplica localmente, a través de leyes y regulaciones nacionales.

El Acuerdo Basilea II, exige a las Entidades Financieras estructurar y gestionar el riesgo integralmente de cara a garantizar una estabilidad financiera en el largo plazo, sin embargo también liberó flujos de capital, al disminuir el mínimo de capital requerido para Pymes y Empresas, favoreciendo este segmento de

clientes y por ende estimulando la creación de nuevos productos para lograr profundización del negocio bancario en este colectivo de clientes.

De otro lado, Basilea III, ha endurecido la exigencia de los ratios de solvencia de las entidades financieras, con el fin de prepararlas para afrontar momentos de estrés y proteger los recursos de los ahorradores, para ello deberán depurarse algunas partidas del patrimonio técnico, como impuestos diferidos, valores de goodwill, fondos pensionales y realzar la creación de amortiguadores para la conservación de capital y anticíclicos, en un horizonte de tiempo 2013-2015, para lo relacionado con la depuración del patrimonio y 2016-2018, para los fondos de conservación y anticíclicos.

En Colombia, la implementación de estas medidas, se ha realizado mediante la emisión del Decreto 1771 de 2012, conforme a las facultades conferidas al Gobierno Nacional para intervenir y regular a las Entidades Financieras para que mantengan niveles de patrimonio y solvencia, adecuados.

4.4.5 Viabilidad jurídica de Factoring en Colombia A partir de la emisión de la Ley 1231 de 2008, a través de la cual se confiere el carácter de título valor a la factura, se concede la base de la viabilidad jurídica de la figura de factoring en Colombia, reforzada posteriormente con los decretos reglamentarios 3327 de 2009 y 660 de 2011, ofreciendo seguridad jurídica para quienes intervienen en la negociación de las facturas.

De otra lado, aunque el Factoring, no tiene definición legal ni cuenta con un régimen jurídico particular, se ha establecido doctrinalmente¹⁴ como un negocio jurídico en virtud del cual un banco le concede un préstamo a su cliente, cobrándole anticipadamente los intereses y como contraprestación, este último le

¹⁴ SUPERINTENDENCIA FINANCIERA. Concepto. Boletín Jurídico No. 39. Agosto 2012. (citado en marzo 2013).

transfiere un crédito no vencido “a cargo de un tercero que habilita al banco descontante para recuperar directamente la suma entregada”.¹⁵

De esta forma, al Factoring se le concede el carácter de una operación de crédito, en donde el deudor adquiere financiación de una Entidad Financiera, para conseguir liquidez. Es importante aclarar que esta operación puede realizarse por otro tipo de entidades cuyo régimen así lo permita, por cuanto la actividad de otorgamiento de crédito no es exclusiva de entidades financieras sometidas a la vigilancia de esta Superintendencia, siempre que las mismas se atiendan con recursos propios y no captados del público¹⁶.

Adicionalmente, en el Plan Nacional de Desarrollo, se extiende el beneficio de exención del Gravamen a las transacciones financieras, a las empresas comercializadoras de factoring, vigiladas por Superintendencia de Sociedades, el cual estaba inicialmente establecido solo para las empresas de factoring, vigiladas por la Superintendencia Financiera, promoviendo así igualdad de condiciones para estas entidades promotoras de este producto.

¹⁵ RODRIGUEZ AZUERO, Sergio. Contratos Bancarios, Su significación en América Latina, Quinta Edición, Editorial Legis, Bogotá, 2002, pág. 638.

¹⁶ SUPERINTENDENCIA FINANCIERA. Concepto número 2009038823-002 del 21 de julio de 2009. (citado en marzo de 2013).

5. REFERENCIACION DEL FACTORING

Para efectos de realizar la referenciación de Factoring se han tomado tres contextos: El Interno, compuesto por la Filiales del Grupo BBVA en España, México, Chile y Perú, países con buenos volúmenes de negociación y evolución en Factoring, según las cifras publicadas por FCI – Factors Chain International; el Internacional, que contempla Entidades Financieras referentes en China, Brasil y Chile; el Nacional, donde el principal referente es Factoring Bancolombia, entidad que lidera el mercado colombiano, se contempla adicionalmente al Grupo Aval y Coltefinanciera.

Para realizar esta referenciación, se han tomado las siguientes variables, contempladas en el Modelo Canvas, como se observa en la figura 5, en lo correspondiente al lado emocional¹⁷, dado que aquí se considera la relación que se tiene con el cliente y como se agrega valor a la misma:

Figura 5. Lado emocional del Modelo Canvas



Fuente: Adaptación de GENERACION DE MODELOS DE NEGOCIO. Alexander Osterwalder & Yvis Pigneur. Libro electrónico disponible en: www.newcomlab.com.(citado mayo de 2013)

¹⁷ GENERACION DE MODELOS DE NEGOCIO. Alexander Osterwalder & Yvis Pigneur. Página 48, Libro electrónico disponible en: www.newcomlab.com.(citado mayo de 2013).

5.1 REFERENCIACIÓN DEL FACTORING EN EL GRUPO BBVA

Dentro del grupo BBVA, hay algunas filiales que ya tienen Factoring en el portafolio de productos y servicios, destacándose por participación de mercado y por la evolución del producto mismo, de acuerdo con las estadísticas del FCI.

Se encuentra en Chile a BBVA Factoring, México con BBVA Bancomer y Perú con BBVA Continental; para la presente referenciación se ha tomado adicionalmente a España, dado que se trata de la Casa Matriz del Grupo BBVA, adicionalmente es líder en el mercado español con una participación del 26.5%, según estadísticas publicadas por AEF¹⁸.

5.1.1 Factoring en BBVA Chile. La prestación de servicio de Factoring en BBVA Chile, es realizada a través de su filial BBVA Factoring Limitada, creada a mediados de 2007, siendo su objeto social, desarrollar el factoraje en todas sus formas, incluyendo la compra, venta y administración de créditos y cuentas por cobrar, desarrollar la gestión de cobro y recaudación de créditos en comisión de cobranza o en su propio nombre como cesionaria, incluyendo la asunción de riesgos de insolvencia de los obligados al pago.

Actualmente el producto se ha visto potenciado por la ley 19.983, promulgada en abril de 2005 (y reforzada por la ley 20.323 promulgada el 29 de enero de 2009) que delimita en forma mas clara las obligaciones que tienen quienes emiten y quienes reciben una factura¹⁹.

¹⁸ ASOCIACION ESPAÑOLA DE FACTORING, Estadísticas 2012. (citado en Mayo 2013).

¹⁹ BBVA Factoring, Chile. Portafolio de Empresas y Pymes. Disponible en: <http://www.bbva.cl/tlch/jsp/ch/esp/empresas/productos/fact/index.jsp>

Figura 6. Como opera el Factoring en BBVA Chile



Fuente: Adaptado de BBVA Factoring, Chile. Portafolio de Empresas y Pymes. Disponible en: <http://www.bbva.cl/tlch/jsp/ch/esp/empresas/productos/fact/index.jsp>

Dentro del circuito, Figura 6, es importante señalar que el cliente entrega a la Compañía de Factoring, su información financiera y listado de clientes que le interesa factorizar y la Compañía (BBVA Factoring) realiza un análisis financiero del cliente y asigna un cupo de crédito para cada deudor, es decir a cargo de quien se emitieron las facturas.

Para instrumentar la operación el cliente debe firmar un contrato marco y documentación legal complementaria

La Compañía de Factoring verifica las facturas o documentos y determina el monto de efectivo a adquirir, se pacta una tasa de descuento y se entrega la financiación al cliente.

Posteriormente se notifica al deudor (la empresa a la cual se le emitieron las facturas) que los documentos ha sido cedidos; una vez cumplido el plazo de los documentos cedidos, se realiza la cobranza y recaudación de los pagos y se liquidan excedentes en caso de existe y se da por finalizada la operación.

Cuentas por Cobrar cedidas por el Cliente a BBVA Factoring, pueden ser:

- Facturas
- Letras
- Contratos
- Flujos Inmobiliarios
- Saldos de Precio
- Contratos de Arriendos
- Pagarés
- Bonos Médicos

BBVA Factoring en Chile, tiene una sede principal ubicada en Santiago y 19 filiales distribuidas en las principales ciudades, donde cuenta con ejecutivo comercial, un área de Riesgos Especializada en el producto y un equipo operativo para estructurar las operaciones, generadas por el ejecutivo y la fuerza de ventas de la oficina de BBVA Banco.

- **Factoring Confirming:** Es una modalidad ofrecida a los pagadores, para el manejo de cuentas por pagar, a través de la Compañía de Factoring, la cual administra el pago de sus cuentas, ofreciéndoles a los proveedores realizar las operaciones de factoring y generando para el Pagador los descuentos por pronto pago y a su vez otorgándole financiación si este así lo requiere

5.1.2. Factoring en BBVA Bancomer: México En BBVA Bancomer, México, el servicio de Factoring, se presta a través de un producto denominado Crediproveedores, emitido directamente por el Banco y comercializado con el slogan “eliminamos el tiempo entre vender y cobrar”.

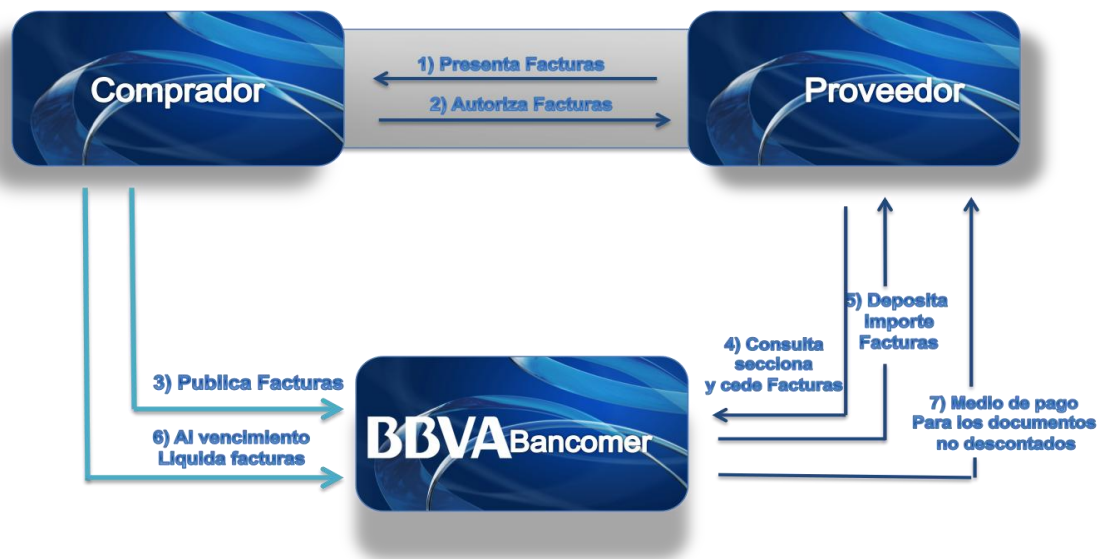
Se presenta de cara al Comprador que debe ser una empresa de un gran tamaño, a la que se le denomina Gran Comprador, que usualmente tenga proveedores que suelen ser personas naturales o empresas pequeñas o medianas que requieran optimizar el manejo de flujo de caja.

El manejo operativo del producto, está atado 100% a la Banca Electrónica, a través de la cual el Banco le ofrece, adicionalmente, a la empresa emisora de las facturas, Gran Comprador, realizar la dispersión todos los pagos de todas sus cuentas por pagar, al vencimiento de las mismas, depositándole a aquellos proveedores que no hayan utilizado el descuento, el valor nominal de sus facturas o cuentas por cobrar.

La financiación se realiza en la moneda local y dólares, el abono al proveedor se realiza en línea, se otorga al comprador plazos desde 6 hasta 180 días, se realiza dispersión automática al vencimiento a cuentas de BBVA Bancomer u otros Bancos.

Figura 7. Como opera Crediproveedores en BBVA Bancomer - México²⁰

Flujo Operativo del Proceso de descuento



Fuente: Adaptado de BBVA BANCOMER. Crediproveedores versión descargable. Portafolio de Productos y Servicios. Disponible en: https://www.bancomer.com/empresa/pdf/empre_finop_crepe.pdf . (citado en mayo de 2013)

En la Figura 7, se aprecia el flujo de la operación Crediproveedores; esta oferta se realiza a través de la fuerza de ventas directa de las oficinas Comerciales y Pymes, con la dirección de la banca especializada (Empresas y Corporativas), donde se encuentran vinculados los clientes con el perfil de Gran Comprador.

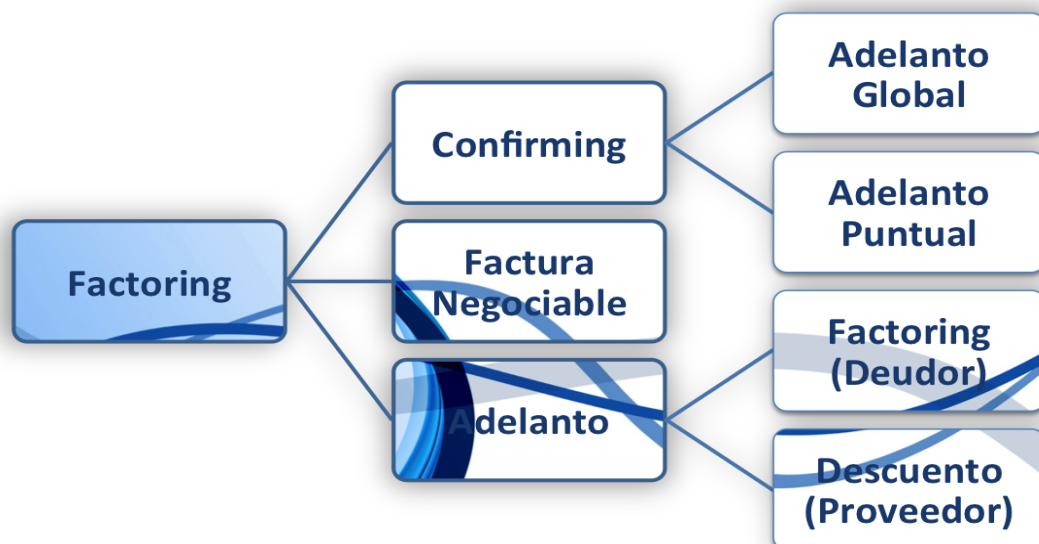
5.1.3. Factoring en BBVA Continental – Perú: BBVA Continental, en Perú, ofrece su producto Factoring, a través de una unidad especializada de negocio, adscrita directamente a la Entidad Financiera, de tal forma que opera dentro de la estructura del Banco para efectos de establecer precios y otorgar riesgos.

²⁰ BBVA BANCOMER. Crediproveedores versión descargable. Portafolio de Productos y Servicios. Disponible en: https://www.bancomer.com/empresa/pdf/empre_finop_crepe.pdf . (citado en mayo de 2013)

La comercialización del producto se realiza a través de las oficinas comerciales y las Bancas Especializadas con las fuerzas de ventas, asignadas a cada segmento de clientes, orientada especialmente a empresas y corporativos, aunque en el ciclo de la operación se incluye también a pymes y personas naturales.

- **Modalidades de Factoring en BBVA Continental:** La oferta de Factoring en BBVA Continental tiene las siguientes modalidades, figura 8:

Figura 8. Modalidades de Factoring en BBVA Continental



Fuente: Adaptado de BBVA CONTINENTAL. Portafolio de Productos y Servicios. Disponible en: <http://www.bbvacontinental.com/tpu/jsp/pe/esp/paraempresasN/financ/confirming/index.jsp>. (citado en mayo de 2013)

a. Factoring Confirming

Es un sistema electrónico de adelanto de facturas que permite utilizar una línea de crédito de Factoring Electrónico para pagar las compras a plazos y con tasas de descuento aplicadas a los proveedores, utilizando para ello, dos modalidades: **Adelanto Global y Adelanto Puntual.**

El Factoring Electrónico es una alternativa moderna, encaminada a simplificar el manejo de proveedores de los Grandes Pagadores, funciona a través de Banca Electrónica, donde el Deudor, cuenta previamente con una línea de crédito aprobada, carga todas sus facturas y los Proveedores pueden solicitar el pago anticipado de las facturas o esperar al vencimiento, según su preferencia.

- **Adelanto Global:** El abono se efectúa el mismo día de recibida la información de parte del Proveedor.
- **Adelanto Puntual:** El abono se efectúa en la fecha de vencimiento indicada por Deudor o en línea, en cuanto el proveedor solicite el anticipo.

Esta modalidad permite al Deudor ahorrar gastos administrativos en la gestión del pago a Proveedores, como manipulación de documentos, emisión de cheques, traslado de efectivo, mensajería, entre otros.

Igualmente posiciona a la empresa, frente a sus proveedores, mejorando su capacidad de negociación, dado que les permite acceder indirectamente financiación, sin evaluación crediticia.

Adicionalmente, tanto Deudor como Proveedor, obtienen información de sus cuentas y reportes para sus conciliaciones.

b. Adelanto

Adelanto es una modalidad de factoring o descuento, a través de la cual se convierte las facturas o recibos de honorarios en dinero en efectivo, en la red de oficinas de BBVA Continental, donde existe previamente convenio con el deudor y de acuerdo con idoneidad del mismo, se otorga el precio o tasa de descuento.

El proceso de validación es centralizado y las operación son contra el riesgo del deudor, el girador puede requerir o no evaluación crediticia, dependiendo de la modalidad de adelanto.

- **Modalidad Factoring:** Bajo esta modalidad, el riesgo es considerado en cabeza del deudor, por tanto el girador no necesita evaluación crediticia, sin embargo debe estar afiliado a la Entidad Financiera y firmar un contrato marco del producto.

Los plazos de financiación pueden ir desde 10 hasta 180 días y los montos desde US\$ 350 y las facturas o recibos, endosados a BBVA Continental.

- **Modalidad Descuento:** A través de esta modalidad se puede recibir Letras, Facturas o Recibo por honorarios Negociables, el girador de la factura o recibo por honorarios, es el sujeto de crédito, de tal forma que requiere contar con una aprobación crediticia, anterior al descuento de las facturas o recibos.
- **Factura Negociable** Bajo esta modalidad, puede transferirse una Factura Negociable, bajo las condiciones establecidas en el marco de la Ley No. 29623, de Junio de 2011, emitida por el Ministerio de la Producción de Perú, a una Entidad Financiera para obtener liquidez en el corto plazo.

Es importante señalar que esta factura, se genera como un documento adicional a las facturas comerciales, en una transacción de venta de bienes o servicios a crédito.

5.1.4. Factoring en BBVA España²¹ En España, BBVA tiene el liderazgo en cuota de mercado en este producto, con una participación del 26.5%, destacándose por

²¹ BBVA ESPAÑA. Portafolio de productos para empresas. Disponible en: <https://www.bbva.es/productos/ficha.jsp>. (citado en mayo de 2013).

la creación de modalidades como la Subvenciones y su gestión en Factoring Internacional.

En la figura 9, se pueden apreciar las modalidades de factoring existentes en BBVA España.

Los segmentos de clientes atendidos bajo la modalidad de factoring, van desde personas con negocios, pymes, empresas hasta instituciones públicas, dadas las modalidades de subvenciones, incluida como una modificación al factoring tradicional.

Esta Entidad Financiera, absorbió en el 2009²², la compañía BBVA Factoring, a través de la cual se comercializaba este producto y se conformó una unidad especializada dentro de la Entidad, integrada al portafolio de productos y servicios comercializados actualmente a través de la Red de Oficinas y las Bancas Especializadas.

Figura 9. Modalidades de Factoring en BBVA España



Fuente: Adaptado de: BBVA ESPAÑA. Portafolio de productos para empresas. Disponible en: <https://www.bbva.es/productos/ficha.jsp>. (citado en mayo de 2013).

²² INVERSORES BBVA. Documento de Fusión entre Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Banco de Crédito Local de España y BBVA Factoring. Disponible en: http://inversores.bbva.com/TLBB/fbinir/mult/PROYECTO_DE_FUSION_BBVA-BCL-BBVA_FACTORING_tcm926-346284.pdf. (citado en mayo de 2013)

a. Factoring Doméstico

Es el factoring realizado en territorio español como un adelanto de las cuentas por cobrar, siendo un instrumento financiero para gestionar la tesorería de la empresa o negocio, mediante la cesión de créditos comerciales a la Entidad Financiera, que pasa a ser la única propietaria del crédito y por tanto titular de los derechos de cobro.

