

ESTUDIO DE MERCADO PARA MODELO DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA  
QUE PRESTE ASESORIAS AL CLIENTE BANCARIO CON EL OBJETO DE  
SUPERAR PROBLEMAS FINANCIEROS.

PAOLA ANDREA HERNÁNDEZ LEÓN

ÁLVARO MAURICIO RODRÍGUEZ GÓMEZ



UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA  
FACULTAD DE POSGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUA  
PROGRAMA DE GERENCIA  
BOGOTA  
2017

ESTUDIO DE MERCADO PARA MODELO DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA QUE  
PRESTE ASESORIAS AL CLIENTE BANCARIO CON EL OBJETO DE SUPERAR  
PROBLEMAS FINANCIEROS.

PAOLA ANDREA HERNÁNDEZ LEÓN

ÁLVARO MAURICIO RODRÍGUEZ GÓMEZ

Monografía para optar al Título de Especialista en Gerencia

Director

Dr. José Ignacio González Buitrago  
Abogado, Docente Investigador

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA  
FACULTAD DE POSGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUA  
PROGRAMA DE GERENCIA  
BOGOTÁ  
2017

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

Firma del Representante de Jurados

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bogotá y 15 de Julio del 2017

A nuestros padres, esposos e hijos y  
especialmente a Dios, fuente de inspiración y  
sabiduría para nuestro trabajo

## **AGRADECIMIENTOS**

A la divina presencia de Dios y a la vida, por darnos la oportunidad de alcanzar un sueño más, a nuestras hermosas familias por su constante apoyo día a día en cada proyecto que emprendemos, a los profesores Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez y José Ignacio González por habernos asesorado en el presente trabajo. A la Facultad de Posgrados y Directivos del programa en Gerencia

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>18</b>
<b>MODELO DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA QUE PRESTE ASESORIAS AL CLIENTE BANCARIO CON EL OBJETO DE SUPERAR PROBLEMAS FINANCIEROS.....</b>	<b>20</b>
<b>1.1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>20</b>
<b>1.1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>20</b>
<b>1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.1 OBJETIVOS GENERALES.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>21</b>
<b>1.4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>21</b>
<b>1.4.1. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>21</b>
<b>1.4.2. DELIMITACIÓN.....</b>	<b>23</b>
<b>1.5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>23</b>

<b>1.5.1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
<b>1.5.2 MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>29</b>
<b>1.5.4. MARCO HISTÓRICO .....</b>	<b>31</b>
<b>1.5.5. MARCO LEGAL.....</b>	<b>35</b>
<b>1.6. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>37</b>
<b>1.6.1. TIPO DE ESTUDIO .....</b>	<b>37</b>
<b>1.6.2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>37</b>
<b>1.6.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>38</b>
<b>1.6.4. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>38</b>
<b>1.6.5. POBLACIÓN Y MUESTRA .....</b>	<b>39</b>
<b>1.6.6. FUENTES DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>41</b>
<b>1.6.6.1. FUENTES PRIMARIAS .....</b>	<b>41</b>
<b>1.6.6.2. FUENTES SECUNDARIAS .....</b>	<b>41</b>
<b>1.6.7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN. ....</b>	<b>41</b>

<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>47</b>
<b>2.1 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICAS :</b> .....	<b>47</b>
<b>2.1.1 LA MISIÓN:</b> .....	<b>47</b>
<b>2.1.2 LA VISIÓN:</b> .....	<b>48</b>
<b>2.1.3 VALORES CORPORATIVOS:</b> .....	<b>48</b>
<b>2.1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:</b> .....	<b>49</b>
<b>2.1.5 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO:</b> .....	<b>50</b>
<b>2.1.6 LA CADENA DE VALOR</b> .....	<b>51</b>
<b>2.1.7 EL DIAMANTE DE PORTER:</b> .....	<b>52</b>
<b>2.1.8 MATRIZ CAME</b> .....	<b>53</b>
<b>2.1.9 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</b> .....	<b>53</b>
<b>2.1.10 ANÁLISIS GEOGRÁFICO</b> .....	<b>55</b>
<b>2.1.11 ANÁLISIS LEGAL</b> .....	<b>56</b>
<b>2.1.12 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b> .....	<b>57</b>
<b>2.1.13 LOGO</b> .....	<b>58</b>
<b>2.1.14 PAGINA WEB</b> .....	<b>59</b>



<b>3.1</b>	<b>SEGMENTACIÓN DE CLIENTES</b> .....	<b>60</b>
<b>3.1.1</b>	<b>RANGOS DE OBLIGACIONES:</b> .....	<b>60</b>
<b>3.1.2</b>	<b>CLIENTES JUDICIALIZADOS Y NO JUDICIALIZADOS</b> .....	<b>61</b>
<b>3.1.3</b>	<b>EDADES DE MORAS</b> .....	<b>61</b>
<b>3.1.4</b>	<b>CONDICIONES DE PAGO</b> .....	<b>61</b>
<b>3.2</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b> .....	<b>61</b>
<b>3.3</b>	<b>CANALES</b> .....	<b>61</b>
<b>3.4</b>	<b>RELACIONES CON CLIENTES</b> .....	<b>61</b>
<b>3.5</b>	<b>RECURSOS CLAVES</b> .....	<b>62</b>
<b>3.6</b>	<b>ACTIVIDADES CLAVES</b> .....	<b>62</b>
<b>3.6.1</b>	<b>DISEÑAR LOS PERFILES DE LOS CLIENTES:</b> .....	<b>63</b>
<b>3.6.2</b>	<b>VENDER:</b> .....	<b>63</b>
<b>3.6.3</b>	<b>RECUPERAR :</b> .....	<b>63</b>
<b>3.6.4</b>	<b>CIERRE:</b> .....	<b>63</b>
<b>3.6.5</b>	<b>SOCIOS CLAVES:</b> .....	<b>64</b>