Dentro de esta clase de Factoring, se manejan dos modalidades:

- **Factoring con Recurso:** El proveedor, responde ante la Entidad Financiera, en el evento en el que el deudor incumpla su obligación.
- **Factoring sin Recurso:** Compra en firme, cubriendo 100% el riesgo de insolvencia del deudor, sin consumir capacidad de endeudamiento del proveedor.

b. Factoring de Subvenciones

Consiste en la cesión de los derechos de cobro derivados de ayudas, transferencias públicas o subvenciones que determinadas entidades públicas o privadas ostentan frente a las Administraciones Públicas o la Unión Europea en cuya virtud éstas los ceden a la Entidad Financiera, en el marco de un contrato²³.

En esta modalidad el cedente, no incrementa su nivel de endeudamiento en la modalidad sin recurso, pudiendo disponer al instante y al contado de las cantidades cedidas a través de este modelo de negocio.

Es importante señalar que para realizar esta operación es necesario:

²³ BBVA ESPAÑA. Promoción del Negocio y Gestión de Producto. Presentación: Factoring y Confirming Internacional de José María Ravello del Toro. (citado en mayo de 2013).

- Que la entrega se realice sin contraprestación directa de los beneficiarios, esto es, que la disposición de fondos públicos sea gratuita.
- Que el proyecto, acción, conducta o situación financiada tenga por objeto el fomento de una actividad de utilidad pública o interés social o de promoción de una finalidad pública.

c. Confirming Con esta modalidad se realiza que la gestión integral de los procesos de pagos, es decir, la gestión administrativa de las órdenes de pago para el Deudor y con posibilidad de financiar al proveedor con el pago anticipado las ordenes de pago.

- **Euroconfirming**

A través de Euroconfirming se da flexibilidad para pagos en euros, simplificando los trámites administrativos, comerciales y financieros, tanto para pagos en el ámbito de exportación como de importación en cualquier país del mundo.

La Entidad Financiera se encarga de procesar la relación de facturas recibidas de los deudores y ofrece a sus proveedores la posibilidad de escoger entre:

- ✓ **Anticipar**, sin recursos, el cobro de las facturas en función de sus necesidades de tesorería.
- ✓ **Cobrar** en la fecha establecida al vencimiento.

- **Confirming en Divisas**

En esta modalidad, conserva básicamente las características anteriores, variando la moneda de negociación, siendo la mas frecuente, el Dólar. Igualmente, la Entidad Financiera ofrece coberturas, para mitigar los riesgos de los movimientos del mercado de divisas.

5.1.5 Matriz Comparativa de la referenciación de Factoring en el Grupo BBVA

En la Tabla 3, se detallan las variables planteadas por la metodología Canvas, en la referenciación del factoring, dentro del Grupo BBVA.

Tabla 3. Matriz Comparativa de la referenciación del Factoring en BBVA

MATRIZ REFERENCIACION DEL FACTORING EN BBVA				
ENTIDAD	SEGMENTOS DE CLIENTES	PROPUESTA DE VALOR	CANALES	RELACION CON EL CLIENTE
BBVA CHILE	Clientes Corporativos, Empresariales y Pymes	Administración de Créditos y Cuentas por Cobrar, gestión de cobro y recaudación a través de Factoring Tradicional y Confirming. Los documentos descontables pueden ser: <ul style="list-style-type: none"> • Facturas • Letras • Contratos • Flujos Inmobiliarios • Saldos de Precio • Contratos de Arriendos • Pagarsés • Bonos Médicos 	Empresa de Factoring, con sede en las principales ciudades donde cuenta con una fuerza de ventas especializada, sinergia con las bancas Pyme, Empresas y Corporativas de BBVA, para realizar venta cruzada	Fuerza de ventas especializada y canales de autoservicio
BBVA BANCOMER - MÉXICO	Clientes Empresariales y Corporativos	Crediproveedores, Financiación en Moneda Local o Dolares, Plazos entre 6 y 180 días, dispersión a cuentas de BBVA Bancomer u otros Bancos	Unidad Especializada de Negocio, fuerza de Venta de Banca Pyme y Bancas Especializadas, Banca Electronica y Call Center	Fuerza de ventas especializada y canales de autoservicio
	Empresas Medianas y Pequeñas			Fuerza de ventas y canales de autoservicio
BBVA CONTINENTAL - PERÚ	Clientes Corporativos, Empresariales y Pymes	Simplificación en la atención a proveedores a través del Factoring Electrónico, donde la Entidad Financiera, administra las cuentas por pagar del cliente, ofreciendo a sus proveedores la posibilidad de recibir adelantos globales o parciales de acuerdo a sus necesidades de liquidez. Se presenta también la opción de descuentos puntuales sobre facturas negociables, en forma presencial, a través de las oficinas de la Red Comercial.	Unidad Especializada de Negocio en Sinergia con Banca Pyme y Bancas Especializadas, Aplicativos específicos en Banca Electronica y apoyos en Call Center	Fuerza de ventas especializada y canales de autoservicio
BBVA ESPAÑA	Clientes Corporativos, Empresariales, Pymes y Entidades Públicas	Factoring sin recurso, cobertura 100% de insolvencia de los clientes, clasificación de la solvencia de los clientes, eliminación de costos de crédito como seguros y otros, modalidades nuevas: subvenciones y Euroconfirming, no consume capacidad de endeudamiento, rapidez para disponer de dinero. CLIENTE O PAGADOR: mejora posición de negociación frente a sus proveedores, mejora imagen, simplifica labores administrativas, porque cede el manejo de los pagos a BBVA	Unidad Especializada de Negocio en Sinergia con Banca Pyme y Bancas Especializadas, Banca Electronica y Call Center	Fuerza de ventas especializadas, call centers especializados

Fuente: Elaboración propia.

5.2 REFERENCIACIÓN DE FACTORING A NIVEL INTERNACIONAL

En la referenciación del Factoring a nivel internacional se han tomado los países con mayor crecimiento y participación en este producto a nivel de latinoamérica, como complemento a la referenciación realizada con las filiales del grupo BBVA. Se incluye adicionalmente a China, dado que es país con mayor crecimiento en los últimos años, según las estadísticas de Factors International Chain²⁴.

5.2.1. Factoring en Banco de China La oferta del Banco de China se presenta como una solución a las necesidades de capital de trabajo de las empresas a bajo costo y con mayor flexibilidad en los períodos de financiamiento, junto a una protección del riesgo de impago de comprador.

Esta Entidad fue pionera en la oferta de Factoring y es líder en mercado de China en este producto, tiene una fuerte red socios extranjeros y locales que actúan como Entidades Factor y le permiten impulsar el negocio de exportación e importación de sus clientes, ofreciendo coberturas de riesgo crediticio y cambiario.

5.2.1.1. Modalidades de Factoring en el Banco De China²⁵

a. Export Factoring

Esta modalidad esta encaminada a otorgar liquidez a los exportadores y en convenio con las Entidades Factor del comprador, cubrir el riesgo de impago de la operación. Las principales características, son:

- Cobertura de riesgo eficaz, a través una red de factores que ubicados tanto en China como en el extranjero, donde la Entidad Factor del comprador evalúa el

²⁴ FACTORS CHAIN INTERNATIONAL. Comunicado de Prensa Abril 10 de 2013, Factors Chain international, Cifras de Factoring a 2012. (Citado en mayo de 2013).

²⁵ BANK OF CHINA. Portafolio de Corporate Bank, Factoring Business. Disponible en: <http://www.bocusa.com/portal/Info?id=423&lang=1>. (citado en mayo de 2013).

riesgo de crédito y aprueba una línea de crédito para los compradores, cubriendo el riesgo de impago para el exportador.

- La Entidad proporciona financiación al exportador, pagando por adelantado su facturación, pudiendo disfrutar de beneficios de rebaja fiscal a la exportación que otorga el país, eludiendo el riesgo por tipo de cambio y mejorando la liquidez en su balance.
- La Entidad es responsable del estudio de la información del negocio, la cual contempla: la evolución de las ventas y la información de los deudores, por lo tanto aliviana la carga del vendedor, disminuyendo los gastos que él debe asumir.

Los clientes objetivos hacia los cuales se encuentra dirigido esta modalidad son:

- ✓ Los vendedores que desean reducir sus cuentas por cobrar, pero son dudosos sobre el estado de crédito de los clientes potenciales, deseando reducir riesgos mientras amplían el negocio.
- ✓ Vendedores cuyo activo circulante está atado a muchas cuentas por cobrar y están buscando como financiar el apoyo.
- ✓ Los vendedores que desean alivianar las cargas de administración de cuentas por cobrar.

Los procedimientos en los cuales incurre el Banco de China para aprobar esta modalidad son:

- El banco de China pide a su colega extranjero valorar el riesgo de crédito del comprador.
- El factor de importación aprueba una línea de crédito para el comprador, por lo cual el vendedor firma el acuerdo de Factorización de exportación con el Banco De China y asigna sus cuentas por cobrar a la entidad, las cuales serán asignadas al factor de importación.

- Después de la entrega de mercancías o servicios, el vendedor somete las facturas que llevan la cláusula de asignación al comprador y envía al Banco los duplicados de las facturas.
- El Banco De China notifica el factor de importación con la información detallada sobre las facturas.
- Si el vendedor necesita financiación, el Banco De China proporciona el pago por adelantado para deudores dentro de la línea de crédito. La financiación por lo general no puede exceder el 80% de la cantidad de la factura aprobada.
- El factor de importación, notifica a los deudores (compradores) días antes o durante el vencimiento de las facturas.
- Si el comprador hace pagos al factor de importación durante el vencimiento de las facturas, el factor de importación transferirá el fondo al Banco De China; si el comprador falla en pagar una factura incontestada por completo durante 90 días antes de su vencimiento, el factor de importación hará el pago bajo la garantía al Banco De China.
- El Capital será pagado al vendedor por el Banco De China después de la deducción de financiar dicho capital, honorarios de factorización y el interés.

b. Import Factoring

Esta modalidad de Factoring asume los riesgos del comprador, en este caso ubicado en China, haciendo que el vendedor acepte más fácilmente los términos de negociación. Las características que presenta esta modalidad, son:

- La Entidad del vendedor gestiona la cuentas por cobrar, para aligerar la carga sobre el negocio del comprador y ahorrar en gastos de operación.
- Prevención del riesgo para el vendedor. El comprador hace el pago después de la inspección de bienes para evitar los riesgos de fraude.
- El Banco De China generalmente no proporciona ninguna financiación al vendedor.

Los clientes objetivos hacia los cuales se encuentra dirigido esta modalidad, son los compradores que no están dispuestos a realizar pagos anticipados a

vendedores extranjeros y desean adquirir bienes o servicios preferiblemente a crédito.

Los procedimientos en los cuales incurre el Banco de China para aprobar esta modalidad son:

- ✓ El Banco De China evalúa el crédito preliminar del comprador.
- ✓ El Banco De China firma con el comprador el acuerdo de factorización de importación y aprueba la demanda del factor de exportación de la línea de crédito sobre el comprador.
- ✓ El vendedor asigna cuentas por cobrar al factor de exportación que posteriormente, asignará las cuentas por cobrar al Banco De China después de la entrega de mercancías.
- ✓ El Banco De China recoge las cuentas por cobrar.
- ✓ El comprador paga al vencimiento al Banco De China y esta entidad transfiere los fondos al factor de exportación.
- ✓ Si el comprador falla en pagar una factura incontestada por completo 90 días antes de su vencimiento, el Banco De China hará el pago bajo la garantía al factor de exportación. Si el comprador manifiesta alguna inconformidad, el pago bajo la garantía será suspendido hasta que la discusión sea resuelta.

c. Domestic factoring

Esta modalidad corresponde a las negociaciones de factoring realizadas a nivel local y presenta las siguientes características:

- Cuando el comprador falla en el pago de la factura, el Banco De China puede asumir el riesgo de crédito del comprador y hacer el pago bajo la garantía; Las operaciones de negocio de factorización domestica ofrece al vendedor financiación y otros servicios de factorización simplemente por proporcionar las facturas y otros documentos necesarios.

- El Banco De China proporciona el pago por adelantado, mejorando el flujo de caja del vendedor.
- Reducción de honorarios y gastos. La financiación a través de factoring es más flexible comparada con préstamos de activos circulantes, reduciendo el costo de interés para el vendedor y el costo de administración, dado que las Entidades Factor, son las responsables de la gestión de las cuentas por cobrar.

Los clientes objetivos hacia los cuales se encuentra dirigido esta modalidad son:

- ✓ Los clientes que tienen su negocio legalmente constituido.
- ✓ Clientes que poseen una tarjeta de préstamos.
- ✓ Los clientes que han abierto una cuenta con el Banco De China.
- ✓ Los clientes que tienen la línea acreditada en el Banco De China.

Los procedimientos en los cuales incurre el Banco de China para aprobar esta modalidad son:

- El vendedor acoge los términos de factorización doméstica al Banco De China, y la Entidad contacta al Factor del comprador para evaluar el crédito del comprador.
- El factor del comprador evalúa el límite de crédito del comprador, y el factor del vendedor firma el acuerdo de factorización doméstica.
- Sobre la entrega de mercancías y la emisión de documentos, el vendedor asigna cuentas por cobrar a su Entidad Factor y posteriormente el Banco De China, los asigna a la Entidad Factor del comprador.
- La Entidad Factor del comprador Notifica las cuentas por cobrar al Comprador para la confirmación de la autenticidad del trato y el vencimiento del pago.
- Si el comprador hace el pago su Entidad Factor durante el vencimiento de factura, esta transferirá los fondos a la Entidad Factor del vendedor. En caso de que la Entidad Factor del Comprador, no reciba el pago del comprador dentro de 60 días después de la fecha de vencimiento, el Factor del comprador hará el pago bajo la garantía al Factor del vendedor.

- El Factor del vendedor deduce el Capital de financiación, el interés, los honorarios de comisión y paga el restante al vendedor.

c. Forfaiting

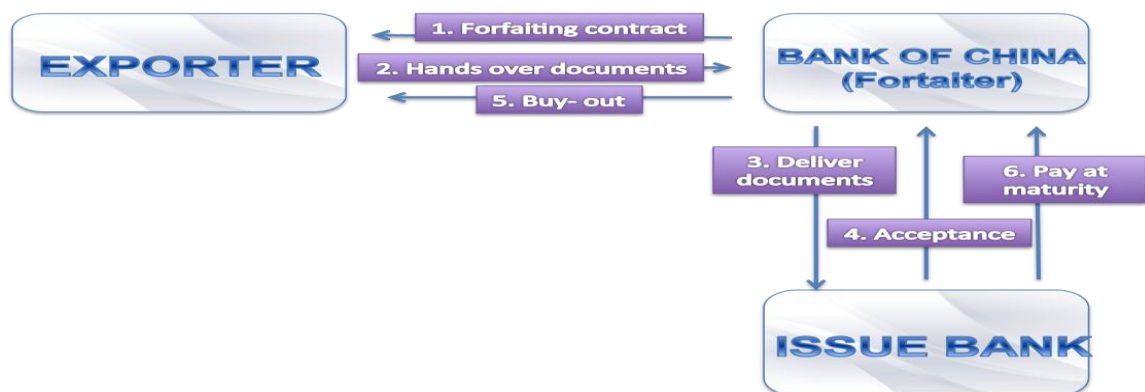
Este producto es presentado por el Banco de China, aparte del Factoring y no como una modalidad de éste, sin embargo dadas sus especificaciones y características, vale la pena, referenciarlo en el presente estudio.

Este producto esta encaminado a los exportadores, ofreciéndoles la posibilidad de adelantar sus letras de cambio o pagarés, medios de pago aceptados internacionalmente, sin recurso, es decir avalando el 100% de la operación, sin ocupar la capacidad de pago del exportador.

Es importante señalar que los documentos a descontar deberán ser aceptados y confirmados por una Entidad Financiera en el exterior.

Este producto, adicionalmente a mejorar el flujo de caja, cubre el riesgo de impago, el riesgo de cambio y riesgo político y le permite al exportador identificar el costo de financiación y trasladarlo al precio de venta.

Figura 10: Flujo de Operación del Forfaiting



Fuente: Adaptado de BANK OF CHINA. Portafolio de Corporate Bank, Factoring Business. Disponible en: <http://www.bocusa.com/portal/Info?id=423&lang=1>. (citado en mayo de 2013).

En la figura 10 se detalla el flujo de la operación de Forfaiting, así:

1. El exportador presenta al Banco de China los documentos del contrato firmado entre las partes.
2. Se selecciona el banco que avala la operación como financiador de la operación a fin de beneficiarse con el servicios Forfaiting y obtener una buena tasa de financiación.
3. El Banco financiador acepta el pago diferido documento a negociar.
4. La negociación debe ser firmada y aceptada por el Banco financiador.
5. Forfaiting negocio es aplicable no sólo a las transacciones de capital, sino también a transacciones pequeñas, sin embargo cuanto menos la cantidad, mayor será el costo de la financiación, por tanto el cliente debe valorar el costo de financiamiento y el beneficio aportado por el Forfaiting a su negocio.

5.2.2. Factoring en Itaú Brasil²⁶ La oferta de Itaú en Brasil consiste en un anticipo hasta de un 100% del valor de los documentos, dependiendo del comportamiento de pago y calidad tanto del vendedor y de sus deudores, además brinda operaciones Con o Sin responsabilidad del deudor de los documentos, Con o Sin notificación del deudor y Con o Sin cobranza delegada en el cliente.

El banco Itaú limita su oferta al Factoring tradicional, producto financiero que da liquidez a las empresas que comercializan a plazo, mediante la cesión de Facturas, Pagarés u otros documentos representativos de una transacción comercial y se encuentra limitado al mercado interno.

Dentro de esta modalidad, la Entidad Financiera, administra y evalúa la Cuentas por Cobrar del Vendedor, permitiéndole calificar a sus deudores y puede incluso trasladar la custodia y cobranza de los documentos.

²⁶ BANCO ITAÚ. Portafolio de Banca de Empresas, Factoring. Disponible en: <http://www.itaui.cl/A83455A567B34FDB8C071B23F1DE90DB/613FA9E602DA4A0E934375C63B970BD4/articulo/4009.asp>

El producto se encuentra dirigido al segmento de clientes conformado por Pymes y Empresas.

La oferta es presentada a través de una fuerza de ventas experta o bien mediante ejecutivos de cuentas especialistas en el producto, ubicados en la red de oficinas.

5.2.3. Factoring en el Banco Santander en Chile Esta entidad ofrece un producto financiero de corto plazo que atiende necesidades de liquidez a través de un equipo profesional de alta experiencia en el mercado de factoring.

Esta oferta se encuentra dirigida al segmento de clientes conformado por Pymes y Empresas.

5.2.3.1. Modalidades de Factoring en el Banco Santander de Chile²⁷

a. Factoring de documentos:

En esta modalidad se anticipa hasta el 90% del valor de los documentos por cobrar, facilitando el efectivo al vendedor, para financiar su operación.

b. Factoring de Facturas:

En esta modalidad se anticipa el 100% del valor de las facturas otorgando el máximo de liquidez a la operación.

c. Factoring de Letras:

En esta modalidad se anticipa hasta de un 100% de documentos con Letras. La cobranza de las mismas se realiza a través de sucursales en donde la entidad posee presencia, logrando agilidad y rapidez en la recuperación de los dineros.

²⁷ BANCO SANTANDER de Chile. Portafolio Pymes y Empresas. Disponible en: <http://santander.cl/canales/empresas/productos/factoring.asp>. (citado en mayo de 2013).

d. Factoring de pagarés y otros documentos:

Se anticipa un porcentaje del valor de pagarés u otros documentos generados de la operación de la empresa, de acuerdo a la evaluación del riesgo y se efectúa la gestión de cobranza.

5.2.4. Matriz Comparativa de la Referenciación de Factoring - Internacional

En la tabla 4 se plantean las variables, establecidas por la metodología CANVAS para la referenciación del Factoring en el contexto internacional.

Tabla 4: Matriz Comparativa de la Referenciación de Factoring - Internacional

MATRIZ REFERENCIACIÓN DEL FACTORING-INTERNACIONAL				
ENTIDAD	SEGMENTOS DE CLIENTES	PROPUESTA DE VALOR	CANALES	RELACION CON EL CLIENTE
BANCO DE CHINA - CHINA	Cientes Corporativos, Empresariales y Pymes	La oferta se presenta como una solución a las necesidades de capital de trabajo de las empresas a bajo costo y con mayor flexibilidad en los períodos de financiamiento, junto a una protección del riesgo de impago de comprador. Sus modalidades, están orientadas principalmente al mercado internacional e incluye en su portafolio el Forfaiting como un producto dirigido especialmente a los exportadores. Tiene una fuerte red socios extranjeros y locales que actúan como Entidades Factor y le permiten impulsar el negocio de exportación e importación de sus clientes, ofreciendo coberturas de riesgo crediticio y cambiario.	Red de oficinas con una fuerza de ventas especializada, Red de socios para intermediar operaciones de factoring y forfaiting principalmente en el extranjero, Banca Electrónica	Fuerza de ventas especializada y canales de autoservicio
BANCO ITAÚ - BRASIL	Cientes Pymes y Empresas	El banco Itaú limita su oferta al Factoring tradicional, producto financiero que da liquidez a las empresas que comercializan a plazo, mediante la cesión de Facturas, Pagarés u otros documentos representativos de una transacción comercial y se encuentra limitado al mercado interno. La oferta incluye la administración y evaluación de las Cuentas por Cobrar del Vendedor, permitiéndole al Vendedor, calificar a sus deudores y trasladar la custodia y cobranza de los documentos.	Unidad Especializada de Negocio, fuerza de Venta de Banca Pyme y Empresas.	El contacto se realiza a través de Ejecutivos de Cuenta o a través de los Especialistas en el producto.
BANCO SANTANDER - CHILE	Cientes Pymes y Empresas	Esta entidad ofrece un producto financiero de corto plazo que atiende necesidades de liquidez a través de un equipo profesional de alta experiencia en el mercado de factoring. Las modalidades del producto, se extiende a documentos diversos que sujetos de descuento: Factoring de Facturas, Pagares, Documentos y Letras de Cambio.	Unidad Especializada de Negocio en Sinergia con Banca Pyme y Bancas Especializadas, Banca Electronica y Call Center	Fuerza de ventas especializadas, call centers especializados

Fuente: Elaboración propia.

5.3 REFERENCIACION DE FACTORING EN COLOMBIA

En este contexto se ha tomado como referente principal a Bancolombia, dado que es pionero y líder del factoring en Colombia. Igualmente se incluye al Grupo Aval, integrado por cuatro entidades Financieras con las cuales ocupa el segundo lugar en el segmento pymes y empresas²⁸ y como Entidades de Financiamiento Comercial, vigiladas por la Superintendencia Financiera, se incluye a Coltefinanciera, por la cuales experiencia en el manejo del producto.

5.3.1 Factoring en Bancolombia²⁹ El grupo Bancolombia, presta su servicio de factoring en Colombia, a través de su filial denominada Factoring Bancolombia S.A., compañía que adquirió en el año 2006, la cual operaba como una compañía de Financiamiento Comercial, complementando la oferta de esta Entidad Financiera, de cara a los clientes con productos y servicios financieros integrados.

Cuenta con variados portafolios en líneas de Factoring en moneda legal y moneda extranjera; esta última se ha fortalecido por la alianza con FCI – Factors Chain International, realizada en el 2007, cadena que agrupa a compañías de factoring y otorga un marco legal que protege a exportadores e importadores, garantizando homogeneidad en sus transacciones.

El grupo Bancolombia tiene el 49% del volumen de factoring realizado por Entidades Financieras en Colombia, porcentaje que le da un claro liderazgo en el mercado nacional y lo ratifica como el principal referente, con un alto nivel de especialización en el producto.

²⁸ SUPERINTENDENCIA FINANCIERA. Informe a Marzo de 2013. Disponible en: <http://www.superfinanciera.gov.co>. (citado en mayo de 2013).

²⁹ FACTORING BANCOLOMBIA. Portafolio de Productos y servicios. Disponible en: www.factoringbancolombia.com. (citado en mayo de 2013)

5.3.1.1 Membresía con FCI – Factors Chain International³⁰ Factors Chain International es una red global de líderes en las empresas de factoring, cuyo objetivo común es facilitar el comercio internacional a través de factoring y otros servicios financieros, su oficina central está situada en Ámsterdam, y funciona en estrecha cooperación con las empresas miembro en los diferentes continentes. Actualmente la red cuenta con 266 FCI factores en 73 países, que participan activamente en más del 80% del volumen mundial de factoring transfronterizo.

Esta organización – FCI, se creó alrededor de la experiencia local, teniendo en cuenta que cada país funciona a su manera, siendo sensible a las costumbres y la cultura local, añadiendo un sistema de comunicación estándar y comprometiéndose a trabajar dentro de un código de conducta mundial.

El Factoring Internacional en FCI es regulado por el GRIF (General Rules for International Factoring), el cual permite establecer las políticas bajo las cuales se deben regir los factores, brindando ventajas competitivas a cada uno de los afiliados a través de:

- La creación de una red global de compañías de Factoring de gran reconocimiento.
- Un moderno y efectivo sistema de comunicación, que permite realizar negocios de una manera más eficiente.
- La definición de un marco legal que protege a los exportadores e importadores.
- Procedimientos estandarizados, que conservan la calidad universal de las operaciones.

³⁰ FACTORS CHAIN INTERNATIONAL. About FCI. Disponible en: <http://www.fci.nl/about-fci>. (citado en mayo de 2013)

5.3.1.2 Modalidades de Factoring en Bancolombia

En la Figura 11, se detallan las modalidades de Factoring existentes en Bancolombia.

Figura 11. Modalidades de Factoring en Bancolombia



Fuente: Adaptado de FACTORING BANCOLOMBIA. Portafolio de Productos y servicios. Disponible en: www.factoringbancolombia.com. (citado en mayo de 2013)

a. Factoring Plus:

Es una herramienta que le permite al proveedor obtener liquidez inmediata, a través de la venta de sus facturas, derivadas de las cuentas por cobrar. La compañía de Factoring, reconoce el valor presente de las facturas a descontar, la

cuales tienen una fecha futura de vencimiento, una vez el proveedor, las entregue, endosadas y aceptadas por el pagador.

Este descuento puede realizarse con recurso o sin recurso:

Con Recurso o responsabilidad del proveedor: El proveedor/cliente, responderá ante la Entidad Financiera, en el evento en el que el deudor/pagador incumpla su obligación.

Sin Recurso o compra en firme: El deudor/pagador es el obligado a cumplir con la obligación ante la Entidad Financiera.

b. Factoring Triangular:

Permite obtener liquidez inmediata al proveedor, sobre las cuentas por cobrar de sus clientes y a su vez le otorga mas plazo al comprador y así se mejora el ciclo de operación de las dos partes.

c. Factoring Confirming:

Es una herramienta diseñada para facilitar a los grandes pagadores el manejo de sus facturas, ganándose los descuento por pronto pago y a su vez obteniendo ampliación de plazo para el pago, con la Entidad Financiera.

Este descuento de facturas Factoring Confirming, puede realizarse con o sin recurso

d. Factoring de Exportación:

Descuenta documentos crediticios emitidos por clientes en el extranjero que soporten una operación de exportación de empresarios colombianos.

Este descuento puede realizarse con responsabilidad del exportador o través de un factor en el exterior:

Con responsabilidad del exportador: El exportador colombiano (proveedor), cede sus derechos incorporados a la factura y se compromete a responder en el evento en que el responsable del pago (comprador en el exterior) incumpla su obligación.

A través de un factor en el exterior: Permite asegurar el riesgo de la cartera a través de un factor miembro de FCI- Factors Chain International, ubicado en el país importador, sin embargo el cliente colombiano responde ante la Entidad Financiera en el evento en que se presente una disputa comercial o el comprador pague directamente al exportador.

e. Factoring de Importación:

En esta modalidad, la Entidad de Factoring es intermediaria entre la empresa de factoring del país exportador, con la cual el vendedor quiere descontar sus facturas, a cambio de esto el exportador cede los derechos a la Entidad de Factoring y la empresa en Colombia a cargo de la cual se emitieron las facturas.

Como intermediario la Entidad de Factoring, ofrece dos servicios:

Servicio Completo: La Entidad avala la operación sobre las facturas a cargo del importador colombiano, sobre la cual se emitieron las facturas y a cambio de esto el exportador cede los derechos sobre las mismas, a la Entidad de Factoring.

Servicio solo Recaudo: La Entidad solo se encarga de recaudar el pago del importador colombiano y realizar el giro al exterior, con el cual el exportador esta realizando operación factoring.

5.3.2. Factoring en el Grupo Aval El Grupo Aval es el segundo grupo financiero en Colombia, en financiación del segmento Pymes y Empresas, conformado por cuatro importantes entidades, Banco de Bogotá, Banco Occidente, Banco Popular y Av Villas, en cada una de ellas se ofrece Factoring con características similares, así:

5.3.2.1. Banco de Bogota³¹ La oferta de esta Entidad se limita al factoring tradicional facilitar el intercambio comercial entre un Proveedor de bienes y servicios y su Comprador, en donde el Banco o factor garantiza liquidez al primero y libera cupo de compra con el segundo, mediante la compra de facturas.

El riesgo se estudia en cabeza del comprador y se limita a los proveedores que pueden acceder a las operaciones, previo estudio individual a cada uno y firma de un contrato marco.

El comprador debe autorizar el uso de cupo para el pago a un proveedor específico; igualmente el Banco puede en cualquier momento dar por terminado el contrato informándole al proveedor con un mes de anticipación, pudiendo bloquear los cupos de los clientes según las causales establecidas en las políticas de riesgo crediticio, en cuyo caso le informará al Proveedor y al cliente comprador dueño del cupo.

5.3.2.2. Banco de Occidente³² La oferta de Factoring de esta Entidad, se presenta como un producto mediante el cual los proveedores de bienes y/o

³¹ BANCO DE BOGOTA. Portafolio de productos y servicios para Empresas y Pymes. Disponible en: https://www.bancodebogota.com/portal/page?_pageid=1773,166099594&_dad=portal&_schema=PORTAL. (citado en mayo 2013).

³² BANCO DE OCCIDENTE. Portafolio de productos y servicios de la Banca de Empresas. Disponible en: https://www.bancodeoccidente.com.co/servlet/page?_pageid=75462&_dad=portal30&_schema=PORTAL30 . (citado en mayo de 2013).

servicios pueden negociar sus facturas o actas de obra ejecutadas con el Banco, y así, obtener liquidez inmediata sobre estas cuentas por cobrar.

El Banco, previa revisión de la factura o acta de obra ejecutada y estudio de las condiciones del Proveedor y Pagador para el Crédito, realiza el desembolso del valor del documento a negociar menos una tasa de interés.

a. Modalidades de Factoring en Banco de Occidente

- **Factoring:** Se descuenta el 100% del valor, la operación se registra en cabeza del cliente proveedor. Las tasas y condiciones de estas operaciones las establecen las instancias de crédito respectivo.
- **Factoring en Firme:** La operación se descuenta el 90% del valor, registrándose en cabeza del pagador.

5.3.2.3. Banco Av Villas³³ El Factoring en esta Entidad se ofrece a las empresas que necesitan liquidez inmediata para atender sus necesidades de corto plazo. Se maneja solo el factoring tradicional y el endeudamiento se registra en cabeza del proveedor.

5.3.2.4. Banco Popular³⁴ En esta Entidad, la oferta del producto se presenta como una alternativa de financiación, mediante la cual un emisor o vendedor de bienes o servicios, endosa títulos valores o cede documentos de contenido crediticio a plazo, originados por la venta de mercancías o la prestación de servicios, al Banco Popular con una tasa de descuento y obteniendo a cambio recursos financieros, mejorando su liquidez y flujo de caja.

³³ BANCO AV VILLAS. Portafolio de productos y servicios de la Banca de Empresas. Disponible en: <https://www.avvillas.com.co/wps/portal/avvillas/banca-empresarial/productos-servicios/productos-financiacion/factoring-avvillas>. (citado en mayo de 2013).

³⁴ BANCO POPULAR. Portafolio de Productos y Servicios de la Banca de Empresas. Disponible en: https://www.bancopopular.com.co/portal/page?_pageid=933,159063420&_dad=portal&_schema=P_ORTAL. (citado en mayo de 2013).

En esta Entidad, el producto esta limitado a personas jurídicas, con montos a partir de \$5.0 Millones de pesos, si exceder 60 días de plazo.

a. Modalidades de Factoring en Banco Popular:

- Con Recurso: La responsabilidad final del pago queda en cabeza del emisor-vendedor de bienes y servicios.^[56]
- Sin recurso: La responsabilidad final del pago queda en cabeza del pagador - comprador de bienes y servicios.

5.3.3. Factoring en Coltefinanciera³⁵ El Factoring de Coltefinanciera es un producto financiero de corto plazo que atiende las necesidades de liquidez, mediante la negociación de facturas expedidas a importantes cadenas de almacenes, empresas comerciales e industriales y compañías de servicios.

La funcionalidad operativa del producto esta orientada a canales como internet, para simplificar procesos.

5.3.3.1. Modalidades de Factoring en Coltefinanciera

a. Factoring Tradicional: La operación se otorga en cabeza del proveedor con cupos previamente establecidos para los grandes pagadores, con plazos hasta de 12 meses, a partir de \$5.0 Millones COP.

b. Triangulación: Esta es una modalidad es una solución para mejorar las relaciones entre compradores y proveedores, mejorando la rotación de cartera y la liquidez de las empresas productoras, comercializadoras o prestadoras de servicios y facilita la forma de pago de sus clientes. La Entidad amplia la

³⁵ COLTEFINANCIERA. Portafolio de Productos y Servicios. Disponible en: <http://www.coltefinanciera.com.co/factoring/factoring-presentacion>. (citado en mayo 2013).

financiación al comprador, complementando el descuento de los títulos otorgados al proveedor.

Los plazos para este producto van desde 10 días hasta 180 días, con montos desde \$5.0 Millones COP.

c. Descuento de títulos: A través de esta modalidad se incluye la estructuración de negocios con cesión de derechos económicos, documentados en instrumentos de cobro diferentes a títulos valores.

El descuento consiste en la entrega de una suma de dinero por parte de la entidad financiera a su cliente como contraprestación de un crédito no vencido a cargo de un tercero, el cual puede estar representado en títulos valores o contratos. El valor desembolsado al cliente, tiene como referente el valor del crédito transferido menos la tasa de interés equivalente al plazo pendiente entre la fecha del descuento y la fecha de vencimiento del título que representa el crédito.

Los plazos van de 10 a 180 días, en montos a partir de \$5.0 Millones COP.

d. Descuento de Pagarés Libranza: Con este producto se atiende necesidades de liquidez a entidades que directamente otorgan o intermedian pagarés libranza, con la contraprestación de un descuento.

Las características del producto son determinadas según la negociación entre la Cooperativa o Intermediario y la Entidad Financiera, incluidas en el Convenio de Compraventa con Descuento de Pagarés Libranza.

5.3.5. Matriz Comparativa de la referenciación de Factoring en Colombia

En la tabla 5, se presenta la comparación las variables establecidas por la metodología CANVAS, para referenciación del factoring en Colombia.

Tabla 5. Matriz comparativa del Factoring en Colombia

ENTIDAD	SEGMENTOS DE CLIENTES	PROPUESTA DE VALOR	CANALES	RELACIÓN CON EL CLIENTE
BANCOLOMBIA	Pymes, Empresas y Corporativos	<p>Filial FACTORING BANCOLOMBIA, con las siguientes modalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Factoring Plus: otorga liquidez inmediata al proveedor con la venta de sus facturas aceptadas por el comprador. Puede darse con Recurso, cuando la responsabilidad queda en el proveedor, o Sin Recurso, cuando la venta es firme. -Factoring Triangular: Permite obtener liquidez inmediata al proveedor, sobre las cuentas por cobrar de sus clientes y a su vez le otorga mas plazo al comprador y así se mejora el ciclo de operación de las dos partes. -Factoring Confirming: Facilita a los grandes pagadores el manejo de sus facturas, ganándose los descuento por pronto pago y a su vez obteniendo ampliación de plazo para el pago, con la Entidad Financiera. Este descuento de facturas Factoring Confirming, puede realizarse con o sin recurso - Factoring de Exportación: Descuenta documentos crediticios emitidos por clientes en el extranjero que soporten una operación de exportación de empresarios colombianos. Este descuento puede realizarse con responsabilidad del exportador o través de un factor en el exterior; con responsabilidad del exportador: El exportador colombiano 	Red de Oficinas de Factoring Bancolombia, Red de Oficina de Bancolombia, Banca Electrónica.	Fuerza de ventas especializada, venta cruzada entre los clientes del Grupo Bancolombia
GRUPO AVAL (BANCO BOGOTA, BANCO OCCIDENTE, BANCO AV VILLAS Y BANCO POPULAR)	Pymes, Empresas y Corporativos	Banco Bogota: Factoring Tradicional, incremento de liquidez para el proveedor, condicionado al visto bueno del comprador y aprobación de cupos de riesgo.	Red de Oficinas	Fuerza de ventas general y especializada para los segmentos de Empresas y Corporativos
		Banco Occidente: Se ofrece negociación de facturas o actas de obra, mediante las modalidades de Factoring Tradicional y Factoring en Firme, el primero con el 100% de descuento sobre la factura y el segundo con el 90% de descuento. Los montos establecidos como cupos de riesgo estan atados a la solvencia del comprador, plazos máximos de 120 días.	Red de Oficinas	Fuerza de ventas general y especializada para los segmentos de Empresas y Corporativos
		Banco Av Villas: Producto reciente (2013) por ahora solo se comercializa la modalidad Factoring Tradicional, ofreciendo liquidez a los proveedores y mejora en la programación de sus flujos de caja.	Red de Oficinas	Fuerza de ventas general y especializada para los segmento de Empresas.
	Pymes y Empresas	Banco Popular: Se presentan dos modalidades, Con recurso (responsabilidad sobre el vendedor) y sin recurso (responsabilidad sobre el comprador), con plazos máximos de 60 días, se condiciona solo a personas jurídicas, se establece como condicionante para las sociedades limitadas, que deben firmar los socios que representen el 75% de la sociedad.	Red de Oficinas	Fuerza de ventas general y especializada para los segmento de Empresas.
COLTEFINANCIERA	Personas naturales, pymes y empresas	<p>Atiende necesidades de liquidez, sobre facturas expedidas a grandes cadenas de almacenes, empresas comerciales e industriales y compañías de servicio. Ofrece además las siguientes modalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Triangulación, otorgando al proveedor liquidez y a la vez puede ampliar los plazos al comprador, de acuerdo con sus necesidades y ciclo productivo. -Descuento de títulos: se negocia facturas, letras de cambio, cheques postfechados, pagaré, derechos económicos documentados en instrumentos de cobro diferentes a títulos valores. - Descuento de pagarés de libranza: Con esta modalidad, se descuentan pagarés a las entidades que realizan operaciones de credito a través de libranza, permitiendo generar liquidez. 	Agencias, ubicadas en las principales ciudades, cajeros automáticos de otras redes, Plataforma Tecnológica para operar facturas (apuestan a ser líderes en tecnología y han destinado \$2.0 m usd).	Asistencia personal a través de los puntos de ventas, canales electrónicos, cajeros automáticos.

Fuente: Elaboración propia.

6. SITUACIÓN ACTUAL EN BBVA COLOMBIA RESPECTO AL FACTORING

En la actualidad en BBVA Colombia, la oferta de Factoring Doméstico, se limita a la modalidad con Recurso y la operatividad está concentrada en la Red de Oficinas, implicando la realización de las siguientes tareas:

- Dar de alta un cupo en el sistema
- Ingresar una a una las facturas
- Realizar simulación una a una para determinar el numero de días o plazo de la factura
- Dar de alta una operación de crédito por cada factura
- Controlar vencimiento y cobro de facturas (bajando reportes en Excel)

La anterior funcionalidad exige a las oficinas una alta carga operativa, haciendo que el producto no se venda y que las condiciones no sean competitivas para la Entidad Financiera.

Sin embargo, para los exportadores colombianos se cuenta con la oferta de Factoring Internacional, mas completa, incluyendo la compra con descuento de títulos valores en moneda extranjera. Mediante esta operación³⁶, BBVA le compra o negocia a un cliente exportador colombiano los títulos valores o instrumentos de pago recibidos de sus compradores del exterior, con base en la financiación que

³⁶ BBVA COLOMBIA. Norma Interna de Factoring Internacional.

éste les haya otorgado. Tales documentos no deben tener plazos de vencimiento superiores a 360 días.