	10
<b>3.7 FUENTES DE INGRESO.....</b>	<b>65</b>
<b>3.8 ESTRUCTURA DE COSTOS.....</b>	<b>67</b>
<b>3.8.1 PUNTO DE EQUILIBRIO: .....</b>	<b>67</b>
<b>3.8.2 ESTADO DE RESULTADOS:.....</b>	<b>68</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>68</b>
<b>RECOMENNDACIONES .....</b>	<b>71</b>
<b>PRESUPUESTO.....</b>	<b>72</b>
<b>CRONOGRAMA.....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>74</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1- ICV cartera consumo año 2016.....	39
Tabla 2- Objetivos de sin deudas s.a.s.....	49
Tabla 3-Matriz dofa.....	50
Tabla 4- Diamante de porter.....	52
Tabla 5- Matriz came.....	53
Tabla 6- Análisis mpc.....	55
Tabla 7-Perfilación de clientes .....	65
Tabla 8- Edades de mora .....	65
Tabla 9- Tarifa promedio.....	66
Tabla 10-Factor de crecimiento.....	66
Tabla 11- Estructura de costos .....	67
Tabla 11- Punto de equilibrio .....	67
Tabla 13- Estado de resultados.....	68

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 - Marco de referencia.....	23
Gráfica 2- Marco teórico .....	24
Gráfica 3- Cartera total mayo 2016 .....	25
Gráfica 4- Marco conceptual .....	29
Gráfica 5-Marco histórico. ....	34
Gráfica 6- Marco legal.....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
Gráfica 7- Cadena de valor .....	51
Gráfica 8- Tipología de factores generales externos .....	
Gráfica 9- Matriz MPC.....	54
Gráfica 10- Cronograma.....	73

## ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1-Modelo canvas .....	26
Ilustración 2- Análisis modelo canvas.....	28
Ilustración 3- Ecuación estadística .....	40
Ilustración 4- Eedificio bolsa de valores .....	55
Ilustración 5- Ubicación geográfica .....	56
Ilustración 6- Logo de sin deudas S.A.S .....	58

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 .....	76
Anexo 2 .....	77
Anexo 3 .....	80
Anexo 4 .....	83

## RESUMEN

De acuerdo a los informes entregados por la Superintendencia Financiera, en los últimos años los indicadores de cartera vencida se han ido incrementado en el sector financiero, una de las principales causas de esta problemática radica en el sobreendeudamiento y la mala cultura financiera que tenemos los Colombianos. De esta situación nació una idea, donde dos abogados con experiencias en áreas del derecho civil, comercial y cobranzas puedan crear un modelo de negocio que brinde a los clientes en mora y que tengan voluntad de pago, una asesoría y acompañamiento para lograr conciliar con las entidades bancarias su situación jurídico-financiera, obteniendo beneficios y con esta idea también enseñar al consumidor sobre la educación financiera y la importancia de la planificación de la misma.

La metodología aplicada para el análisis de la viabilidad de esta idea de negocio llamada “ Sin deudas S.A.S” fue a través de los 9 segmentos que utiliza el modelo canvas, también en la elaboración de la planeación estratégica, el estudio del entorno y la recolección de datos a través de encuestas.

**Palabras Claves:** Deudor, mora, sobreendeudamiento, entidades financieras, cobranza, voluntad de pago, paz y salvo, centrales de riesgo.

## ABSTRACT

According to the information provided by the Financial Superintendence, in recent years past due loan indicators have increased in the financial sector, one of the main causes of this problem lies in the over-indebtedness and poor financial culture that we Colombians. From this situation was born an idea, where two lawyers with experiences in the areas of law as civil, commercial and collections can create a business model that delivers clients in arrears and who have willingness to pay, an advice and accompaniment to achieve reconciliation with The banking entities their legal-financial situation, obtaining benefits and with this idea also teach the consumer about the financial education and the importance of the planning of the same.

The methodology applied for the analysis of the viability of this business idea called "Sin deudas SAS" was through the 9 segments that uses the canvas model, also in the elaboration of the strategic planning, the study of its surroundings and the collection Of data through encounters.

**Key words:** Debtor, arrears, overindebtedness, financial institutions, collection, willingness to pay, peace and security, risk centers



## GLOSARIO

**Modelo de Negocio:** Es una representación simplificada de la lógica del **negocio**, es decir, es la descripción de la forma como cada **negocio** ofrece sus productos o servicios a los clientes, como llega a estos, su relación con ellos y cómo la empresa gana dinero. (<http://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>,” n.d.).

**Modelo Canvas:** Fue creado por Alexander Osterwalder quien considera que la mejor manera para describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (Osterwalder et al., 2013a) .

**Asesoría:** La asesoría es un servicio que consiste en brindar información a una persona natural o jurídica. Médiante la misma se busca dar un respaldo en un tema que se conoce con gran detalle, respaldo que tiene una contrapartida en el hecho de garantizar un manejo eficiente de una situación determinada. (<https://definicion.mx/asesoria/>,” n.d.)

**Contrato de Mandato:** El mandato es un contrato mediante el cual una persona (mandante) confía la gestión de uno o más negocios a otra (mandatario), quien se hace cargo de ellos por cuenta y riesgo de la primera. Es un contrato consensual, bilateral imperfecto, de buena fe y gratuito. ( Castro, M., 2013.).

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia del hombre y su desarrollo sociológico, se han observado diversas circunstancias que inevitablemente por su naturaleza requiere interrelación entre los seres humanos debido a sus necesidades, estas se traducen en básicas para su sobrevivencia y otras que denotan su crecimiento y posición social, es allí donde se observa el involucramiento de actividades económicas o financieras, las cuales a lo largo de la historia han sido variables y controladas por unos pocos.

En su afán de progreso o ante la intempestiva presencia de hechos que activan al hombre a resolver sus necesidades, descubrió la posibilidad de obligarse financieramente con un tercero como salida para solventar estos hechos, actividades que impacta desde naciones enteras hasta el ciudadano del común, todos pueden generar efectos positivos o negativos, crisis o bonanza, traducidos en bienestar, activos y propiedades, en este proceso los diversos factores y las malas decisiones (la mayoría por falta de información) pueden agravar la situación y una salida al parecer oportuna, puede acarrear una afectación para el ser humano en su estabilidad económica y mental.

El estudio y alternativas para afrontar estas situaciones se basan en procesos económicos y jurídicos, que de ser oportunos pueden prevenir y afrontar esta situación para procurar resolver la situación, de la manera más favorable para el deudor.

Se debe contar con una base de responsabilidad social enmarcada entre los valores y la ética para poder emprender el camino hacia el servicio y la asesoría, dirigida a un campo determinado e identificado con inclinación a tomar productos ofrecidos por diversas fuentes del sector financiero, en la que se incurre con relativa frecuencia en

incumplimientos que generan conflictos y que ponen en riesgo no solo el capital sino la estabilidad de toda una familia.

Con el propósito de encontrar una alternativa adecuada se realizaron diversas actividades buscando la respuesta para esta problemática, se tuvieron en cuenta diversos factores que oscilan en dos sentidos; los intereses de una empresa con expectativas de consolidarse en el mercado y una gama de clientes con necesidades y dificultades en tener a la mano una alternativa de acompañamiento para suplir estos conflictos, que además tenga un costo proporcionado y asequible y que además brinde una asesoría para adquirir conocimientos y hábitos saludables, en relación al manejo de finanzas y adquisición de productos que en muchas oportunidades ni siquiera son esencialmente necesarios.

# **MODELO DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA QUE PRESTE ASESORIAS AL CLIENTE BANCARIO CON EL OBJETO DE SUPERAR PROBLEMAS FINANCIEROS.**

## **CAPITULO I APROXIMACIÓN AL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **1.1.1. Enunciado del Problema.**

De acuerdo a los datos históricos de la Superintendencia Financiera de Colombia, a finales del siglo XX la economía de Colombia empezó a tener un deterioro significativo entre sus causas estaba el sobreendeudamiento del sector público y privado; la demanda se contrajo, no había recursos para la inversión, empezó la tendencia de reducción de empleados y cierre de compañías, nadie escapo de la crisis en la banca se observó el aumento de cartera vencida, las provisiones se redujeron y el sistema empezó a tener problemas de liquidez, muchas organizaciones sólidas y estables cerraron sus puertas y el Colombiano del común fue el mayor perjudicado ya que perdió la confianza en la economía del país y los índices de pobreza aumentaron.

Debido a esta situación el Gobierno del Presidente Andrés Pastrana Arango creó unas políticas que permitieron dar respuestas y soluciones a esta crisis, la Corte Constitucional jugo un papel fundamental ya que a través de uno de sus fallos redujo las tasas de interés y le dio la facultad al Banco de la República para que estableciera las tasas máximas de intereses que actualmente conocemos como tasa de usura. Pero el colombiano ya estaba lastimado debido a las altas tasas que debido cancelar, perdida de viviendas por créditos hipotecarios imposible de saldar entre otros factores, empezó un deterioro en los hábitos de pago y cumplimiento de obligaciones financieras.

Dadas las condiciones que anteceden las entidades financieras en su afán de mantener y disminuir los indicadores de cartera vencida, provisionar cartera y disminuir el riesgo de no pago empezaron a tercerizar sus créditos a través de casas de cobranzas que establecieron la gestión de cobro preventivo, pre jurídico y jurídico mediante

llamadas telefónicas, visitas a los sitios de trabajo o vivienda de forma agresiva y coercitiva colocando al deudor en una situación estresante, de indefensión y con reportes negativos a centrales de riesgo.

Sobre las bases de lo anterior expuesto es indispensable que el cliente financiero tenga un guía o consultor que lo asesore desde el momento que quiere adquirir un crédito, si llega a incurrir en mora o después de saldar su deuda analizando factores como endeudamiento, score, tasas de interés, entre otros que le permitan identificar cual es la mejor opción para su economía.

## **1.2. Formulación del Problema.**

¿Frente a las condiciones económicas actuales, es necesario y viable considerar un modelo de negocio para el acompañamiento, de los deudores financieros, que les permita conocer, prevenir y saldar sus obligaciones ante este tipo de entidades?

## **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.3.1 Objetivos Generales.**

Crear una modelo de negocio en asesorías y soluciones financieras a personas naturales que les permitan tener las herramientas para conocer y resolver sus obligaciones con el sector financiero.

### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

1.3.2.1. Identificar el mercado objetivo y estrategia comercial a través de la clasificación del cliente, precio, promoción, plaza y producto.

1.3.2.2 Estructurar modelo de negocio en asesorías y soluciones financieras a partir del modelo canvas.

1.3.2.3. Definir el portafolio de servicios para el cliente financiero

## **1.4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.4.1. Justificación**

Dentro de la cotidianidad que se vive en este país, es muy frecuente que los colombianos se endeuden para satisfacer necesidades, y su explicación radica en no contar con el dinero o los ingresos suficientes en ese momento para cubrir esa necesidad, ¿pero realmente se analiza la importancia de endeudarse o las consecuencias que lleva el no poder cumplir con los pagos?, como son los reportes ante centrales de riesgo, las constantes llamadas y recordatorios de pago por parte de asesores de recaudo, cobros adicionales, perder oportunidades laborales a consecuencia de reportes negativos, la utilización inadecuada de bases de datos y una afectación emocional, por los niveles de estrés que puede generar las diferentes canales que son utilizadas para presionar al cliente moroso (mensajes de texto, grabaciones virtuales, correos electrónicos entre otros).

Por su parte la legislación nos brinda a través de la Ley 146 del 2011, las normas que regulan la actividad de cobranza extrajurídica en Colombia y la Superintendencia Financiera, ha estado realizado un estricto seguimiento a las casas de recaudo y a su gestión de cobro; pero el error en el que ha incurrido es no educar al consumidor financiero, no contar con las bases para demostrar por qué es importante no sobreendeudarse y una asesoramiento fuera de declararse insolvente que puede garantizar al ciudadano una estabilidad y solvencia económica.

Por esta razón al despertar la participación e interés de varios sectores entre ellos los académicos será de vital importancia para impulsar y respaldar esta iniciativa, la comunicación y socialización de la propuesta a esta problemática, puede incitar no solo a la reflexión, buscamos activar la participación masiva y compromisos ciudadanos y del sector financiero, lo que está en juego es la estabilidad económica de una familia, la vulneración de derecho fundamentales como la dignidad humana o la igualdad. Bajo esta premisa es muy consecuente la promulgación y visualización a futuro de las ventajas que tendría la elaboración de esta idea de negocio.