Existen dos clases de Factoring Internacional:

- Con Recurso

Se prevé la condición de que en caso de salir impagado el instrumento negociado, BBVA podrá exigir al cliente exportador colombiano la restitución de los valores entregados, requiriéndose para esto que el cliente diligencie un contrato de descuento y la firma de un pagaré en blanco con la respectiva carta de instrucciones.

- Sin Recurso

Es una compra en firme del título valor, derivado principalmente de Cartas de Crédito a favor del cliente en donde el riesgo de BBVA se atiene a la calidad del emisor del título.

6.1 OFERTA ACTUAL EN FINANCIACIÓN, AL SEGMENTO DE PYMES Y EMPRESAS

La oferta actual de BBVA Colombia³⁷ tiene diversidad de productos y servicios de financiación, con múltiples opciones para el manejo de la tesorería y los proyectos de inversión de los clientes pertenecientes a los segmentos Pymes y Empresas.

La tabla 6 detalla, en forma resumida, la oferta actual de BBVA Colombia.

³⁷ BBVA COLOMBIA. Portafolio de Productos y Servicios. Disponible en: <https://www.bbva.com.co>. (citado en junio de 2013).

Tabla 6: Portafolio de Financiación en BBVA

CORTO PLAZO	
NECESIDADES	OFERTA
<u>Capital de Trabajo</u> Pago de Proveedores Adquisición de Inventarios Pago de Mano Obra Pago de Cesantías	Credipyme Credifast Cupo de Sobregiro Crédito de Cesantías Líneas de Redescuento: Finagro, Bancoldex y Findeter
Pago de Impuestos	Credi30
Gastos de Viaje y Representación	Tarjetas de Crédito Empresariales
LARGO PLAZO	
NECESIDADES	OFERTA
<u>Proyectos de Inversión</u>	Credipyme Crédito Comercio Leasing Agrocrédito Crédito Constructor Líneas de Redescuento: Finagro,

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1 Productos de Financiación de Corto Plazo La oferta de financiación a corto plazo, esta orientada a apalancar necesidades de Capital de Trabajo, como pago de proveedores, adquisición de inventarios, pago de mano de obra, entre otros; los plazos van desde 3 días, como la línea para pago de impuestos, hasta un año, generalmente. Las tasas oscilan entre el 0% (crédito para pago de impuestos) hasta la máxima permitida por la Superintendencia Financiera, para líneas de sobregiro.

6.1.2 Productos de Financiación de Largo Plazo La oferta de Largo plazo esta enfocada en la financiación de proyectos de inversión, como apertura de unidades de negocio, adquisición de activos fijos, apertura de nuevos mercados, entre otros, incluso para mejorar del perfil de la deuda y en algunos casos, capital de trabajo para pymes, situación en la que se otorgan plazos máximos de tres (3) años.

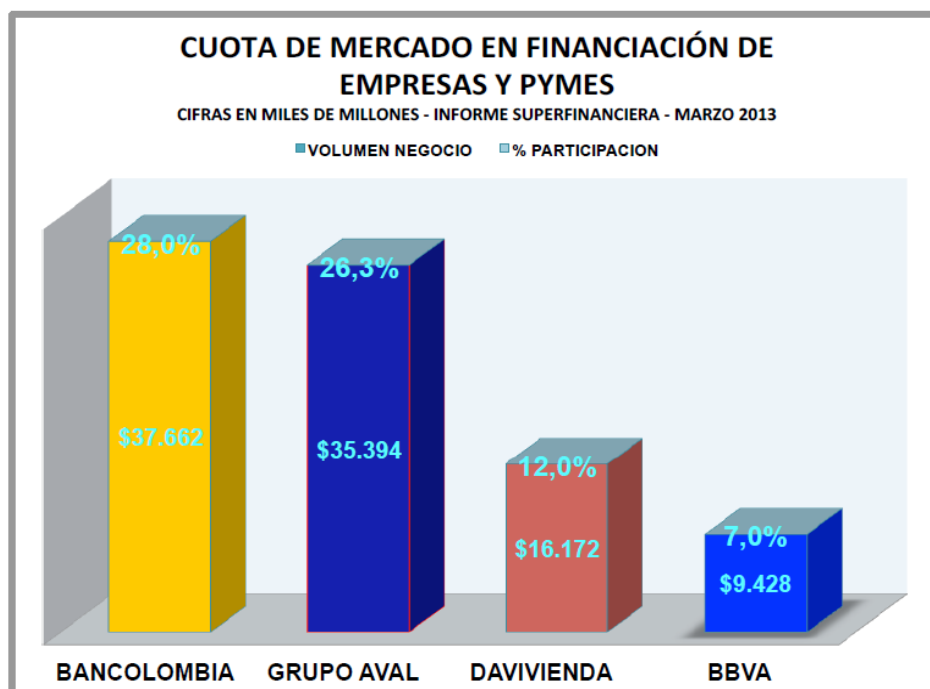
Para los demás destinos, se contemplan plazos, acorde con el flujo de caja del proyecto, llegando en ocasiones específicas hasta diez (10) años, con períodos de gracia incluídos.

Las tasas son muy variadas y dependen de las líneas y destino de la inversión.

6.2. POSICIONAMIENTO DE BBVA COLOMBIA

Actualmente BBVA es el cuarto Banco en Colombia, en Financiación del Segmento de Pymes y Empresas, con una participación del 7%, después de Bancolombia, Entidad que tiene el 28% de mercado con un liderazgo indiscutible en estos segmentos, Grupo Aval con 26.3% y Davivienda con el 12%, como puede observarse en la gráfica 2.

Gráfica 2: Cuota de Mercado en Financiación de Empresas y Pymes

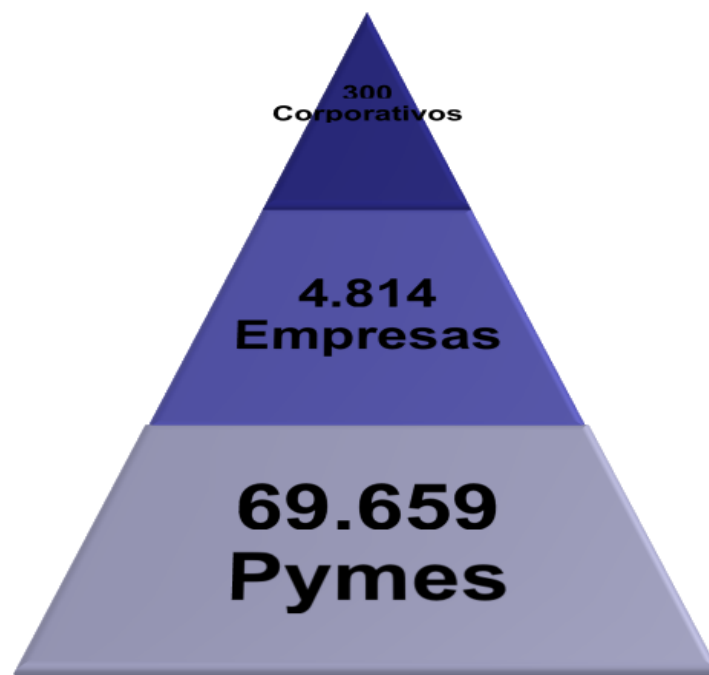


Fuente: Informe Trimestral Superintendencia Financiera a Marzo de 2013.

Dentro de su plan estratégico, BBVA considera a estos segmentos, como un importante foco de crecimiento, por ello ha trazado objetivos específicos en profundización de los clientes ya vinculados, así como la atracción de nuevos, que le permitan ganar cuota de mercado y es allí donde el Factoring se convierte en un complemento al portafolio de productos y servicios empresariales, que apoya la consecución de estos objetivos.

Actualmente, BBVA Colombia, tiene cerca de 75.000 clientes, distribuidos en los diferentes segmentos, como se detalla en la figura 12, donde se encuentran proveedores y compradores que coinciden entre sí y constituyen un importante punto de partida para la comercialización del producto.

Figura 12: Composición clientes vinculados en el Segmentos Pymes, Empresas y Corporativos



Fuente: Informe Inteligencia Comercial, BBVA Colombia.

6.3. FACTORING Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE BBVA

El Plan Estratégico del Grupo BBVA, se denomina BBVA*3 y está trazado en un horizonte de cinco años (2010-2015) a través del cual, el grupo busca convertirse en el “mejor banco universal del mundo”, enfocado en los pilares: Principios, Innovación y Personas.

Los principales objetivos son:

- Multiplicar el Banco por tres, en negocio.
- Liderazgo en el servicio al cliente y en sencillez.

Observando los siguientes principios corporativos:

- Ambición:
- Sencillez
- Trabajo en Equipo
- Foco en el cliente

En alineación con el Plan estratégico del Grupo, la filial BBVA Colombia, ejecuta el plan denominado “Más BBVA”³⁸, a desarrollarse durante los próximos tres años (2013 – 2015) y busca:

- Incrementar los clientes en 418.000, distribuidos así:
 - ✓ 400.000 personas naturales
 - ✓ 18.000 personas jurídicas
- Incrementar venta cruzada:
 - ✓ De 1.3 a 2.4 productos, en personas jurídicas.
 - ✓ De 1.8 a 2.7 productos, en personas naturales.

³⁸ BBVA COLOMBIA. Gira del Presidente Mayo de 2013. Documento Interno.(Citado en Julio de 2013)

- Incrementar la calidad del servicio de 46 a 61 puntos, de acuerdo a la medición realizada mediante el indicador IRENE, que calcula la recomendación neta de los clientes.
- Alcanzar una cuota de mercado del 20% en el segmento de Pymes y Empresas.
- Multiplicar el BAI (Beneficio antes de Impuesto) por dos.

Estos objetivos, involucran un fortalecimiento agresivo en presencia de la Entidad Financiera, apoyado en un plan de expansión en todas las unidades de negocio, aperturando 150 oficinas, instalando 500 atm's, incrementando la multicanalidad y las sinergias entre las unidades de negocio.

Igualmente requiere mejorarse la experiencia del cliente, con sencillez, más y mejores herramientas, fortalecimiento de la cultura corporativa y formación de las personas.

Para la ejecución de este plan estratégico, BBVA Colombia cuenta con un presupuesto de \$300 millones de Dólares.

En consonancia con lo anterior, el Factoring, representa un palanca poderosa para:

- Incrementar la venta cruzada en las personas jurídicas
- Vincular clientes nuevos en los segmentos Pymes y Empresas
- Fidelizar a los Grandes Pagadores
- Contribuir al BAI de la Entidad

6.4. REQUERIMIENTOS DE LAS ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROCESO DE CREACIÓN DEL FACTORING

Las Áreas Internas involucradas en el proceso de creación y puesta en marcha del producto son: Marketing, Inteligencia Comercial, Dirección Comercial de Segmentos Pymes y Empresas, Riesgos, Operaciones, Financiera y Jurídica, por ello han sido consultadas respecto a los requerimientos del producto, estableciéndose a través de visitas técnicas, registradas a través de actas como la especificada en el anexo A, identificando las siguientes prioridades:

6.4.1. Marketing e Inteligencia Comercial Esta Área es la responsable del diseño de productos y estructuración de campañas que permitan al Banco ejecutar su estrategia, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Grupo Financiero y al comportamiento del mercado. Marketing considera el Factoring como una palanca para lograr la profundización de los clientes, potenciando la venta cruzada.

Inteligencia Comercial ha establecido que esta es una línea de financiación con alto potencial y las Entidades Financieras se están preparando para su gestión e impulso, tanto en el mercado nacional como internacional.

Se requiere que la oferta sea competitiva, entendiendo por ello que debe igualar o mejorar la oferta presentada por las empresas líderes en Factoring en Colombia, con herramientas de manejo en la Web.

6.4.2. Dirección de Segmentos Pymes y Empresas En BBVA estas Direcciones, tienen a su cargo las fuerzas comerciales que atienden los clientes de estos segmentos, ejerciendo la coordinación y apoyo a los equipos comerciales ubicados en la red de oficinas.

Las principales necesidades recopiladas de estas áreas, son:

- Fácil operatividad y funcionalidad para la Red de Oficinas
- Control Documental
- Disponibilidad en línea para atender los requerimientos de los clientes
- Transaccionalidad en monedas múltiples

6.4.3. Área Financiera Esta Área es la encargada controlar la rentabilidad de todas las unidades de negocio, estableciendo la estructura de los precios para todos los productos, acorde con el riesgo asociado al cliente.

El requerimiento del área esta orientado al control de la rentabilidad, mediante informes gerenciales, que permitan consultas en línea, actuales e históricas.

6.4.4. Área Jurídica Esta área es la encargada entre otras funciones, de estructurar la contratación de la Entidad Financiera, salvaguardando los intereses institucionales y de los clientes.

El principal requerimiento de esta área, está orientado a la estricta observación de la regulación colombiana.

6.4.5. Área de Riesgo Crediticio Es el área encargada de realizar los otorgamientos de endeudamiento, así como el seguimiento, control y recuperación de los recursos dados en calidad de préstamos.

Los requerimientos de esta área están orientados a la disminución de la prima de riesgo en el otorgamiento de operaciones de financiación de capital de trabajo, información ágil y oportuna sobre vencimientos y control sobre concentración del riesgo.

6.4.6. Área de Operaciones El Área de Operaciones es la encargada del manejo y administración de la plataforma de BBVA Colombia, la cual hace parte de un sistema integrado, que opera en todos los países donde tiene presencia esta Entidad Financiera, adaptada a la legislación y normatividad de cada país. Para Colombia, el servidor principal está situado en México, siendo necesario coordinar con estos administradores, cualquier desarrollo que requiera implementarse dentro del Sistema Operativo, estableciendo previamente, cronogramas y protocolos de autorización.

Esta situación dificulta al Área de Operaciones, el desarrollo de nuevos aplicativos o realizar la adaptación de herramientas tecnológicas que funcionan en filiales BBVA en otros países.

Por ello se requiere una solución técnica que le permita al Banco salir al mercado en forma rápida, efectiva y con el Know How necesario para la comercialización del producto, en forma ágil, efectiva y segura.

6.5 ANÁLISIS DOFA DEL FACTORING EN BBVA COLOMBIA

El análisis DOFA al producto, permite establecer el diagnóstico interno, respecto de la referenciación del producto realizada anteriormente, con el fin de trazar estrategias que permitan a BBVA Colombia contar con un modelo de negocio que haga competitiva la oferta de este producto.

6.5.1 Factores Internos

6.5.1.1 Fortalezas

F1. El producto tiene una masa crítica importante dentro de los clientes ya vinculados a la Entidad Financiera, los cuales constituyen un importante punto de partida para la oferta de Factoring.

F2. Existe experiencia dentro del Grupo BBVA, en el manejo del producto, que puede homologarse al modelo colombiano.

F3. BBVA Colombia, considera el segmento de Pymes y Empresas como un importante foco de crecimiento y se plantea a través de su plan estratégico, profundizar la relación comercial con los clientes ya vinculados y atraer nuevos de estos segmentos.

F4. La modalidad de Factoring Internacional ya hace parte del portafolio de financiación en Comercio Exterior.

6.5.1.2 Debilidades

D1. La Operativa del producto actual, especialmente en la modalidad de Factoring Doméstico, es poco funcional y requiere de tareas manuales que generan una alta carga operativa en la Red de Oficinas.

D2. La oferta de factoring es muy limitada en modalidades, respecto de la competencia, haciendo que el producto no sea atractivo a los clientes.

D3. Desconocimiento del producto en la fuerza de ventas, de los equipos comerciales que atienden segmentos objetivo de Factoring.

D4. No existe una Unidad de Negocio o filial que apoye la estructuración y la gestión del producto dentro de la Entidad Financiera.

D5. No se cuenta con una aplicación en la Banca Electrónica que permita al cliente consultar y ejecutar la operativa del producto.

6.5.2 Factores Externos

6.5.2.1 Oportunidades

O1. Las pymes y empresas colombianas requieren herramientas ágiles que dinamicen sus flujos de caja.

O2. La participación de la facturación en Factoring, respecto del PIB, en Colombia, es aún muy baja (2.31%)³⁹, respecto de países como Chile, en donde esta participación es del 10%.

O3. La facturación de factoring en Colombia, creció en el 2012 un 36.5%, mientras la cartera tradicional se incrementó en un 25%.⁴⁰

O4. Colombia cuenta con legislación que concede viabilidad jurídica al factoring sobre facturas y otros títulos valores, objeto de descuento.

O5. Asociaciones como FELAFAC y FCI, que promueven el factoring a nivel de Latinoamérica y a nivel mundial.

O6. En el mercado, hay empresas especializadas en plataformas tecnológicas para manejo de factoring en las entidades financieras, que permiten manejar una

³⁹ FELAFAC. 2º Congreso Latinoamericano de Factoring. Presentación Grupo Bancolombia. Disponible en: <http://www.felafac.com/noticias.aspx?i=14>. (citado en Octubre de 2013)

⁴⁰ SUPERINTENDENCIA FINANCIERA. Informe a Diciembre de 2012, presentado 2º Congreso Latinoamericano de Factoring.

transaccionalidad ágil, efectiva, segura y comunicación electrónica con el cliente final.

O7. Integración de la Bolsas de Valores de Colombia, Chile y Perú, MILA y realización de la Alianza del Pacífico, que promueven el intercambio comercial entre los países de la Región, donde esta herramienta financiera puede ser parte importante de las negociaciones.

6.5.2.2 Amenazas

A1. Desconocimiento de la herramienta financiera en los clientes actuales y potenciales.

A2. La Superintendencia Financiera no tiene un capítulo específico para el Factoring, asemejando el tratamiento del producto al de un crédito bancario, pudiendo incurrir en inexactitudes frente al control y supervisión del mismo.

A3. El proyecto de la factura electrónica se encuentra estancado, el cual dinamizaría en forma importante las negociaciones de Factoring, facilitando la operatividad y otorgando un mayor nivel de seguridad al realizarse la cesión de la factura a través de un software conectado con la DIAN.

A4. No existe una red fuerte entre bancos que permita el desarrollo del factoring internacional.

6.6 ENTORNO ESTRATÉGICO

6.6.1 Estrategias F – O

F1-O1: Realizar convenios con los grandes pagadores ya vinculados a BBVA Colombia y cruzar a sus proveedores con la base de clientes de la Entidad Financiera, para priorizar gestiones comerciales del producto, sobre los clientes ya vinculados.

F3-O3: Potenciar el interés de la Entidad Financiera en aumentar la vinculación y profundización de la relación comercial con el segmento de pymes y empresas, y la expectativa de desarrollo del Factoring en Colombia, planteando la creación de una Unidad de Negocio que realice la estructuración de convenios comerciales con los grandes pagadores, adquisición de una plataforma tecnológica que equipare o mejore el producto que ya ofrece la competencia y que apoye el actual equipo comercial para la venta del producto.

F4-O5: Crear alianzas con las asociaciones de Factoring en Latinoamérica y el mundo, como FELAFAC y la IFC, con el fin de impulsar la facturación de Factoring Internacional, compartiendo las plataformas tecnológicas y las redes de estas asociaciones.

F4-O7: Complementar el portafolio de Factoring Internacional con una modalidad que aproveche las filiales de BBVA en los países que integran el MILA y la Alianza del Pacífico, aprovechando grandes pagadores en común y el fortalecimiento que estas alianzas, le confieren al intercambio comercial entre estos países.

6.6.2 Estrategias D - O

D1-O6: Adquisición de una plataforma tecnológica que permita mejorar la operativa del Factoring, con una transaccionalidad ágil, efectiva, segura y que proporcione servicio y soporte al cliente.

D2-O4: Crear modalidades de Factoring competitivas que permitan al cliente agilizar sus flujos de caja, enmarcadas en la legislación colombiana.

D5-O6: En la adquisición de la plataforma tecnológica, debe contarse con una aplicación que permita al cliente estar informado sobre el estado de su deuda, contar con simuladores, detallar la liquidación de operaciones otorgadas, revisar aplicaciones de sus pagos, entre otras.

6.6.3 Estrategias F – A

F1-A1: Desarrollar un plan de Marketing que comunique al público Interno y Externo

Estrategias O - A

O1-A1: Con la Fuerza de ventas capacitada, con el apoyo y liderazgo de una Unidad de Negocio Factoring, programar encuentros con empresarios potenciales en las principales ciudades para comunicar el producto, a través de eventos, cocteles o ferias.