Todo lo anterior se condensa en un interés y preocupación que nace de lo personal y que pretende tener repercusiones generales, todos podremos ser beneficiados con esta idea que desde un enfoque Social y Constitucional, podrá garantizar a los usuarios que estén en mora la posibilidad de solventar su deuda de mejorar su historial crediticio, de tener oportunidades de empleo, de optimizar sus condiciones económicas y los más

importante aprender de la experiencia y tener las herramientas básicas para planificar el mejor camino financiero de acuerdo a sus ingresos.

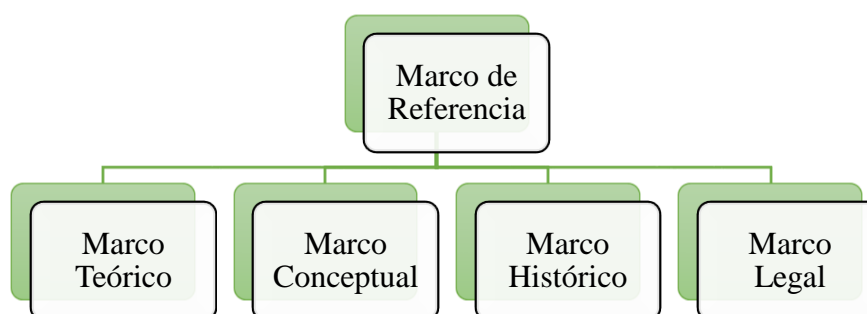
#### **1.4.2. Delimitación**

El estudio se limita al análisis de información relacionada con obligaciones vencidas contraídas entre personas naturales y establecimientos bancarios cuya morosidad supere los 90 días de vencimiento y cuya obligación se haya contraído en el marco Nacional.

### **1.5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

Con el fin de sustentar esta investigación se analizará cada uno de los marcos desarrollados.

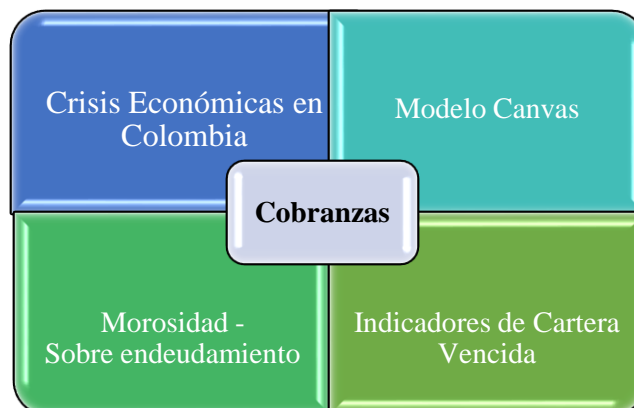
Gráfica 1 - Marco de Referencia



Fuente: Propia

### 1.5.1. Marco Teórico

Gráfica 2- Marco Teórico



Fuente: Propia.

Los primeros antecedentes que se tienen de la palabra cobranzas datan de la edad Clásica, que documenta la práctica del endeudamiento como una alternativa que el hombre acostumbraba a utilizar para satisfacer sus necesidades, sin tener muy claras las consecuencias de no pago. Como en Grecia, donde luego de contraer una deuda y en caso de no tener manera de solventarla, un hombre podría convertirse en esclavo o pagar con su propia vida (Herrero, 2007). Otros hechos importantes de los que se tienen registros indican que, Roma a través de sus evoluciones en el sistema jurídico estableció leyes para la regulación de las actividades de crédito o en la edad media, que con el feudalismo y las situaciones precarias de los siervos, hicieron que estos solicitaran créditos a los señores feudales.

Posteriormente en la edad moderna el cobro de la deuda era una fuente importante de disputas entre comerciantes, pues era una vía para que estos se convirtieran en titulares de tierras” (Lockhart and Schwartz, 1992), durante en el siglo XX se organizó la cobranza en registros de operaciones, se contextualizó y se estableció como actividad comerciales regulada y controlada. Es evidente que durante todas las etapas de la evolución de la historia el deudor no tuvo la oportunidad de analizar la importancia de no sobre-endeudarse o el generar incumplimientos en su obligación.



Por otra parte, en la actualidad de Colombia según el último informe de la Superintendencia Financiera donde se observa que la cartera de crédito mantuvo un crecimiento en línea con la dinámica de la economía en mayo de 2016, las provisiones registraron un incremento real anual de 8.47%, 25pb por encima del nivel observado en el mes inmediatamente anteriores y por su parte hubo un crecimiento real de la cartera riesgosa del 12.9% frente a los años anteriores como se observa en la gráfica.

Gráfica 3- Cartera Total Mayo 2016



Fuente:

(“<https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name...ce048...>,”  
n.d.)

Por tal motivo nuestra investigación nace como propuesta para dar una solución al consumidor financiero, que le permita crear una cultura de planificación económica a través de ayudas financieras, acompañamiento y asesoría en un momento de crisis como es estar en mora, para desarrollarlo se utilizará el modelo *Canvas*, es considerada una herramienta muy útil en el momento que un emprendedor decide hacer un análisis de viabilidad de un modelo de negocios.

Un modelo de negocio es considerado el boceto o proyección que realiza un emprendedor, que le permitirá analizar de forma sencilla como obtener ingresos y generar egresos de la idea que quiere plasmar. Los modelos de negocios van ligados a una serie de

factores como son los clientes, la competencia, planeación y el entorno en que se encuentre.

Actualmente existe diversos modelos de negocios como son el modelo de tendero, que consiste en instalar un negocio donde deberían encontrarse clientes potenciales y ahí generar una serie de ofertas de productos y servicio, como se mencionó anteriormente se escogió el modelo *Canvas* por considerarlo innovador, revolucionario, útil y eficaz.

El modelo *Canvas* fue creado por Alexander Osterwalder quien considera que la mejor manera para describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (Osterwalder et al., 2013a) .

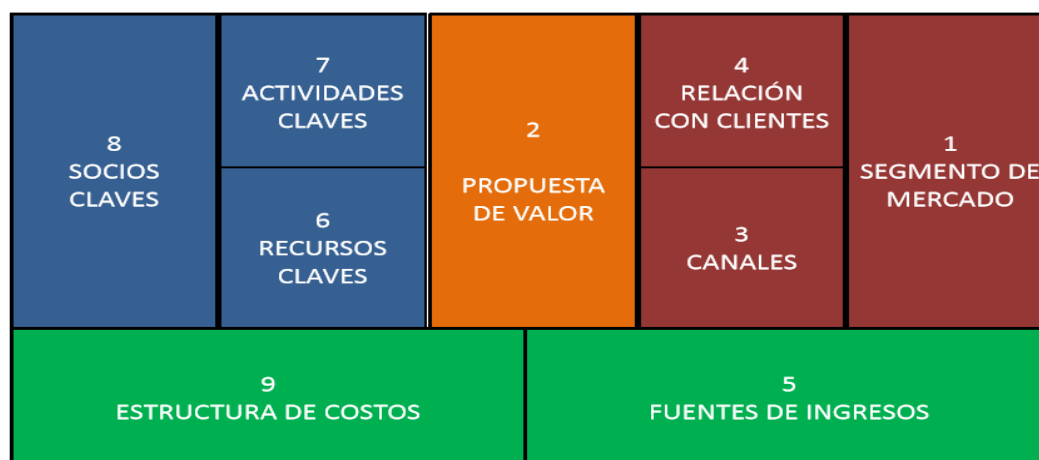
**Segmentación de clientes:** Los clientes son considerados el núcleo de cualquier modelo de negocio, ninguna empresa puede subsistir si no encuentra consumidores rentables, por tal motivo es importante segmentarlos en grupos de acuerdo a las necesidades que el cliente busca satisfacer en el mercado. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo. (Osterwalder et al., 2013a).

**Propuesta de Valor:** Su fin es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente objetivo, a través de una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.).

**Canales:** Es considera la forma como la empresa se comunica (distribución, información y venta), con los diferentes segmentos para dar una propuesta de valor, sus principales funciones dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa; ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa; permitir que los clientes compren productos y servicios específicos; proporcionar a los clientes una

propuesta de valor; ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa. Como se observa en la siguiente ilustración: (Osterwalder et al., 2013a).

Ilustración 1-Modelo Canvas



Fuente: (Osterwalder et al., 2013b)

**Relaciones con clientes:** Este módulo hace referencia a la relación que utilizará la empresa con cada segmento de clientes, puede ser particular (asistencia personal, exclusividad) o automatizada (autoservicio, servicios automáticos, comunidades, creación colectiva), con el fin de captar, fidelizar y estimular al consumidor.

**Fuentes de Ingresos:** Esta unidad hace referencia al flujo de caja de la organización a través de la segmentación del mercado, los ingresos pueden ser adquiridos por diferentes canales (venta de servicios y productos, cuotas de uso o suscripción, préstamos, alquileres, concesiones, publicidad y donaciones), por tal motivo la empresa debe estar constantemente cuestionándose sobre ¿qué valor está dispuesto a pagar un consumidor?, ¿cómo y porque paga actualmente?, esta serie de preguntas le permitirá fijar para cada segmento una estrategia de precios diferentes para generar más utilidad.

**Recursos Claves:** “Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Pueden ser físicos,

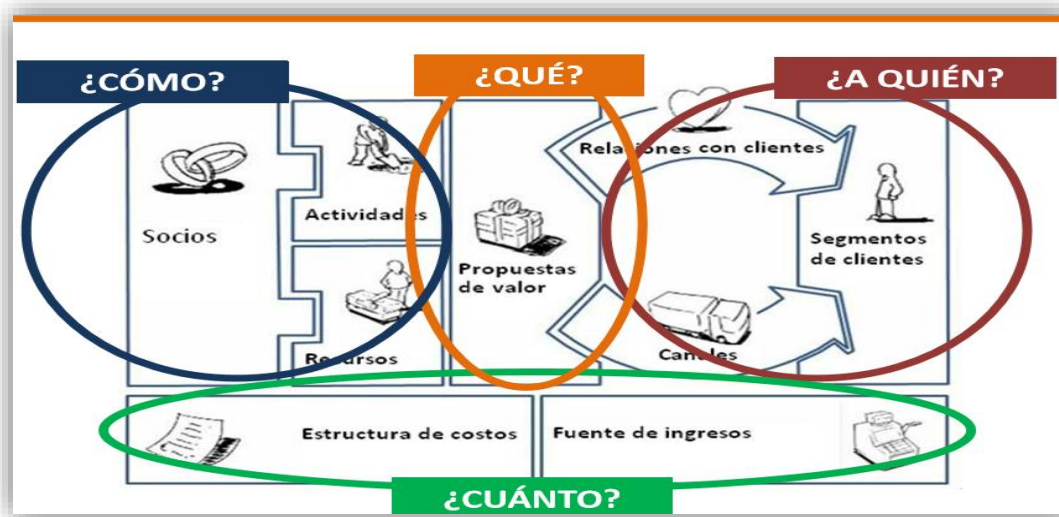
económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.” (Osterwalder et al., 2013a).

**Actividades Claves:** Son aquellas actividades que necesita realizar la organización para cumplir el objetivo del modelo de negocio, pueden ser de producción, resolución de problemas, plataforma o red. Las actividades son necesarias para ofrecer una propuesta de valor, establecer relaciones y percibir ingresos. (Osterwalder et al., 2013a)

**Asociaciones Claves:** Esta unidad hace referencia a una serie de proveedores y socios que son necesarios para que el modelo de negocio exista, estas alianzas permiten que la empresa reduzca costos, optimizar sus procesos, mitigar riesgos.

**Estructura de Costos:** El autor sobre este módulo describe los principales costos en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.(Osterwalder et al., 2013a)..