O2-A2-A3: Incrementar la facturación de Factoring en Colombia, con el fin de incrementar la participación en PIB y fortalecer la representación del producto ante la Superintendencia Financiera y el Estado, para gestionar una posición como gremio.

A4-O5-O7: Integrarse a las Asociaciones FELAFAC e IFC, con el fin de fortalecer la red de Bancos a nivel de la región suramericana y mundial, buscando

intercambiar información y prácticas, que permitan potenciar la negociación del factoring internacional, aprovechando acuerdos como el MILA y la Alianza del Pacífico, que promueven el intercambio comercial principalmente entre los países de la región Suramericana.

7. MODELO DE NEGOCIO PARA EL FACTORING EN BBVA COLOMBIA

Para el desarrollo del presente modelo de negocios, se tomó como base la metodología definida por Alexander Osterwalder e Yvis Pegneur, denominada Canvas, y se construyó a partir de los fundamentos como la Entidad, entrega y captura valor a los segmentos de clientes seleccionados para la oferta de Factoring.

En el planteamiento del modelo, el punto de partida es el segmento de pymes y empresas, como puede observar en la figura 13, proponiendo una plataforma de factoring, para conectar a los Grandes Pagadores con sus proveedores, premitiendo que estos últimos, obtengan un mecanismo de financiación oportuno, ágil y competitivo, respecto de los mecanismos tradicionales.

Figura 13: Modelo de Negocio para el Factoring en BBVA Colombia



Fuente: Elaboración propia.

7.1. SEGMENTO DE CLIENTES PARA EL FACTORING EN BBVA COLOMBIA

Este producto esta enfocado hacia el Segmento de Pymes y Empresas, donde actualmente BBVA Colombia, tiene una participación de mercado del 7%, siendo la cuarta Entidad en el país, con una profundización de 1.3 productos por cliente persona jurídica y 1.8, en clientes personas naturales.

Según lo comentado anteriormente, BBVA cuenta con 75.000 clientes vinculados, pertenecientes a estos segmentos, como se puede contemplar en la figura 14, sin embargo dado la especificidad de producto, el mercado natural esta orientado a aquellos clientes que proveen a las empresas consideradas grandes pagadoras, como las detalladas en el anexo B, vinculadas a BBVA, contando con excelente punto de partida.

Figura 14: Clientes Pagadores y Proveedores vinculados a BBVA Colombia



Fuente: Inteligencia Comercial BBVA Colombia.

Así las cosas, los clientes objetivo son:


- ✓ **Proveedores:** Son los vendedores pequeños, medianos y grandes que manejen cuentas por cobrar a plazos mayores a 30 días y su cartera sea con grandes empresas que cumplan con el perfil de pagadores y que en el manejo de tesorería, usualmente se encuentren afectados con las siguientes situaciones:
 - Usuarios frecuentes de operaciones de sobregiro.
 - Los montos con los que cuentan para financiar su capital de trabajo, no es suficiente para atender su operación.
 - Tienen poca estructura financiera.
 - No cuentan con garantías o son insuficientes, para respaldar operaciones bancarias.

- ✓ **Pagadores:** Son las Grandes Empresas pagadoras en Colombia y/o vinculadas a Grupos Empresariales y multinacionales, que pertenecen al segmento de clientes Corporativos y Empresas, sujeto de otorgamiento de cupos de financiación.

7.2 PROPUESTA DE VALOR PARA EL FACTORING EN BBVA COLOMBIA

La propuesta de valor del Factoring en BBVA Colombia, complementará la oferta actual, especialmente al segmento de pymes y empresas, sin embargo este modelo de negocio, contempla a los Grandes Pagadores, emisores de las facturas a descontar, vinculados a la Entidad Financiera a través de la banca especializada, CIB, en el segmento corporativo.

7.2.1. Segmento Pymes y Empresas Esta propuesta consistirá en la oferta de operaciones financieras que permitan a las Pymes y Empresas, obtener liquidez, anticipando cualquiera de los siguientes documentos:

- ✓ Facturas
- ✓ Contratos
- ✓ Actas de Obra
- ✓ Cheques posfechados
- ✓ Pagarés
- ✓ Letras de Cambio
- ✓ Cualquier documento en el que se incorporen obligaciones de contenido 
crediticio.

De esta forma, los clientes pueden disminuir niveles de endeudamiento, utilizando esta herramienta financiera que les proporciona liquidez sobre su cartera, eliminan costos de administración y cobranza de la misma, mejoran el ciclo de negocio, aprovechando oportunidades comerciales, tienen acceso a tasas que están por debajo de los descuentos por pronto pago y reciben los pagos de contado y directamente.

Las modalidades de Factoring propuestas para BBVA, son:

7.2.2 Factoring Doméstico Esta modalidad le permite al proveedor obtener liquidez inmediata a través de la venta de los documentos crediticios derivados de sus cuentas por cobrar a grandes pagadores.

El Banco reconoce el valor presente del documento que tiene un vencimiento futuro, una vez el proveedor entregue el documento crediticio original, debidamente endosado y aceptado por el pagador.

Igualmente esta modalidad podrá pactarse:

7.2.2.1. Con Recurso La operación se realiza con cargo al Proveedor (vendedor) y será él quien responda ante BBVA Colombia en el evento en que el Pagador

incumpla con el pago de la factura o documento descontado.

7.2.2.2. Sin Recurso La operación se realiza con cargo al Comprador (pagador) y no constituye endeudamiento para el Proveedor (vendedor).

7.2.3. Factoring Internacional Mantener la oferta actual, consistente en la compra de títulos en moneda extranjera a los exportadores colombianos, recibidos de sus compradores en el exterior, con plazo máximos de 360 días.

7.2.3.1. Con Recurso El riesgo está a cargo del exportador, en caso que el documento descontado resulte impagado.

7.2.3.2. Sin Recurso Es la compra de un título en firme, donde la Entidad Financiera asume el riesgo de recuperación del valor del documento, basado en la calidad del riesgo del emisor del mismo.

7.2.4. Segmento Corporativo – Grandes Pagadores El segmento Corporativo corresponde a los grandes pagadores, es decir, los emisores de la facturación, que será objeto de negociación a través de factoring, con quienes es necesario establecer acuerdos comerciales, que permitan realizar en una forma expedita y eficiente la negociación de los documentos a descontar, para ello se gestionará la relación que se maneja a través del gerente de cuenta de cada uno de estos clientes y se negociará individualmente acuerdos de servicios, del interés particular de cada Gran Pagador.

Igualmente se plantearán las siguientes modalidades de factoring, que interesarán a este segmento de clientes:

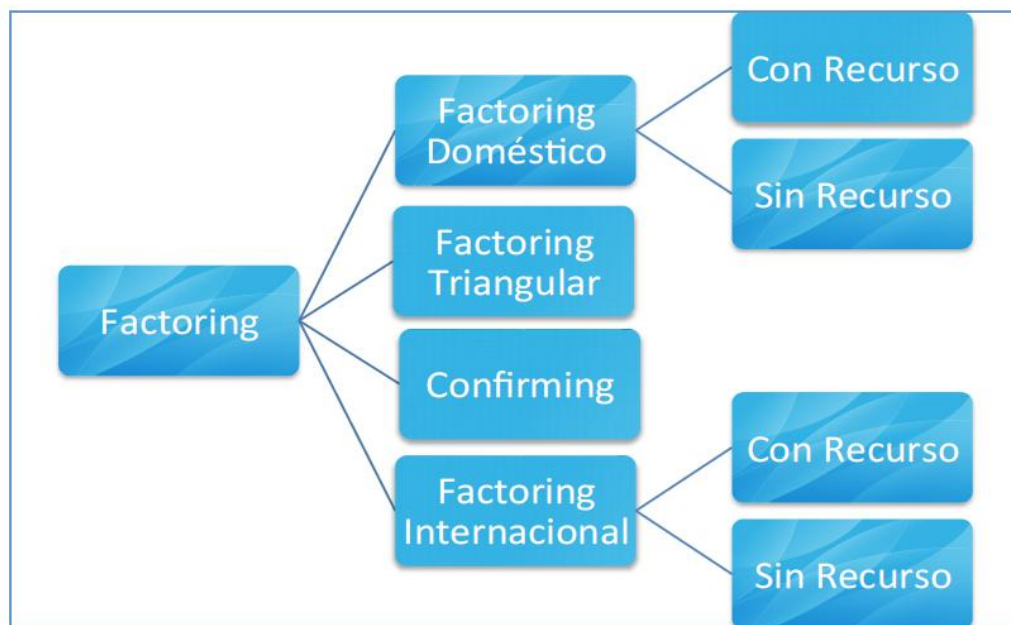
7.2.4.1. Factoring Triangular Mediante un convenio con el Gran Pagador, BBVA Colombia le paga al proveedor en nombre de sus clientes (compradores), de

contado o en la fecha establecida, las facturas que le adeuden, brindándoles la posibilidad a los compradores de tomar plazos adicionales, optimizando así el ciclo de operación del negocio.

7.2.4.2. Confirming Esta modalidad se realizará a través de un acuerdo con el cliente Comprador (Gran comprador), para realizar el pago a sus proveedores, ofreciéndoles la posibilidad de anticipar el pago de las facturas, si así lo requieren y a su vez el Gran Pagador puede ser financiado por el BBVA Colombia.

Con estas modalidades, se complementa la oferta de Factoring en BBVA Colombia, como se observa en la figura 15:

Figura 15: Modalidades de Factoring en BBVA Colombia



Fuente: Elaboración propia.

7.3 CANALES DE COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES

El canal más importante para dar a conocer el Factoring a los clientes de BBVA Colombia es el Equipo Comercial, siendo un canal directo, sin embargo dado que el producto es nuevo en la Entidad Financiera, desconocido entre los empresarios colombianos y de acuerdo a la referenciación realizada del producto en los ámbitos relacionados anteriormente, se requiere contar con una Unidad de Negocio conformada por Especialistas en el producto que apoyen la gestión de la Red Comercial del Banco.

7.3.1. Unidad de Negocio Factoring Esta unidad deberá funcionar dentro de la Entidad Financiera, ubicada en la Dirección General del Banco, desde donde pueda contar con la cercanía de todas las áreas que intervienen en el proceso de estructuración y aprobación de negocios de esta línea; adicionalmente deberá tener especialistas en cada uno de los territorios para apoyar el cierre de negocios del equipo comercial.

7.3.1.1. Misión La Unidad de Factoring será la encargada de estructurar e impulsar el negocio de Factoring en BBVA Colombia, apoyando la gestión del Equipo Comercial de la Entidad, principalmente en la Banca Comercial y Empresarial, unidades encargadas de gestionar los clientes de los segmentos Pymes y Empresas, apalancando la ejecución del plan estratégico, Más BBVA.

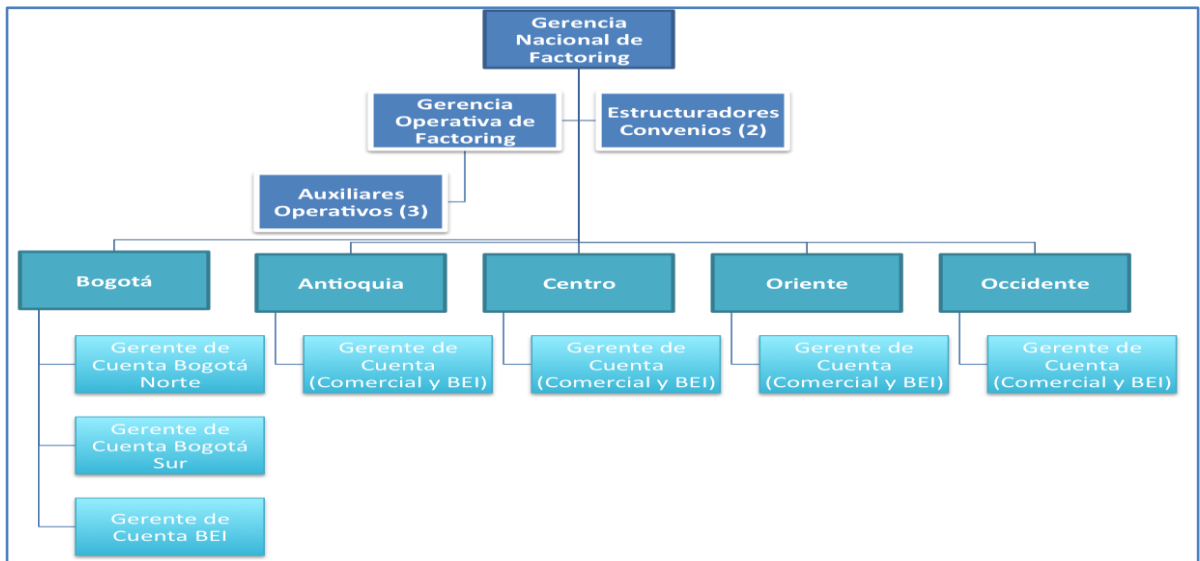
7.3.1.2. Visión En el 2018, BBVA Colombia tendrá el 20% de participación de mercado en Factoring, de acuerdo con el Plan Estratégico de BBVA Colombia y será el segundo Banco en el ranking de las entidades vigiladas por Superintendencia Financiera.

7.3.1.3. Valores Los valores definidos para esta Unidad de Negocio, están definidos en coherencia con los principios del Grupo BBVA y son:

- El cliente como centro del negocio.
- Sencillez, quitando aquello que no genere valor.
- Trabajo en equipo.
- El comportamiento ético e integridad personal y profesional.
- La innovación como palanca de progreso.

7.3.1.4. Estructura Propuesta para la Unidad de Negocio Factoring En razón a que BBVA Colombia tiene distribuida su fuerza comercial a través de seis (6) territorios y Bancas Especializadas en Empresas e Instituciones – BEI, se propone la estructura establecida en la Figura 16, para la Unidad de Negocio Factoring:

Figura 16: Estructura Unidad de Factoring

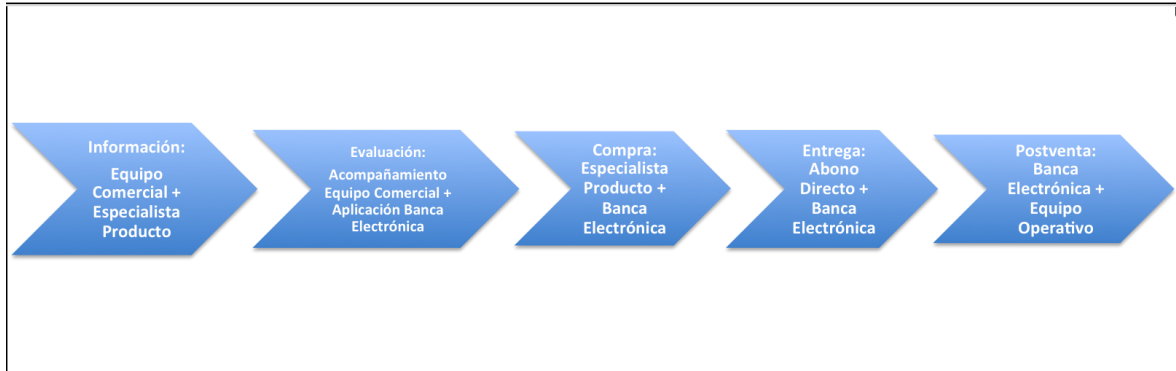


Fuente: Elaboración propia

7.3.2. Fases de los canales de comunicación con los clientes

En la figura 17, se muestran las fases del canal de comunicación con los clientes de Factoring, propuestas para BBVA Colombia.

Figura 17: Fases del canal de Comunicación con los clientes



Fuente: Elaboración propia.

El producto se dará a conocer a través de gestión personalizada del equipo comercial de los segmentos de pymes y empresas, apoyados por los especialistas del producto, ubicados en cada uno de los territorios.

Igualmente se dispondrá información en la página web de BBVA Colombia, dentro del portafolio de productos para Empresas y Pymes.

En la Banca Electrónica, se dispondrá de una funcionalidad que permita al cliente contar con información de producto, así:

- Simulación de operaciones
- Estados de Cuenta
- Detalle de la liquidación de operaciones otorgadas
- Cartera vigente
- Aplicación de pagos
- Estado de Cuenta

Una vez cerrada la negociación con el cliente, los recursos serán abonados directamente en la cuenta que este disponga.

Los equipos operativos de las oficinas y de la Unidad de Negocio, serán los encargados de atender inquietudes que se presenten en la postventa del producto, igualmente la funcionalidad en la Banca Electrónica, proporciona herramientas para el seguimiento y control por parte del cliente.

7.4. RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES

El relacionamiento con los clientes del segmento pymes y empresas se hará a través de asistencia personal del equipo comercial de las oficinas con acompañamiento y asesoría de los especialistas del producto asignados a cada territorio.

Sin embargo, dado el desconocimiento del producto, es necesario establecer un plan de mercadeo que contenga estrategias de comunicación que permitan dar a conocer tanto a la red comercial, como a los clientes, el producto y la funcionalidad del mismo.

7.4.1. Plan de Mercadeo El Plan de mercadeo fortalecerá la creación del Factoring en BBVA Colombia, teniendo en cuenta que requiere darse a conocer, tanto en los funcionarios, como en los clientes, para asegurar el éxito del mismo.

7.4.1.1. Estrategias de Comunicación Están dirigidas a incrementar el conocimiento del producto Factoring en el equipo comercial y los clientes de los segmentos objetivo.

a. Públicos a Impactar

Los públicos a impactar se pueden clasificar en público interno y público externo, así:

- **Público Interno**

En este grupo, se impactará principalmente a los Equipos Comerciales, a las Areas de Riesgos, Precios y Jurídica, para ello se ejecutarán las acciones generales y específicas, presentadas en la figura 18:

Figura 18: Acciones generales y específicas para el público interno

Acciones Generales	Acciones Específicas		
	Área Comercial	Área de Riesgos	Área de Precios
Emisión de Norma Interna, con las políticas definidas para el producto, en conjunto con las Areas Comerciales, Riesgos, Precios y Jurídica.	Establecer curso de formación sobre el producto en la plataforma Elearning.	Realizar acuerdo de servicios para priorizar solicitudes cupos para los Pagadores y Proveedores.	Realizar acuerdos de servicios para solicitudes de flexibilización de tasas para el producto.
	Generar espacio en los comités de los Responsables de Negocio y de Gerentes, para presentar el producto.		
Publicación el la Intranet .	Inclusión del producto en los objetivos comerciales de Equipo de Ventas.		
	Acompañamiento al Equipo Comercial, de los Especialistas del producto de cada territorio.		

Fuente: Elaboración propia.

- **Público Externo**

En este grupo se impactarán los clientes pertenecientes a los segmentos definidos anteriormente, realizando acciones generales para dar a conocer la creación de producto y otras focalizadas, principalmente en los proveedores de los grandes pagadores, ya vinculados a BBVA Colombia a través del segmento Corporativo, como se indica en la figura 19:

Figura 19: Acciones generales y específicas para el público externo

Acciones Generales	Acciones Específicas Proveedores		Acciones Específicas Pagadores
	Segmento Empresas	Segmentos Pymes	Segmento Corporativo
Publicación en la Pagina Web de BBVA Colombia, como parte del portafolio de productos de los Segmentos Pymes y Empresas.	Envío via Email's de propuesta de Factoring, a proveedores indentificados.	Envío via Email's de propuesta de Factoring, a proveedores indentificados.	Comunicación personalizada a traves del Ejecutivo o Gerente de Cuenta.
	Realizar un evento en las principales ciudades que convoque clientes actuales y potenciales para comunicar el producto.	Realizar un evento en las principales ciudades que convoque clientes actuales y potenciales para comunicar el producto.	
Emisión de Brouchures con las modalidades de Factoring y souvenirs marcados con el producto para distribuir al Área Comercial.	Comunicación personalizada a través del Ejecutivo de Cuenta o Gerente de Cuenta, con acompañamiento del especialista del producto.	Comunicación personalizada a través del Ejecutivo de Cuenta o Gerente de Cuenta, con acompañamiento del especialista del producto.	
Incluir en Merchandising de los segmentos Empresas, material del producto factoring, una vez al bimestre.			
Información en las Redes Sociales.			

Fuente: Elaboración propia.

b. Lanzamiento del producto:

Se desarrollará un evento a nivel nacional, replicable en las cinco ciudades principales, donde tienen sede cada uno de las direcciones de territorios en la Entidad Financiera, con invitación a los grandes pagadores de la región y sus proveedores.