Ilustración 2- Análisis Modelo Canvas



Fuente: (Osterwalder et al., 2013b)

### 1.5.2 Marco Conceptual

Con el propósito de familiarizar con la terminología, a continuación, se definen los siguientes conceptos:

Gráfica 4- Marco Conceptual



Fuente: Propia

**Cobranza:** Es aquella mediante la cual la organización ejerce una acción de recuperación sobre el sujeto de crédito, a fin de que el cliente de cumplimiento a los compromisos de pago de su deuda dentro de los plazos pactados con la empresa, esta acción de recuperación debe estar contenida en las políticas de empresa, con respecto al proceso del cobro, estableciendo de esta forma adecuados procedimientos y planes estratégicos.

**Endeudamiento:** Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, de la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

**Centrales de Riesgo:** Son las que almacenan, procesan y suministran la información sobre la forma como las personas y las compañías han cumplido con sus

obligaciones en entidades financieras, cooperativas o con almacenes y empresas que venden a crédito, formando así la historia de crédito de una persona natural o jurídica.

**Morosidad:** La morosidad hace referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago. En el caso de los créditos concedidos por las entidades financieras, normalmente se expresa como cociente entre el importe de los créditos morosos y el total de préstamos concedidos.

**Tasa de morosidad:** La tasa de morosidad se define como el cociente entre el valor de los créditos dudosos y el valor de la cartera de créditos totales. El total de créditos dudosos utilizado para el cálculo recoge los dudosos que lo son por razón de morosidad, es decir, aquellos instrumentos de deuda que tienen importes vencidos por cualquier concepto (principal, intereses...) bien con una antigüedad superior a tres meses, bien por **un importe superior al 25% de la deuda (salvo que se clasifique como fallidos).**

**Cartera vencida:** La Recuperación de Cartera Vencida, bien sea de créditos: hipotecarios, prendarios, de consumo, bancarios, mercantiles, cumplimiento de contratos mercantiles y pagos, etc. Y de los que se trate, es uno de los rubros de mayor experiencia en nuestra Empresa Legal, y que hoy en día esa cartera vencida, de crédito y pagos por recuperar es en donde se ha centrado la preocupación de las Empresas.

**Deudor:** Todos los deudores deben responder ante un acreedor y en caso de que no cumplimente con el contrato establecido o con la normativa vigente en cada momento, el acreedor podrá demandar al deudor si no se hace responsable de sus obligaciones.

**Acreedor:** Un acreedor es aquella persona (física o jurídica) legítimamente facultada para exigir el pago o cumplimiento de una obligación contraída por dos partes con anterioridad. Es decir, que a pesar de que una de las partes se quede sin medios para cumplir con su obligación, ésta persiste.

**Solvencia Financiera.** Solvencia está estrechamente ligada al concepto de riesgo de crédito, ya que representa el posible quebranto que originaría a la entidad la variación

de las condiciones y características, que pudiesen alterar la capacidad de la empresa para cumplir los términos contractuales de sus operaciones.

**Asesoría financiera:** El propósito de la asesoría financiera es enseñar a la gente conceptos sobre el dinero Y cómo administrarlo cuidadosamente. Ofrece la oportunidad de aprender habilidades básicas relativas a nuestros ingresos, gastos, presupuesto, ahorros y préstamos.

**Planeación Financiera:**La definen (Brealey y Myer, 1994) como un proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación; proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, decisión de las alternativas a adoptar y por ultimo comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

**Segmentación Financiera:** Proceso de división del mercado potencial de una entidad financiera en subgrupos homogéneos de clientes, al objeto de realizar en cada uno de ellos una estrategia comercial diferenciada que atienda a sus peculiares necesidades de productos financieros o de canales de distribución para estos.

#### **1.5.4. Marco Histórico**

Desde finales del siglo XIX los establecimientos bancarios han sido protagonistas principales en la vida nacional, cumpliendo una tarea esencial para el ahorro, la inversión y la financiación, a favor del crecimiento personal, familiar, empresarial y comunitario de la nación. De acuerdo con las etapas y características de la economía colombiana la banca ha tenido circunstancias diferentes, pero siempre en constante evolución, unas veces bajo la total administración del estado y, en otras, con predominio de capitales privados nacionales, internacionales y mixtos. El sistema financiero institucional en el país generalmente se identificó, hasta no hace muchos años con la banca comercial, pero con fenómenos como la industrialización, después los modelos proteccionistas y recientemente con la apertura e internacionalización, se registró la profundización y diversificación del mercado con el surgimiento y rápido desarrollo de

otras entidades, pero la banca mantuvo su liderazgo, aunque ahora con nuevas estrategias que van más allá de la tradicional intermediación.

Anteriormente a la creación del actual Banco de la República hubo varios y fallidos intentos de crear un organismo que actuase como Banca Central. En 1847 se propuso la creación del Banco de la Nueva Granada, pero nunca se dio inicio a tal proyecto debido al capital exigido para su creación, diez millones de reales. Después en 1855 se expidió la “ley orgánica de bancos de emisión, descuento y depósito” pero no hubo creación de banco alguno.

Luego en 1864 se pensó entregar el derecho de emitir billetes a ciudadanos ingleses, para que crearan un banco nacional, pero tales ciudadanos no aceptaron debido a las cláusulas del contrato. En 1866 se autorizó al gobierno para constituir el Banco de los Estados Unidos de Colombia, con características de banco de emisión y banquero de estado, pero no se llevó a cabo debido a otros problemas que enfrentaban los colombianos por la época. El intento más acertado fue el de la creación del Banco Nacional. En 1880 Rafael Núñez promovió la creación de este banco, y cuyos billetes debían ser aceptados por toda la banca privada, pero el Banco Nacional si podía negarse a recibir billetes emitidos por la banca privada si en algún momento si veía comprometida su situación financiera.

Por tal, la banca privada se negó a aceptar tales condiciones. Con esta negativa, el gobierno decidió mantener la emisión compartida de dinero, señalando que ambas partes debían aceptar el dinero emitido por el otro. Aun así, la banca privada se negó. Ante esta otra negativa, Rafael Núñez declaró que los bancos que no admitieran el dinero emitido por el Banco Nacional deberían ser liquidados. A pesar de tal medida, el sector privado fue más resistente y utilizando todas sus armas políticas impidió la aplicación de la ley.

El surgimiento del Banco de la República se dio en 1923. Fue organizado por la denominada misión Kemmerer. A la par de la creación del Banco se desarrolla la Superintendencia Bancaria como ente de vigilancia. La primera



guerra mundial trajo a Colombia graves dificultades económicas y financieras que no mejoraron con la llegada de la paz.

En la época se emitía dinero sin control, cada banco hacía frente a sus necesidades de liquidez debido a que se carecía de un sistema formal de garantías y respaldo gubernamental. Ese desorden en materia financiera desencadenó en la crisis de 1922 que evidenció una escasez de medio circulante y la necesidad de dar estabilidad a la moneda y al crédito. En marzo de 1923 llegó una misión presidida por Edwin Kemmerer, la cual condujo al ordenamiento del sistema financiero mediante el estudio de nuestra economía. El resultado de dicha misión fue el establecimiento del Banco de la República con base en la **ley 25 de 1923**.

El Banco de la República ejerce funciones de banca central. Está organizado como persona jurídica de derecho público, con autonomía administrativa, patrimonial y técnica, sujeto a un régimen legal propio. Las funciones básicas del Banco son las de regular la moneda, los cambios internacionales y el crédito; emitir moneda legal; administrar las reservas internacionales, ser prestamista de última instancia y banquero de los establecimientos de crédito; y servir como agente fiscal del gobierno.

El Banco de la República ha tenido diversas reformas, a pesar de que todas son de gran importancia debido a que afectan la economía del país, las de mayor representación son las siguientes:

1931. Se regula el cambio de moneda nacional a extranjera. Todo pago al exterior debe ser aprobado por el Banco.

1951. Se le otorgan atribuciones para diseñar políticas en materia monetaria, crediticia y de cambios. Facultades para regular la moneda y el crédito.

1957. Obtuvo poder para establecer controles a las importaciones y a las operaciones de giro al exterior.

1963. Creación de la junta monetaria. Llegó a tener mayor poder que la junta directiva del Banco.

1967. Intensificó el control a los movimientos cambiarios.

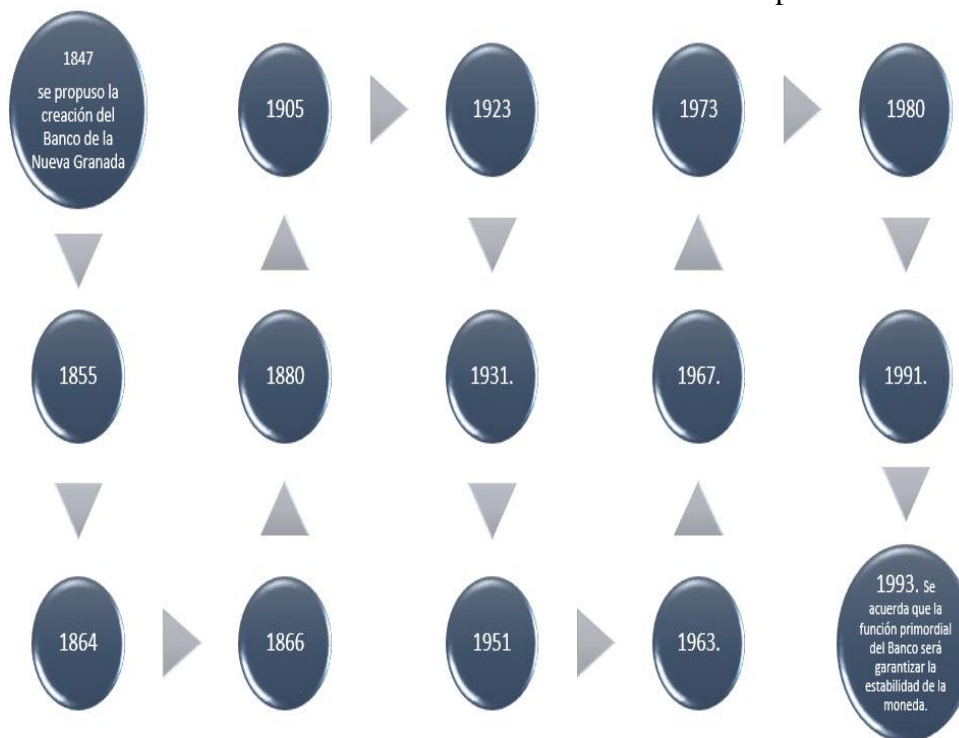
1973. El estado pasó a ser propietario del 99,9 % de las acciones del Banco de la República. Otorgando una acción a cada entidad financiera.

1980. Se le definió como entidad de derecho público económico, con régimen Administrativo especial y patrimonio independiente. Con lo cual es exonerado de seguir el régimen de las entidades descentralizadas.

1991. Se eliminó la figura de la junta monetaria, y el manejo del Banco pasó a manos de la junta directiva del Banco de la República, poniendo fin a la dualidad de funciones, formulación de políticas (junta monetaria), y aplicación de las mismas (junta directiva).

1993. Se acuerda que la función primordial del Banco será garantizar la estabilidad de la moneda.

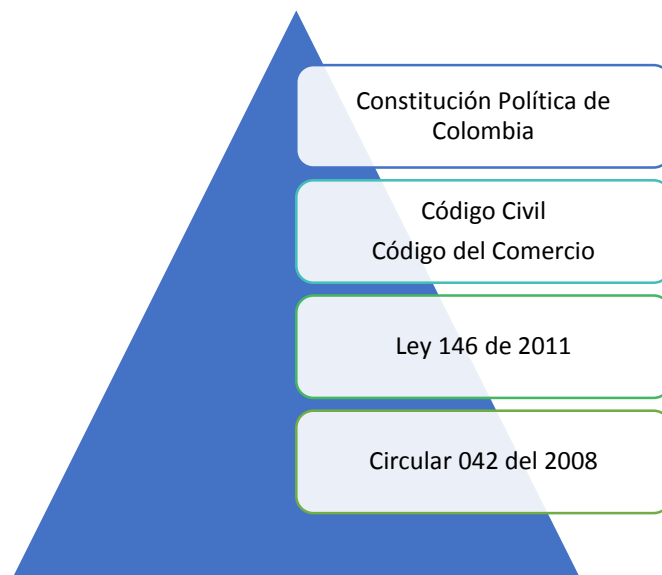
Gráfica 5- Marco Histórico. Fuente: Propia



Fuente: Propia

### 1.5.5. Marco Legal

Gráfica 6- Marco Legal



Fuente: propia.