Este lanzamiento será realizado por la alta gerencia de la Entidad Financiera, representada por vicepresidente de la Red Comercial, Gerentes Territoriales y Directores de Área de Negocio.

Dado que se cuenta con la imagen de Radamel Falcao, como se muestra en la figura 20, se preparará un corto video para acompañar el lanzamiento, con valores asociados al producto, como dinamismo, efectividad y sencillez, que preparará el equipo de Comunicación e imagen de la entidad financiera.

Figura 20: Imagen de BBVA Colombia: Lanzamiento de Factoring



Fuente: Adaptado de Campaña institucional BBVA Colombia.

Toda la campaña de comunicación deberá estar enmarcada en el manual de imagen corporativa de BBVA Colombia.

Se diseñará material POP, como brochures, volantes, toma uno y souvenirs, para impulsar la notoriedad del producto.

Toda la campaña de comunicación deberá estar enmarcada en el manual de imagen corporativa de BBVA.

7.4.2. Estrategias de producto Las estrategias de producto están enmarcadas en el Desarrollo de Producto, orientando acciones a clientes actuales y potenciales, así:

- Para los clientes ya vinculados se realizará venta cruzada, presentando el producto, con gestión personalizada, realizada por el equipo comercial, asignado a cada segmento.

- Para clientes potenciales, se realizará la indentificación de los mismos, a través de bases de datos de los pagadores, apoyados en la gestión de la relación comercial existente en el segmento corporativo y el equipo de inteligencia comercial, haciendo una segmentación geográfica, para direccionar la gestión comercial por plaza.

Se utilizará como piloto a las oficinas Avenida Chile en Bogotá y Barrancabermeja, por dos meses con el Pagador Ecopetrol, iniciando con la modalidad de Factoring Doméstico, por un lapso de tiempo no inferior a dos meses, luego se llevará a las principales ciudades y finalmente se ofertará en todas las oficinas de BBVA Colombia a nivel nacional.

7.4.3. Estrategia de Precio Se realizó un benchmarking de precios a través del Area de Inteligencia Comercial de la Entidad Financiera y se sugiere ubicarse en el precio promedio del mercado, establecido en una tasa de descuento, equivalente a DTF mas 8.00 puntos Efectivos Anuales (E.A.), sin embargo será necesario evaluar la flexibilización de este precio, dependiendo del tipo de cliente y teniendo en cuenta variables como reciprocidad, volumen de negocio, rentabilidad, la calidad del Gran Pagador y sustentaciones de casos especiales realizados por los equipos comerciales.

7.4.4. Estrategia de promoción de Ventas Para realizar la promoción del producto se sugiere la técnica promocional, On Pack en Servicios, consistente en la oferta de un paquete transaccional compuesto por Manejo de Banca Electrónica más la realización de un número determinado transacciones sin costo, como estrategia de fidelización, retención y vinculación de clientes a través de nuevos productos.

7.5 RECURSOS CLAVE

Los recursos clave de este modelo de negocio son los recursos físicos, principalmente la plataforma tecnológica sobre la cual se realizará la propuesta de valor y constituirá parte importante de los canales de distribución, el recurso humano, parte fundamental del relacionamiento con el cliente y los recursos económicos que permiten fondar las operaciones realizadas a través de Factoring.

7.5.1. Plataforma Tecnológica De acuerdo al Benchmarking realizado dentro del Grupo BBVA y los requerimientos valorados a través de la encuesta ilustrada en el anexo C a cada una de las áreas involucradas de la Entidad Financiera, así como ante la dificultad del área de operaciones para desarrollar nuevos aplicativos o adaptación de herramientas tecnológicas, se recomienda adquirir una plataforma tecnológica o aliarse con un tercero que ofrezca el Know How tecnológico que permita una transaccionalidad ágil, efectiva, segura y que a su vez proporcione servicio y soporte al cliente.

Para tal efecto se analizaron las alternativas de empresas, planteadas en la tabla 7, sin embargo se mantiene en reserva el nombre de las mismas, por solicitud de la Entidad Financiera:

Tabla 7: Evaluación alternativas para adquisición plataforma tecnológica

CIFRAS EN DOLARES							
VARIABLES	ALTERNATIVA 1	PUNTAJE	ALTERNATIVA 2	PUNTAJE	ALTERNATIVA 3	PUNTAJE	PESOS
Generales		10		15		0	20
Modalidad de Adquisición	Arrendamiento	0	Compra	10	Arrendamiento	0	10
Nacionalidad	Chile	0	Chile	0	Colombia	0	0
Puede adaptarse a la Propuesta de valor planteada	SI	5	SI	5	NO	0	5
Experiencia con el Grupo BBVA	SI	5	NO	0	NO	0	5
Requerimientos Area Comercial		15		15		15	15
Control Documental	SI	5	SI	5	SI	5	5
Transacciones en Monedas Múltiples	SI	5	SI	5	SI	5	5
Canales para atender requerimientos de los clientes	SI	5	SI	5	SI	5	5
Requerimientos Area Financiera		5		5		5	5
Generación de informes - Control rentabilidad	SI	5	SI	5	SI	5	5
Requerimientos Area Jurídica		10		10		10	10
Adaptación a la Legislación Colombiana	SI	10	SI	10	SI	10	10
Requerimientos Area de Riesgos		10		10		10	10
Control sobre la concentración de riesgo	SI	5	SI	5	SI	5	5
Gestión sobre los vencimientos al deudor	SI	5	SI	5	SI	5	5
Requerimientos Area de Operaciones		10		10		10	10
Parametizable a la Operativa requerida	SI	5	SI	5	SI	5	5
Capacidad para responder a altas transaccionalidades	SI	5	SI	5	SI	5	5
Costos		5		0		0	10
Interfases Iniciales + licencia + Soporte Anual	\$ 1.098.904	5	\$ 1.326.260	0	\$ 1.220.159	0	5
Costos variables por transacción	\$ 7,32	0	\$ 7	0	\$ 7,32	0	5
Tiempo aproximado en producción	5 meses	20	8 meses	0	5 meses	20	20
Puntaje		85		65		70	100

Fuente: Elaboración conjunta área de marketing e inteligencia comercial BBVA Colombia.

Se recomienda la alternativa uno (1), dado que su evaluación integral la constituye en la mejor opción para convertirse en el partner tecnológico de BBVA Colombia, destacando adicionalmente que esta empresa Chilena, es el mismo proveedor de la filial de BBVA en Chile, con la cual se ha tenido una experiencia exitosa, siendo este país un referente del negocio del Factoring en la Región Latinomericana, lo cual permite un aporte valioso en la transmisión de conocimiento a la Entidad Financiera en Colombia.

7.5.2. Recurso Humano Para la creación de la Unidad de Negocio Factoring en BBVA Colombia se requiere un equipo de catorce (14) personas, conformado por la dirección comercial, dos (2) estructuradores de convenios, la dirección operativa, siete (7) gerentes cuenta, especialistas del producto, asignado a cada territorio tres (3) auxiliares operativos.

Esta planta será revisada de acuerdo con la evolución de la volumetria de las operaciones.

Se recomienda que la contratación de la dirección comercial y operativa, así como la de los comerciales, se realice atrayendo profesionales que ya desempeñan en el sector financiero en este área, para atraer experiencia y conocimiento a la Entidad Financiera.

7.5.3. Recursos Económicos Los recursos para colocar en marcha esta unidad de negocio, hacen parte del presupuesto destinados para ejecutar el plan estratégico Más BBVA y el fondeo de las operaciones factoring se regirán bajo las misma estructura de las operaciones tradicionales de la Entidad Financiera.

7.6. ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades clave para este modelo de negocio se pueden agrupar en las siguientes categorías:

7.6.1. Actividades de Gestión Comercial

- Estructurar Convenios con los Grandes Pagadores: Cuantos más grandes pagadores estén vinculados a convenios de Factoring, mayor será el número del clientes proveedores de los segmentos pymes y empresas, a quienes podrá ofertarse el producto.

Por ende será una actividad clave, la estructuración de convenios con estas grandes empresas, atendidas por un Gerente de Cuenta, a través de la Banca Especializada CIB, gestión que se realizará con el acompañamiento del especialista de la Unidad de Negocio de Factoring.

- **Gestión Comercial Conjunta con la red de oficinas:** BBVA Colombia cuenta con 313 oficinas de la red comercial, 13 oficinas de Banca de Empresas e Instituciones, conformando una potente fuerza de ventas, que será acompañada por los especialistas de producto (Gerentes de Cuenta), contratados en cada territorio.

7.6.2. Gestión de la Plataforma Tecnológica Dado que la plataforma tecnológica ha sido adquirida a un tercero, es necesario conservar una relación de largo plazo con el proveedor para contar con acompañamiento permanente, tanto en la puesta en marcha, como en desarrollo y operación del software.

Se pactará honorarios por mantenimiento y licenciamiento que comprometan al proveedor en el servicio postventa de la plataforma, así como a realizar ajustes cuando la estos se requieran por cambios en la legislación o exigencias de la Entidad Financiera.

7.6.3. Gestión de Riesgo La gestión del Área de Riesgos, es clave para el ciclo del producto, en razón a que se requiere agilidad en el otorgamiento de las aprobaciones de cupos de factoring, tanto para los proveedores, como para los grandes pagadores, por tanto se realizará un acuerdo de servicios con el Área, en el que una vez aprobado el Cupo al Gran Pagador, la respuesta a las solicitudes de cupo de los proveedores no tomen más de dos días en la respuesta, con el fin de dinamizar, el desembolso de la operación (anticipo de la factura).

Para el otorgamiento de cupos de Factoring, el criterio de asignación estará directamente asociado, con el volumen de facturación del proveedor al gran pagador y no con la estructura financiera del cliente, como sucede con la financiación tradicional, así como los días de plazo de las facturas, información que será ratificada por el especialista del producto o gerente cuenta, ubicado en cada territorio.

7.6.4. Seguridad Operativa Esta actividad consiste en establecer un circuito, cercano al Gran Pagador, con el fin conocer sus políticas de pago, acordar circuitos de verificación y aceptación de las facturas, que permitan verificar su autenticidad y conformidad respecto a la aceptación del cobro de las mismas.

Igualmente es necesario concertar tiempos y medios de aviso de vencimiento de las facturas, así como manejo de la cobranza de las mismas, con el fin de adecuar el circuito interno de la Entidad Financiera, a los requerimientos de cada pagador.

Estas condiciones deben hacer parte del acuerdo comercial, que se estructura con cada Gran Pagador.

7.7. ASOCIACIONES CLAVE

De cara al desarrollo del Factoring no solo en BBVA, sino en Colombia, se deben gestionar alianzas con las asociaciones de Factoring a nivel de latinoamérica y el mundo con estas entidades a fin de compartir puestas en común para el desarrollo e impulso de ésta herramienta financiera:

- **Felafac:** A través de esta asociación se pueden conocer y homologar visones que tienen los diversos países del continente con el fin adquirir buenas prácticas para el financiamiento de la pequeña y mediana industria, principalmente de países referentes como Chile y México.
- **IFC:** A través de esta red global se puede impulsar el factoring internacional, accediendo a corresponsales en más de 70 países, conociendo procedimientos estandarizados y obteniendo servicios de arbitraje en caso de conflicto con los corresponsales.

Igualmente, deberá gestionarse con las filiales de BBVA en los países donde el grupo tiene presencia, principalmente en los países miembros de Alianza de Pacífico y el MILA, los clientes Grandes Pagadores con los cuales los proveedores de Colombia están teniendo intercambio comercial, a fin de promover con ellos factoring internacional, en razón a que se comparte el mismo esquema de otorgamiento de Riesgo y la Entidad Financiera puede realizar un gestion comercial enfocada en este target de clientes.

7.8 FUENTES DE INGRESOS

Los ingresos para la Entidad Financiera, se derivan de la tasa activa o de descuento, aplicada sobre el título valor, fijada en el precio promedio del mercado, sin embargo, según lo comentado en la plan de mercadeo, en algunos casos se flexibilizará, de acuerdo al tipo del cliente, la calidad del Gran Pagador y la cesión de negocio que éste tenga con la Entidad.

De otro lado, las negociaciones con los Grandes Pagadores, implican un fortalecimiento de la relación comercial, derivando en incremento de la transaccionalidad, aumento de los recursos manejados en la Entidad, rentabilidad del cliente, así como la atracción de sus proveedores, clientes potenciales para la oferta de factoring, formando un circulo virtuoso, a más Grandes Pagadores, más Proveedores y más posibilidades de negociar sus facturas.

7.9. ESTRUCTURA DE COSTOS

Los principales costos en que se incurre para trabajar este modelo de negocio son:

- Tasa pasiva o tasa de fondeo: Corresponde al costo de los recursos para la Entidad Financiera, calculada por el Área Financiera y controlada por el Área de Precios. Esta tasa involucra principalmente el costo de captación de los recursos del público, el encaje bancario, entre otras variables. El modelo utilizado por la Entidad Financiera para este cálculo es confidencial.
- Costos de implementación de software, soporte anual y licenciamiento: Se detallan en la tabla 8 y son los principales costos fijos del modelo de negocio; Se mitigarán en la medida en la que crezca el volumen de transacciones realizadas.

El costo de implementación del software será amortizado a tres años, de acuerdo a la norma contable y política interna de la Entidad.

Tabla 8: Costos de Implementación, Soporte y Licenciamiento del Software

Cifras en Dolares (USD)

CONCEPTO	VALOR
Costo de Instalación	\$ 588.000
Adquisición de Hardware	\$ 30.000
Definiciones Locales	\$ 106.101
Subtotal	\$ 724.101
IVA	\$ 115.856
IMPUESTO IND Y COMERCIO Bogota (0.97%)	\$ 6.995
Valor a Prorratear 3 años	\$ 846.952
Costo Soporte Anual	\$ 82.200
IVA	\$ 13.152
Total Gasto Soporte Anual	\$ 95.352
Costo de Licenciamiento	\$ 135.000
IVA 16%	\$ 21.600
Total Gasto Licenciamiento Anual	\$ 156.600
Valor Total Adquisición, soporte y Licencia	\$ 1.098.904

Fuente: Elaboración propia.

- **Costos por Transacción:** De acuerdo a la evaluación del proveedor de la plataforma tecnológica, la alternativa mejor calificada, establece un costo por transacción de 7.32 USD, que será necesario monitorear y negociar a tarifa decreciente a mayor número de operaciones.
- **Gastos de Personal:** Este gasto corresponde a los salarios del equipo que conformará la Unidad de Negocio de Factoring, inicialmente propuesto con catorce (14) personas. Se plantea en la tabla 9, la estructura de salarios, acorde con la escala salarial propuesta por el Área de Recursos Humanos:

Tabla 9: Gasto de Nómina en COP de 2013

CARGOS	SALARIO ANUAL	SALARIO MENSUAL	Nro Personas
Gerencia	192.000.000	16.000.000	1
Estructuradores	216.000.000	9.000.000	2
Gerencia Comercial	664.188.000	7.907.000	7
Gerencia Operativa	94.884.000	7.907.000	1
Operativos	191.736.000	5.326.000	3
Total anual	1.358.808.000	46.140.000	14

Fuente: Elaboración propia.

- **Provisiones:** De acuerdo a lo establecido por Sistema de Administración de Riesgo Crediticio SARC, se deben realizar provisiones sobre los otorgamientos de operaciones crediticias y en razón a que el factoring es asimilado, según el concepto de la Superfinanciera, a una operación de crédito, debe aplicarse una provisión del 1% sobre los desembolsos.

8. POTENCIAL DE MERCADO Y APORTACION DE VALOR DEL FACTORIG A BBVA COLOMBIA

Con el fin de determinar el potencial de mercado y la aportación de valor del Factoring para BBVA Colombia, es necesario realizar el cálculo de predicción de la demanda a partir de la facturación histórica realizada por las establecimientos bancarios, vigilados por la Superintendencia Financiera, en razón a que son comparables con BBVA y atienden el target de clientes que se ha definido para esta Entidad Financiera.

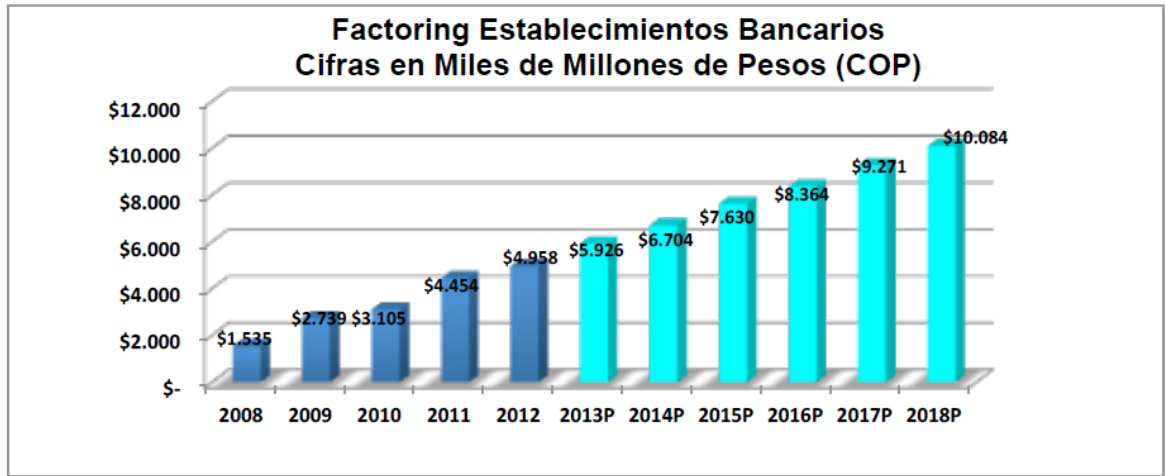
8.1 PREDICCIÓN DE LA DEMANDA

Con base en la facturación histórica de los establecimientos bancarios, de los últimos cinco años, suministrada por la Superintendencia Financiera⁴¹, especificada en los anexos D, F, G ,H y J, se ha realizado la proyección del factoring, aplicando el método de regresión lineal, calculando la demanda de los próximos cinco años. El cálculo se detalla en el anexo E.

De esta forma, la facturación histórica y la proyección de factoring pueden resumirse en la Gráfica 3:

⁴¹ SUPERINTENDENCIA FINANCIERA, Dirección de Análisis de la Información, disponible en <http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/financiera/ef/ec/efecbcos.htm> (citado en Octubre 1 de 2013)

Gráfica 3: Facturación histórica y proyectada del factoring en Establecimientos Bancarios.



Fuente: Superintendencia Financiera – Cálculos propios.

A partir de estos cálculos, BBVA Colombia ha establecido como objetivo, alcanzar una participación de mercado en un horizonte de 5 años, planteado en la visión de la Unidad de Negocio, de acuerdo al potencial de clientes ya cautivo y a los lineamientos del plan estratégico Más BBVA, como se muestra en tabla 10:

Tabla 10: Proyección de Market Share de Factoring para BBVA Colombia
Market Share proyectado BBVA Colombia
Cifras en Miles de Millones de Pesos (COP)

Año	Fact. Total Proyectada	Part. BBVA	Market Share
2013	\$ 5.925,80	\$ -	0%
2014	\$ 6.703,90	\$ 469,27	7%
2015	\$ 7.629,90	\$ 762,99	10%
2016	\$ 8.363,80	\$ 1.254,57	15%
2017	\$ 9.271,20	\$ 1.668,82	18%
2018	\$ 10.084,13	\$ 2.016,83	20%

Fuente: Superintendencia Financiera - Plan Estratégico Más BBVA - Cálculos Propios.

8.2. APORTACIÓN DE VALOR DEL FACTORING A BBVA COLOMBIA

Para determinar la aportación de valor del Factoring a la Entidad Financiera, es necesario tener en cuenta las variables internas que afectan el negocio, variables macroeconómicas, así como la proyección de los ingresos y costos estimados para la operación:

8.2.1. Variables Internas En las variables internas, se han definido los siguientes criterios ajustados a las políticas internas y lineamientos estratégicos de la Entidad Financiera y se detallan en la tabla 11:

- **Tasa Activa:** corresponde a la tasa media a la que se espera colocar las operaciones de Factoring, si bien es cierto se ha definido, un precio de DTF + 8.00 EA, equivalente a 12.06% EA⁴², se prevén flexibilizaciones de precios acorde con los criterios esbozados anteriormente.
- **Tasa Pasiva:** Corresponde al costo de fondeo promedio de los recursos, de acuerdo con la estructura establecida por el Área Financiera del Banco⁴³
- **Margen de Intermediación:** Es spread promedio esperado para las colocaciones en factoring, debiendo ser controlado por el Área de Precios.
- **Cupo de Factoring Promedio Cliente:** Porcentaje de utilización y transacciones por cliente: Corresponden al valor promedio de cupos aprobados a los clientes del Segmento Pymes y Empresas, los porcentajes de utilización de los mismos y número de facturas en promedio, descontadas por

⁴² BANCO DE LA REPUBLICA, Tasas de Captación Semanales y Mensuales, disponible en <http://www.banrep.gov.co/tasas-captacion-semanales> (citado noviembre 3 de 2013)

⁴³ BBVA Colombia, Área Financiera, COAP. información confidencial.

cliente, de acuerdo a referenciación suministrada por el Área de Inteligencia Comercial y lineamientos internos de la Entidad Financiera.

- **Días Factura:** Corresponde a los días de plazo promedio de las facturas, descontadas a través de factoring, de acuerdo a información de la Superintendencia Financiera⁴⁴
- **Valor promedio de factura:** Cálculo propio a partir del valor de cupo de factoring estimado, porcentaje de utilización, días de factura y número de operaciones por cliente.
- **Porcentaje de Provisión:** Establecido de acuerdo a la política interna de la Entidad y el Sistema de Administración de Riesgo Crediticio, SARC.
- **Costos de Implementación, Licenciamiento, soporte del Software y costos por transacción,** detallados anteriormente en la estructura de Costos.
- **Años a Depreciar:** Períodos durante los cuales, se amortizará la inversión en la adquisición de la plataforma tecnológica y los equipos requeridos.
- **Incremento de Costos y Gastos:** Se estableció a una tasa de IPC mas 1%, no obstante se espera pactar con el proveedor de tecnología, un incremento al IPC. Los gastos de nómina se pactan usualmente al IPC mas 1%.
- **Gastos Generales:** Corresponde a la distribución que hace BBVA Colombia a cada Unidad de Negocio, de los gastos de funcionamiento de la Entidad

⁴⁴ FELAFAC, 2º Congreso Latinoamericano de Factoring, presentación de Héctor Felipe Rojas Factoring Bancolombia, disponible en <http://www.felafac.com/noticias.aspx?i=14>. (citado en octubre de 2013).

Financiera y se realiza proporcional al volumen de negocio tranzado por cada unidad.

- **Rentabilidad Mínima Esperada:** Es la rentabilidad mínima que tiene establecida la Entidad Financiera, para cada Unidad de Negocio.

Tabla 11: Variables Internas definidas para la proyección de la aportación de valor de Factoring a BBVA Colombia

Cifras en Millones de Pesos y USD

VARIABLES INTERNAS	VALOR
Tasa de Interes Activa	10,85%
Tasa de Interes Pasiva	4,85%
Margen de Intermediación	6,00%
Cupo Promedio Cliente	\$ 80
% Utilización Cupo	75%
# Días Factura	50
Valor Transacción Promedio	\$ 9,0
Transacciones Clte / Año	4
% Provisiones	1,0%
Implementación Software USD	\$ 846.951,74
Soporte anual (USD) A partir 2º Año	\$ 95.352,00
Licenciamiento (USD)	\$ 156.600,00
Costo por Transacción (USD)	\$ 7,32
Años a Depreciar	3
Incremento Gastos y Costos (IPC +1)	1,0%
Gastos Generales Anuales (% sobre Promedio Cartera)	1,0%
Rentabilidad Minina Esperada	15%

Nota: Los Gastos e Inversiones incluyen impuestos (IVA e ICA)

Fuente: Elaboracion propia.

8.2.2. Variables Macroeconómicas En la tabla 12, se presentan las variables macroeconómicas, tomadas para las proyecciones de Ingresos y Costos de la Unidad de Factoring⁴⁵:

Tabla 12: Variables Macroeconómicas - Proyecciones Unidad de Factoring

VARIABLES MACROECONÓMICAS	2.014	2.015	2016	2017	2018
Proyección Dólar	1.869	1.710	1.626	1.590	1.590
Proyección IPC	3,20%	3,09%	2,95%	2,82%	2,70%

Fuente: Adaptado de BBVA Colombia Departamento de Estudios Económicos, disponible <http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/ketd/esp/nav/geograficas/latinoamerica/colombia/index.jsp>. (citado octubre 2013).

8.2.3. Cartera, Clientes y Transacciones En la tabla 13, se presenta la proyección de facturación de acuerdo al Market Share definido para la Entidad Financiera y a partir de este dato, se calcula el número de clientes, transacciones y saldo medio de la cartera.

Tabla 13: Proyección de Cartera, Clientes y Transacciones

CARTERA, CLIENTES Y TRANSACCIONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Proyección de Facturación	\$ 469.273	\$ 762.990	\$ 1.254.570	\$ 1.668.816	\$ 2.016.826
# Clientes	1.955	3.179	5.227	6.953	8.403
Transacciones Totales / Año	93.855	152.598	250.914	333.763	403.365
Transacciones Totales / Mes	7.821	12.717	20.910	27.814	33.614
Saldo promedio de Cartera	\$ 117.318	\$ 190.748	\$ 313.643	\$ 417.204	\$ 504.207

Fuente: Elaboración propia.

8.2.4. Proyección de Estados de Resultados La proyección del Estado de Resultados se ha realizado, a partir de la participación de mercado proyectada, manteniendo el margen de intermediación en el 6%, igualmente se contempla pago de comisiones al proveedor de la plataforma tecnológica, por el número de transacciones proyectadas a tarifa plena establecida.

⁴⁵ BBVA Colombia Departamento de Estudios Económicos, disponible <http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/ketd/esp/nav/geograficas/latinoamerica/colombia/index.jsp>. (citado octubre 2013).

Se contempla un incremento de la planta de personal, en tres cargos operativos para el segundo año y en cuatro adicionales a partir del tercer año, asignando a cada gerente de cuenta, de cada uno de los territorios, un apoyo operativo, para atender el incremento de transaccionalidad, incrementando el equipo operativo a diez (10) personas y un equipo total de la Unidad de Negocio de veintiún (21) personas.

El costo del Software y la adquisición de equipos se amortiza en los tres (3) primeros años, el gasto de soporte se carga a partir del segundo año y el costo licenciamiento se contempla desde el primer año, a la tasa del dólar proyectada y los valores son ajustados al IPC mas 1%.

Los Gastos Generales, se proyectan con un porcentaje del 1% sobre el saldo promedio de la cartera, sin embargo es un porcentaje alto, comparado con la utilización que hará la Unidad de Negocio, de la infraestructura de la Entidad Financiera, dado que operará en buena parte, distribuida en la Red Comercial ya existente.

En la tabla 14, se aprecia las proyecciones, para cinco (5) años:

Tabla 14: Proyección del Estado de Resultados de la Unidad de Negocio Factoring:

CIFRAS EN MILLONES DE PESOS (COP)					
Proyección Estado de Resultados	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos financieros	12.729	20.696	34.030	45.267	54.706
Ingresos por intereses	12.729	20.696	34.030	45.267	54.706
Ingresos por comisiones	0	0	0	0	0
Gastos por intereses	5.690	9.251	15.212	20.234	24.454
Margen financiero Bruto	7.039	11.445	18.819	25.032	30.252
Comisiones por Transacción	1.284	1.910	2.986	3.885	4.695
Gastos de Personal	1.359	1.614	1.954	2.029	2.104
Amortización Software	528	483	459	0	0
Licenciamiento Software	293	279	265	259	259
Gasto de Soporte Software	0	163	161	157	157
Publicidad	200	50	52	53	55
Gastos Generales	1.173	1.907	3.136	4.172	5.042
Total Gastos Operacionales	4.836	6.406	9.014	10.555	12.311
Provisiones netas	1.173	1.907	3.136	4.172	5.042
Total Costos admon + provisiones	6.010	8.314	12.151	14.727	17.353
Margen Operacional Antes de Amort y Depr	1.557	3.614	7.127	10.305	12.899
Margen Operac. Neto Desp. de Depr. Y Amort.	1.030	3.131	6.668	10.305	12.899
Ganancia o Perdida Antes de Imptos.	1.030	3.131	6.668	10.305	12.899
Ganancia o Perdida del Ejercicio	690	2.098	4.467	6.904	8.642
Margen neto	5,42%	10,14%	13,13%	15,25%	15,80%

Fuente: Elaboración propia.

Se observa un margen neto es 5.42%, durante el primer año, así como incremento creciente en los años subsiguientes, hasta situarse en el 15.80%, resultando una inversión rentable, que alcanza el punto de equilibrio desde el primer período.

8.2.5. Cálculo de la Aportación de Valor En la tabla 15 se presenta el cálculo del EVA, a partir de la proyección anterior, en la cual se toma como inversión inicial, la adquisición de la plataforma tecnológica y el presupuesto de publicidad para el lanzamiento del producto.

Se toma como costo de capital, la rentabilidad mínima esperada por la Entidad Financiera, de cada Unidad de Negocio.

No se contemplan inversiones adicionales, sin embargo es posible que deban hacerse adaptaciones futuras para la integración transversal del software al sistema operativo general del la Entidad Financiera, por lo tanto, para efectos del cálculo, se toma el mismo valor inicial, actualizado al precio del dólar proyectado.

Los costos de licenciamiento y posteriores gastos de publicidad se toman como gastos, asumidos por cada período.

Tabla 15: Cálculo del EVA para la Unidad de Negocio Factoring

CIFRAS EN MILLONES DE PESOS (COP)					
CÁLCULO DEL EVA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión Inicial	2.076	1.716	1.632	1.596	1.596
Implementacion y Licenciamiento Software	1.876	1.716	1.632	1.596	1.596
Publicidad de Lanzamiento	200	0	0	0	0
Utilidad Operacional	1.030	3.131	6.668	10.305	12.899
Impuesto de Renta	340	1.033	2.200	3.401	4.257
Costo de Capital (Inversion Inicial *Rentabilidad Minima Esperada)	311	257	245	239	239
EVA	378	1.840	4.223	6.665	8.403

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 15, el resultado del EVA es positivo desde el primer período y representa un 18% adicional al costo de capital.

La evolución es incremental para los siguientes períodos proyectados, hasta situarse en \$8.403 Millones de pesos, en año cinco (5), haciendo el proyecto atractivo para la Entidad Financiera.

9. CONCLUSIONES

El Factoring es un dinamizador de los flujos de caja de las pymes y empresas, que como herramienta financiera, puede potenciar la rotación y reinversión de los recursos del negocio, permitiendo adicionalmente que muchas empresas que no cuentan con garantías admisibles o estructuras financieras adecuadas para ser financiadas por las líneas tradicionales, sean viables a través de esta modalidad.

En la referenciación del factoring, realizada en el grupo BBVA y en el contexto internacional, se percibió que este producto ha sido palanca exitosa para la empresas pequeñas y medianas, principalmente en aquellos que se han abierto al mercado internacional y a los tratados de libre comercio, donde las entidades financieras, han adaptado las modalidades del producto, de acuerdo con las exigencias del mercado y sus economías.

A nivel nacional y regional, entendiendo como región a Latinoamérica, existe un importante potencial de crecimiento y el producto ha mostrado una interesante evolución; en Colombia las colocaciones de factoring de los establecimientos bancarios, han crecido en promedio 36%, en los últimos cinco (5) años, mientras que la cartera tradicional crece a un 25%, siendo este, un momento adecuado para que BBVA Colombia, fortalezca su posicionamiento en el sector financiero, con esta herramienta, que apalancará el cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan Estratégico, Más BBVA.

La Regulación Jurídica colombiana, ha fortalecido la figura del Factoring, al conceder a la factura, el carácter de título valor, mediante la ley 1231 de 2008, la exención del Gravamen a los Movimientos Financieros (GMF), a través del

Decreto 660 y ley 1458 de 2011 y al Factoring para entidades no vigiladas por la Superintendencia Financiera, a través del Decreto 2669 de 2012.

La cuota de mercado de BBVA Colombia en los segmentos de pymes y empresas, es del 7%, sin embargo a través de plan estratégico, Más BBVA, se contempla una agresiva expansión, para ganar cobertura geográfica y participación en volumen de negocio; como complemento de esta estrategia, la creación de la Unidad de Negocio de Factoring, facilitará el incremento de cuota de mercado, permitiendo profundizar relaciones comerciales con los clientes actuales y vinculación de nuevos, en estos segmentos.

Las proyecciones financieras realizadas, muestran adicionalmente una oportunidad económica, como una Unidad de Negocio que aporta valor, superando la rentabilidad mínima esperada y es adicionalmente estratégica para competir en el mercado financiero colombiano.

Finalmente, este producto, fortalecerá la imagen de BBVA Colombia, como una Entidad Financiera, que trabaja por un futuro mejor para las personas, resaltando valores como la sencillez y al cliente, como centro de su negocio, importantes valores corporativos del Grupo BBVA.

10. RECOMENDACIONES

- Es importante incrementar el conocimiento del factoring en el público y en los Entes de Control, promoviendo el producto a través de programas de educación financiera y gestionando agremiaciones como la Asociación Bancaria de Colombia, con el fin de fortalecer la posición del Factoring ante a la Superintendencia Financiera, impulsando la creación de un capítulo del producto, para diferenciarlo de las líneas de crédito tradicionales.
- Potenciar la corresponsalía entre los bancos de la región latinoamericana, aprovechando la recientes Alianza del Pacífico y la Integración del Mercado Latinoamericano, MILA, acuerdos que unen principalmente países como Perú, Chile, México y Colombia. Para ello puede gestionarse intercambio de información entre las filiales de BBVA en estos países e integrar a través de una plataforma como el Factoring a clientes que comercian entre si en la región, para quienes puede crearse una modalidad específica de factoring que podría denominarse MILAfactoring o FactPacífico.
- Promover la creación de comunidades que se beneficien con el Factoring, generando espacios para foros de discusión, agendas comunes, que motiven la expansión del conocimiento sobre el producto y ayuden a cocrear modalidades, acorde con necesidades y oportunidades, usando herramientas como la actual Fan Page de BBVA en Faceboock y/o cuenta en twiter.

BIBLIOGRAFIA

ALIANZA DEL PACIFICO. Alianza del Pacífico y sus objetivos.
http://alianzapacifico.net/que_es_la_alianza/la-alianza-del-pacifico-y-sus-objetivos.

BRASIL. BANCO ITAÚ. Portafolio de Banca de Empresas, Factoring.
<http://www.italu.cl/A83455A567B34FDB8C071B23F1DE90DB/613FA9E602DA4A0E934375C63B970BD4/articulo/4009.asp>

CHILE. BANCO SANTANDER. Portafolio Pymes y Empresas.
<http://santander.cl/canales/empresas/productos/factoring.asp>

CHILE. BBVA Factoring. Portafolio de Empresas y Pymes.
<http://www.bbva.cl/tlch/jsp/ch/esp/empresas/productos/fact/index.jsp>

CHINA. BANK OF CHINA. Portafolio de Corporate Bank, Factoring Business.
<http://www.bocusa.com/portal/Info?id=423&lang=1>

COLOMBIA. FACTORING BANCOLOMBIA. Portafolio de Productos y servicios.
www.factoringbancolombia.com.

COLOMBIA. BANCO DE BOGOTA. Portafolio de productos y servicios para Empresas y Pymes.
https://www.bancodebogota.com/portal/page?_pageid=1773,166099594&_dad=portal&_schema=PORTAL.

COLOMBIA. BANCO DE OCCIDENTE. Portafolio de productos y servicios de la Banca de Empresas.

https://www.bancodeoccidente.com.co/servlet/page?_pageid=75462&_dad=portal30&_schema=PORTAL30 .

COLOMBIA. BANCO AV VILLAS. Portafolio de productos y servicios de la Banca de Empresas.

<https://www.avillas.com.co/wps/portal/avillas/banca-empresarial/productos-servicios/productos-financiacion/factoring-avillas>.

COLOMBIA. BANCO POPULAR. Portafolio de Productos y Servicios de la Banca de Empresas.

https://www.bancopopular.com.co/portal/page?_pageid=933,159063420&_dad=portal&_schema=PORTAL .

COLOMBIA. COLTEFINANCIERA. Portafolio de Productos y Servicios.

<http://www.coltefinanciera.com.co/factoring/factoring-presentacion>

COLOMBIA. BBVA COLOMBIA. Portafolio de Productos y Servicios.

<https://www.bbva.com.co>.

COLOMBIA. SUPERINTENDECIA FINANCIERA, Análisis de Información. Boletín Jurídico No. 39. Concepto número 2009038823-002 del 21 de julio de 2009.

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

COLOMBIA. BANCO DE LA REPUBLICA. Monedas de Reserva.

<http://www.banrep.gov.co/es/tasa-cambio-monedas-reserva>.

COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO. Decreto 660 de Marzo de 2011, que reglamenta parcialmente los artículos 871, 872 y 879 del Estatuto Tributario, alusivos al hecho generador del Gravamen a las transacciones financieras.

COLOMBIA. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO. Ley 1458 de Junio de 2011, se extiende el beneficio de exención del Gravamen a los Movimientos Financieros.

Decreto 3327 de septiembre de 2009, publicado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el 3 de Septiembre de 2009, reglamentario a la Ley 1231 de 2008.

ESPAÑA. GRUPO BBVA. Informe de Financiero del Grupo BBVA a Diciembre de 2012.

<http://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/tlbb/bbvair/esp/financials/reports/index.jsp>

FACTORS CHAIN INTERNATIONAL, Comunicado de Prensa Abril de 2012 y 2013, estadísticas volumen de factoring por país 2012.

<http://www.fci.nl>

FELAFAC. 2º Congreso Latinoamericano de Factoring. Desarrollo del Factoring en Chile. Factoring en Latinoamérica. <http://www.felafac.com/noticias.aspx?i=14>

GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Libro electrónico. www.newcomlab.com

Ley 1231 del 2008, publicada en el Diario Oficial No. 47.053, por el cual se modificaron los artículos 772 a 779 del Código de Comercio.

MÉXICO. BBVA BANCOMER. Crediproveedores. Portafolio de Productos y Servicios. https://www.bancomer.com/empresa/pdf/empre_finop_crepe.pdf .

MILA, Mercado Integrado Latinoamericano, Historia. <http://www.mercadomila.com/QuienesSomos>.

PERÚ. BBVA CONTINENTAL. Portafolio de Productos y Servicios.
<http://www.bbvabancocontinental.com/tlpu/jsp/pe/esp/paraempresasN/financ/confirming/index.jsp>

RODRÍGUEZ AZUERO, Sergio. Contratos Bancarios, Su significación en América Latina, Quinta Edición, Editorial Legis, Bogotá, 2002, pág. 638.

RUBIANO ESPINOSA Javier Fernando: Magister en Mercadeo. Proyección de ventas.

<http://www.estrategasenmercadeo.com/herramientas.php>

ANEXOS

ANEXO A: FORMATO ACTA VISITAS TECNICAS EFECTUADAS – ÁREAS INTERNAS BBVA COLOMBIA



ACTA DE VISITA TÉCNICA

INVITACIÓN Nro. _____

Proyecto: **ELABORACION DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA FACTORING EN BBVA COLOMBIA**

FECHA: JULIO 30 DE 2013

LUGAR: AREA DE PRECIOS- DIRECCION GENERAL – BBVA COLOMBIA

HORA INICIO: 9:20 AM

ORDEN DEL DÍA

- Identificación de asistentes
- Información de condiciones visita técnica
- Entrega de preguntas previas
- Observaciones

1. IDENTIFICACION DE LOS ASISTENTES

NOMBRE	EMPRESA-DEPENDENCIA	CARGO
DIEGO FELIPE FORERO PARRA	BBVA-AREA FINANCIERA	Gerente de Análisis del Negocio y Precios
ANDRES FRANCISCO ZARATE	BBVA-AREA FINANCIERA	Jefe de Precios Preferenciales
GLORIA ELENA GARZON GOMEZ	UIS – ESCUELA DE ING INDUSTRIAL	Estudiante MBA

2. La firma de la presente acta certifica la asistencia al lugar indicado, de los representantes de BBVA y de la UIS, de acuerdo a citación previa.

Si surgen consultas posteriores, podrán ser resueltas vía correo electrónico.

3. Preguntas previas:

4. Observaciones adicionales

Se envía matriz de precios

En constancia de lo anterior, se firma la presente acta, en la ciudad de Bogotá, a los 30 días del mes de Julio de 2013:

DIEGO FELIPE FORERO PARRA

ANDRES FRANCISCO ZARATE

Gerente Análisis de Negocio y Precios Jefe Precios Preferenciales

GLORIA ELENA GARZON GOMEZ

Estudiante MBA- UIS

Fuente: Elaboración propia


ANEXO B: GRANDES PAGADORES

Grandes Pagadores vinculados a BBVA Colombia

	NIT	Cliente	Grupo	Rating
1	830.081.407	AJECOLOMBIA EMPRESA UNIPERSONAL EU	AJE GROUP	BB-2
2	860.025.900	ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.	ALPINA	BB2
3	800.018.359	BEL-STAR S.A.	BEL CORP	BBB-2
4	830.002.366	BIMBO DE COLOMBIA	BIMBO	BBB+2
5	890.900.608	ALMACENES EXITO S.A.	CASINO	BBB2
6	830.025.638	GRANDES SUPERFICIES DE COLOMBIA S.A.	CENCOSUD	B+3
7	890.300.546	COLGATE PALMOLIVE CIA.	COLGATE PALMOLIVE	BBB1
8	890.301.884	COLOMBINA S.A.	COLOMBINA	BB-2
9	890.900.943	COLOMBIANA DE COMERCIO S.A	CORBETA - ALKOSTO	B2
10	800.242.106	SODIMAC COLOMBIA S.A	CORONA	BB-2
11	860.002.536	COLCERAMICA S.A.	CORONA	B3
12	800.251.163	OCENSA S.A.	ECOPETROL	B2
13	860.072.134	HOCOL S.A.	ECOPETROL	BBB2
14	899.999.068	ECOPETROL S.A.	ECOPETROL	BBB+2
15	830.037.248	CODENSA S.A. E.S.P.	ENEL	BBB2
16	860.063.875	EMGESA S.A. E.S.P.	ENEL	BB+1
17	800.237.456	EMTELCO S.A	EPM	BBB+2
18	816.002.018	EMPRESA TELEFONICA DE PEREIRA S.A.	EPM	BBB-2
19	890.904.996	EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLIN EE.PP.	EPM	BBB-1
20	890.905.065	EDATEL S.A. E.S.P.	EPM	BB1
21	900.092.385	UNE EPM TELECOMUNICACIONES S.A. E.S.P.	EPM	B+3
22	900.017.447	FALABELLA DE COLOMBIA S.A.	FALABELLA	CCC+
23	900.087.414	RIOPAILA CASTILLA S.A.	FAMILIA CAICEDO	B2
24	890.903.858	INDEGA	FEMSA	BBB-2
25	811.014.994	COMPAÑIA DE GALLETAS NOEL S.A.	GEA ALIMENTOS	BB-1
26	811.035.741	INDUSTRIA DE ALIMENTOS ZENU S.A.	GEA ALIMENTOS	BB-2
27	860.008.448	MEALS - MERCADEO DE ALIMENTOS DE COL.S.A.	GEA ALIMENTOS	BB-1
28	860.017.055	PRODUCTOS ALIMENTICIOS DORIA S.A.	GEA ALIMENTOS	BB2
29	890.304.130	ALIMENTOS CARNICOS SA	GEA ALIMENTOS	BBB-1
30	890.903.532	INDUSTRIA COL. DE CAFE S.A. - COLCAFE	GEA ALIMENTOS	BBB-2
31	860.350.697	CONCRETOS ARGOS	GEA CEMENTOS	B3
32	890.100.251	CEMENTOS ARGOS S.A.- ARGOS S.A.	GEA CEMENTOS	B+2
33	811.000.740	ISAGEN S.A E.S.P	ISAGEN	BBB1
34	890.101.815	JOHNSON & JOHNSON DE COLOMBIA S.A.	JOHNSON & JOHNSON	BBB+2
35	800.249.313	MANSAROVAR ENERGY COLOMBIA LTD	MANSAROVAR	BBB+2
36	830.114.921	COLOMBIA MOVIL S.A. - TIGO -	MILLICOM	B1
37	800.128.549	PACIFIC STRATUS ENERGY COLOMBIA CORP	PACIFIC	BBB-1
38	830.126.302	META PETROLEUM CORP SUCURSAL COLOMBIA	PACIFIC	BBB+2
39	860.025.792	SOC. DE FABR. DE AUTOMOTORES S.A. - SOFASA	RENAULT - NISSAN	CCC
40	860.005.224	BAVARIA S.A.	SAB MILLER	BB1
41	817.000.680	FAMILIA DEL PACIFICO LTDA	SVENKA CELLULOSA	BBB-2
42	890.900.161	PRODUCTOS FAMILIA S.A.	SVENKA CELLULOSA	BB2

Fuente: Área de Marketing – BBVA Colombia

ANEXO C: ENCUESTA REALIZADA AREAS INTERNAS PARA EVALUAR OFERTA PLATAFORMA TECNOLÓGICA



EMPRESA A EVALUAR: Base B.O.T.

ÁREA: _____
FUNCIONARIO: _____
CARGO: _____

Donde 1 es malo y 5 excelente

I. Se evidencia claramente el desarrollo, circuito y operativa de las líneas a ofertar en Factoring: Línea Triangular, Confirming y Descuento de Títulos Valor.	<input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e 1 2 3 4 5
II. La empresa proyecta contar con el conocimiento comercial, operativo y técnico y se percibe que está en capacidad de apoyar la Estructura de Negocio y la Formación para todas las áreas involucradas en el producto de factoring.	<input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e 1 2 3 4 5
III. La Herramienta está adaptada a la reglamentación de Colombia (Circular 052).	<input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e 1 2 3 4 5
IV. La empresa propone instrumentos claros para la identificación, control y custodia en títulos valores.	<input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e 1 2 3 4 5
V. La solución técnica cuenta con suficientes herramientas de apoyo como simulador de Planes especiales en Factoring, avisos y correos a los clientes.	<input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e 1 2 3 4 5
VI. Por su experiencia manifiesta que la solución técnica cuenta con desarrollos para interactuar con una Entidad Financiera en procesos como: Interfaces, Procesos contables, Reportería.	<input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e 1 2 3 4 5
VII. Se evidencia que cuenta con un esquema de segundo nivel para solución de problemas e inquietudes del Banco y el cliente externo.	<input type="radio"/> a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e 1 2 3 4 5

OBSERVACIONES:

Fuente: Elaboración conjunta con el Área de Marketing e Inteligencia Comercial – BBVA Colombia

ANEXO D: RUBROS DE VOLUMEN DE FACTORING – ENTIDADES FINANCIERAS

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA



Radicación: 2013077070-002-000
Fecha: 2013-10-01 15:00 Sec. día: 628
Anexos: No

Trámite: 454-SOLICITUD DE INFORMACIÓN ESPORÁDICA
Tipo doc: 39-RESPUESTA FINAL E
Remitente: 050200-Subdirección de Análisis e Información
Destinatario: ATM068879-german rios

Doctor
-
-
german rios
-
BUCARAMANGA

Número de Radicación : 2013077070-002-000
Trámite : 454 SOLICITUD DE INFORMACIÓN ESPORÁDICA
Actividad : 39 RESPUESTA FINAL E
Expediente :
Anexos :

Respetado doctor:

En respuesta a su solicitud radicada bajo el número de la referencia, me permito comunicarle que la información disponible en esta Superintendencia relacionada con Factoring, es la que se encuentra en los estados Financieros de las entidades en los códigos PUC de Cartera, 141143, 141943, 143243, 143343, 143643, 144143, 144243, 144443, 144543, 145043, 145943, 146043, 146243, 146343, 146543, 146643, 146743, 146843, 146943, 147043.

Lo anterior puede ser consultado en la página de la Superintendencias en los siguientes link:

<http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/financiera/ef/ec/efecbcos.htm>
<http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/financiera/ef/ec/efeccf.htm>
<http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/financiera/ef/ec/efecfc.htm>
<http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/financiera/ef/ec/efecoogs.htm>
<http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/financiera/ef/ec/efecoopf.htm>

De esta manera dejamos atendido el objeto de su petición, con el alcance previsto en el artículo 28 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

Cordialmente,



FABIAN MAURICIO ARIAS JIMENEZ
Subdirector de Análisis e Información
Subdirección de Análisis e Información

Calle 7 No. 4 - 49 Bogotá D.C.
Commutador: (571) 5 94 02 00 – 5 94 02 01
www.superfinanciera.gov.co



**PROSPERIDAD
PARA TODOS**

ANEXO F: CIFRAS VOLUMEN DE FACTORING – ENTIDADES FINANCIERAS AÑO 2012

Fecha de Proceso: Mon Feb 11:14:51 2013
 Tipo de Entidad: ESTABLECIMIENTOS BANCARIOS
 Fecha de Informe: 31/12/2012
 Rango de Valores: 000 Miles de Pesos
 Acumulación de Cuentas de PYG: 51

RUBRO	CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
141143	FACTORING SIN RECURSO	8999,7	2891,17	2427,06	1956	0	0	0	0	0	290,13	290,13	0
141943	FACTORING SIN RECURSO	0	76,7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
143243	FACTORING SIN RECURSO	15283,51	10754,45	9999,78	4485,4	4016,16	3539,88	3056,46	2565,8	2067,79	1562,32	528,54	528,54
143343	FACTORING SIN RECURSO	0	3709,97	2011,86	5052,06	4670,54	4593,84	4593,84	0	0	0	0	0
143643	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	4593,84	0	0	0	0
144143	FACTORING SIN RECURSO	193020	189152,77	190000	188624,63	99776,97	195700,98	195867,64	197000	190932,35	193247,73	189607,65	191910,4
144243	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
144443	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
144543	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145043	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145943	FACTORING SIN RECURSO	17428531,61	14008529,48	14444906,14	24211326,58	24557685,01	22305975,2	19622390,7	27407435,37	17439905,81	20156019,57	26144817,28	32189414,19
146043	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	45963,34	94659,13	185927,64	1543749,71	42573,2	39284,45	46693,9	50240,85
146243	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
146343	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
146543	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
146643	FACTORING SIN RECURSO	419990723,5	394152578,5	434601826,5	367361024,1	409114874,6	498877789,7	424228168,8	411770068,4	430946476,8	432416846,4	495322562,3	715639302,9
146743	FACTORING SIN RECURSO	0	0	64408,95	758194,33	205349,98	0	1341606,83	1502669,23	28636,92	949427,63	1023283,01	906540,1
146843	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	194634,48	194634,48	0	0	15	15	0
146943	FACTORING SIN RECURSO	8464,64	0	0	0	0	4442,37	0	196463,32	2920,78	5020,44	0	27351,2
147043	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	194634,48	194634,48	194634,48
TOTAL	4.957.505.717,53	437.645.022,99	408.367.693,01	449.315.580,25	392.530.663,05	434.032.336,57	521.681.335,54	445.776.246,36	442.624.545,69	448.653.513,66	453.956.348,10	522.922.432,31	749.199.922,65

Fuente: Adaptado de Superintendencia Financiera

ANEXO G: CIFRAS VOLUMEN DE FACTORING – ENTIDADES FINANCIERAS AÑO 2011

Fecha del Proceso: Mon Feb 11:14:51 2013
 Tipo de Entidad: ESTABLECIMIENTOS BANCARIOS
 Fecha del Informe: 31/12/2011
 Rango de Valores: 000 Miles de Pesos
 Acumula en Cuentas de PyG: SI

RUBRO	CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
141143	FACTORING SIN REC	144483,77	127038,24	111863,18	96500,39	63948,26	66893,2	62782,63	37499,76	21466,29	15385,67	12330,54	10286,58
141943	FACTORING SIN REC	16181,84	15394,82	17695,56	6412,31	30392,45	13534	7492,68	11488,93	19636,15	398,6	317,47	225,04
143243	FACTORING SIN REC	8864,95	18865,12	17649,19	26291,47	16019,33	14140,76	13340,44	12208,24	10647,6	25046,92	8114,56	17725,08
143343	FACTORING SIN REC	24162,07	11967,58	7439,55	7439,55	7439,55	7439,55	7373,78	5028,23	3157,28	891,74	15656,42	0
143643	FACTORING SIN REC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
144143	FACTORING SIN REC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	195042,95	196110,19
144243	FACTORING SIN REC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
144443	FACTORING SIN REC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
144543	FACTORING SIN REC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145043	FACTORING SIN REC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145943	FACTORING SIN REC	2631104,47	3656725,82	3664784,24	3628207,45	20966116,81	16490857,45	17327953,81	16688663,34	24366708,11	19333533,5	20962389,99	16890590,06
146043	FACTORING SIN REC	0	0	0	0	284,18	1525253,67	1225873,31	8599,08	8599,08	0	0	0
146243	FACTORING SIN REC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8599,08	0	0
146343	FACTORING SIN REC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
146543	FACTORING SIN REC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
146643	FACTORING SIN REC	318603226,6	299816436,5	315675374,6	313931678,5	312214249,9	311035104,8	314271105,5	315969768,1	357139759,2	360706591,9	431754419,5	631339198
146743	FACTORING SIN REC	0	0	1818,86	1839,29	0	0	14061,34	20986,95	26723,04	0	0	154359
146843	FACTORING SIN REC	0	0	0	0	1845,44	1845,44	0	0	0	18394,99	13323,54	8464,64
146943	FACTORING SIN REC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
147043	FACTORING SIN REC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	4.453.693.129,33	321.428.023,68	303.646.428,08	319.496.625,18	317.698.368,94	333.300.295,91	329.155.068,86	332.929.983,48	332.754.242,62	381.596.696,72	380.108.842,37	452.961.594,95	648.616.958,54

Fuente: Adaptado de Superintendencia Financiera

ANEXO H: CIFRAS VOLUMEN DE FACTORING – ENTIDADES FINANCIERAS AÑO 2010

Fecha de Proceso: 11/14/2013
 Tipo de Entidad: ESTABLECIMIENTOS BANCARIOS
 Fecha de Informe: 1/12/2010
 Rango de Valores: 0000 Miles de Pesos
 Acumulación de Cuentas de PyG: 1

RUBRO	CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
141143	FACTORING SIN RECURSO	477798,46	447699,22	407797,02	379099,38	335949,13	304879,61	288498,06	270662,86	240130,16	221923,46	206081,68	166047,79
141943	FACTORING SIN RECURSO	11819,35	11303,18	11042,28	10249,04	34015,41	13078,86	12513,24	11939,15	25954,53	23307,99	16722,52	10415,71
143243	FACTORING SIN RECURSO	21987	21425,37	39339,54	28599,23	24832,23	33488,36	31826,66	23944,21	12288,06	11318,69	13845,88	26323,69
143343	FACTORING SIN RECURSO	64720,87	62351,8	50210,59	47887,74	47887,74	47567,99	47072,23	20594,63	8774,04	8774,04	7439,55	7439,55
143643	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
144143	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
144243	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
144443	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
144543	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145043	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145943	FACTORING SIN RECURSO	7177271,69	7177271,69	7216867,36	7228029,13	7224854,57	7239773,33	6482519,37	830572,34	830572,34	830572,34	760882,34	760882,34
146043	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
146243	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
146343	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
146543	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
146643	FACTORING SIN RECURSO	222167511,2	244809252,8	247160072,1	243602560,8	230641890,6	246502240,4	245357330,2	231273089,6	237681148,5	254727827,4	280144500,9	354033695,2
146743	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8988891,8
146843	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
146943	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
147043	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	3.105.498.947,95	229.921.108,56	252.529.304,08	254.885.328,86	251.296.425,30	238.309.429,68	254.141.028,56	252.219.759,75	232.430.802,76	238.798.867,60	255.823.723,88	281.149.472,89	363.993.696,03

Fuente: Adaptado de Superintendencia Financiera

ANEXO I: CIFRAS VOLUMEN DE FACTORING – ENTIDADES FINANCIERAS AÑO 2009

Fecha de Proceso: 31/12/2009
 Tipo de Entidad: ESTABLECIMIENTOS BANCARIOS
 Fecha de Informe: 31/12/2009
 Rango de Valores: 000 Miles de Pesos
 Acumulado en Cuentas de PYGSI

RUBRO	CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
141143	FACTORING SIN RECURSO	938324,82	932235,94	875928,54	831262,6	809098,01	783832,2	735147,24	692903,96	570302,72	595222,28	518612,74	489060,57
141943	FACTORING SIN RECURSO	17188,27	0	11723,34	32324,14	32378,69	25933,82	32352,41	6752,13	89328,21	34021,18	63089,7	28088,66
143243	FACTORING SIN RECURSO	72916,32	31213,29	22833,02	30814,42	37372,66	28991,55	34451,79	33391,12	33201,09	27720,07	26338,28	34177,86
143343	FACTORING SIN RECURSO	39665,7	79350,97	106109,89	94417,73	65599,74	71629,28	63989,76	63928,3	61162,67	57969,94	57332,66	59301
143643	FACTORING SIN RECURSO	26358,69	20368,82	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
144143	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
144243	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
144443	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
144543	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145043	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145943	FACTORING SIN RECURSO	7984850,96	7984850,96	7984850,96	7984850,96	7984850,96	7984850,96	7984850,96	7974746,28	7974746,28	7974746,28	7974746,28	7974746,28
146043	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
146243	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
146343	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
146543	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
146643	FACTORING SIN RECURSO	187057647,8	179248933,1	207959459,4	229057938	245499803,6	271085582	251484410,1	218761438,8	187492679,9	189685146,9	206091886	257217360,7
146743	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	88991,05	0	0	2373720,05	0	0	0	0
146843	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
146943	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
147043	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	2.739.298.404,22	196.136.952,59	188.296.953,09	216.960.905,18	238.031.607,80	254.518.094,67	279.980.819,83	260.335.202,25	229.906.880,62	196.221.420,85	198.374.826,65	214.732.005,65	265.802.735,04

Fuente: Adaptado de Superintendencia Financiera

ANEXO J: CIFRAS VOLUMEN DE FACTORING – ENTIDADES FINANCIERAS AÑO 2008

Fecha de Proceso: Mon Feb 11:14:51 2013

Tipo de Entidad: ESTABLECIMIENTOS BANCARIOS

Fecha de Informe: 31/12/2008

Rango de Valores: 000 Miles de Pesos

Acumula en Cuentas de PyG

RUBRO	CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
141143	FACTORING SIN RECURSO	1708515,73	1701055,61	1621091,34	1544197,91	1421615,59	1391368,2	1363138,27	1314415,53	1272621,37	1139949,61	1042944,01	1012813,37
141943	FACTORING SIN RECURSO	33101,43	15245,2	36244,71	60408,24	89577,61	89993,86	42082,93	37325,52	30439,62	64024,24	98727,6	52209,25
143243	FACTORING SIN RECURSO	16496,98	0	14898,18	0	39092,33	5989,87	21167,51	24405,16	16527,38	40452,9	48278,69	57698,74
143343	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	14545,96	0	21490,34	27480,2	26708,07	21178	0	9560,35	15198,51
143643	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	20718,2	26358,69	26358,69	26358,69
144143	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
144243	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
144443	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
144543	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145043	FACTORING SIN RECURSO	70239,4	69416,16	69043,97	68802,49	68544,34	68544,34	68544,34	68544,34	68544,34	67712,36	67712,36	67712,36
145943	FACTORING SIN RECURSO	10197470,96	10197470,96	10197470,96	10197470,96	10302636,72	10264268,25	9124930,13	9091160,96	9091160,96	9091160,96	9091160,96	9091160,96
146043	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
146243	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
146343	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
146543	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
146643	FACTORING SIN RECURSO	189880787,2	97482815,16	96012262,28	91632233,68	79815346,07	116568472,7	100086870,1	97717520,2	100435589,5	111769637,1	129574171,5	185176434,9
146743	FACTORING SIN RECURSO	187495,48	132419,74	301433,12	0	0	0	0	0	0	0	0	31751,98
146843	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
146943	FACTORING SIN RECURSO	463808,5	463808,5	463808,5	463808,5	0	0	0	0	0	0	0	0
147043	FACTORING SIN RECURSO	0	0	0	0	463808,5	463808,5	463808,5	290460,54	290460,54	290460,54	0	0
Total	1.535.388.236,69	202.557.915,70	110.062.231,33	108.716.253,06	103.981.467,74	92.200.621,16	128.873.936,08	111.198.022,02	108.570.540,32	111.247.239,91	122.489.756,41	139.958.914,17	195.531.338,79

Fuente: Adaptado de Superintendencia Financiera