En un Estado Social de Derecho uno de sus principales pilares es la protección y guardia de los Derechos Fundamentales, Colombia desde la Constitución Política de 1991 incluyó en su artículo 1 la palabra “ Derecho” permitiendo así una forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. (1991, n.d.)

Cabe agregar que La Constitución de acuerdo a las teorías del derecho positivo y a la pirámide de Kelsen es considerada la norma Fundamental que fija límites y define las relaciones entre los poderes del Estado (ejecutivo, judicial, legislativo) y a su vez con los ciudadanos, buscando garantizar los derechos y deberes del pueblo.

Dado el alcance que tiene la Constitución Política de Colombia de salvaguardar los derechos de cada uno de las personas independientemente de la situación económica o financiera que presente; las entidades bancarias deben garantizar que en el momento de la gestión de cobro no se vulneren ningún Derecho fundamental consagrados en la Carta Magna como son: Derecho a la Igualdad, a la Intimidación, Derecho a la Honra, a presentar en peticiones respetuosas, Derecho al Trabajo, entre otros.

Por otra parte, las relaciones jurídicas que se establecen entre una entidad bancaria y una persona a través de la figura del préstamo, en Colombia están reguladas por el Código Civil en su artículo 2221 y subsiguientes y Código Comercio en su artículo 1163 y subsiguiente, se definen como un contrato de Mutuo, en cuya virtud una parte, que se llama mutuante, le trasfiere a otra, que se llama mutuario, cosa fungible o consumible, con la obligación del mutuario de pagar con cosas del mismo género y calidad a las inicialmente recibidas.(Colombia. Leyes, 1988)

Sin embargo, la Superintendencia Financiera de Colombia informa que las prácticas de cobranzas antes del 2007 no estaban reguladas y las casas de recaudo, tenían libertad para administrar gestión de cobro, coaccionando al usuario financiero a través de amenazas, groserías y divulgaciones en público de su estado de morosidad, por tal motivo el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, considera necesario impartir instrucciones relacionadas con las reglas mínimas de protección al consumidor financiero que deben atender las entidades vigiladas en relación con las gestiones de cobranza prejudicial tendientes a obtener la recuperación de su cartera y expide la circular 048 del 2008 en palabras más sencillas, controlar horarios de llamadas, mensajes a terceros, forma de contactar al deudor entre otros aspectos.

Posteriormente el Congreso de la República expidió la ley 146 del 2011 su objetivo es regular la gestión de cobranza que se realiza por fuera de un procedimiento judicial en el Territorio Nacional a fin que en todos los casos se respete la dignidad, los derechos fundamentales del deudor y las personas que comprenden su entorno familiar y social.

## **1.6. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. Tipo de estudio**

El tipo de investigación que se utilizará es descriptiva y de acuerdo al autor Mario Tamayo este tipo de investigación hace referencia a la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta (Tamayo, 2004).

Por otra parte, de la investigación descriptiva se divide en una serie de etapas como son: la descripción del problema, la definición y formulación de la hipótesis, teorías en bases de la hipótesis, marcos teóricos, selección de técnicas de recolección de datos (población y muestra) categoría de datos, verificación y por ultimo descripción, análisis e interpretación de la información adquirida.

Por tal motivo se considera que a través de la investigación descriptiva se podrá acabar los diferentes ámbitos y escenarios que permitirán un adecuado análisis, desarrollo y conclusión con el propósito de cumplir los objetivos de este proyecto.

### **1.6.2. Hipótesis de la investigación**

De acuerdo al autor Ernesto A. Rodríguez la palabra hipótesis viene del griego hipó: bajo y thesis: posición o situación. Debido a sus raíces etimológicas, hipótesis significa: una explicación supuesta que está bajo ciertos hechos, a los que sirve de soporte. La hipótesis es aquella explicación anticipada que le permite al científico asomarse a la realidad. (Moguel, 2005)

El valor de una hipótesis radica en su capacidad para establecer relaciones entre hechos y de esa forma poder explicar el por qué se produce, para poder llegar a esa conclusión se debe tener en cuenta durante todas las etapas de la investigación el proceso de la observación

Con la anterior explicación de la importancia de la hipótesis en un proyecto y de acuerdo a los procesos investigativos establecidos se formulará las siguientes hipótesis:

- I. Los usuarios bancarios no están lo suficientemente informados para determinar si poseen la capacidad para adquirir una obligación financiera.
- II. Actualmente los clientes de productos financieros no cuentan con herramientas apropiadas, para resolver inquietudes y obtener alternativas para afrontar procesos coactivos por morosidad.

### **1.6.3. Diseño de la investigación**

El diseño de una investigación hace referencia a un plan sistemático con una serie de instrucciones para que la información que se suministra sea precisa, suficiente, disponible, actual, relevante y así poder generar mayor seguridad en lo que se va a hacer, en el ahorro tiempo y da flexibilidad en caso de eventos inesperados durante la elaboración del proyecto en aras de cumplir con los objetos establecidos.(Namakforoosh, 2000)

### **1.6.4. Diseño Metodológico**

Para el caso de esta investigación el diseño es no experimental debido a que es una investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables, lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Por otra parte, este tipo de investigaciones se centran en analizar cuál es el nivel, estado o la presencia de una o diversas variables en un momento dado, en ubicar cual es la relación dentro de un conjunto de variables en un momento exalto y en estos casos el diseño apropiado es el transversal o transaccional. (Gómez, 2006). Para este proyecto se consideró adecuado ya que la investigación trasversal o transaccional recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito es describir variables y analizar si incidencia e interrelación en un momento dado por tal motivo se consideró el más apropiado.

### 1.6.5. Población y muestra

La presente investigación se constituyó para ser aplicada a la población que sea mayor de edad, que este en mora con el sector financiero en el marco Nacional y que esté interesada en resolver sus obligaciones a corto o mediano plazo.

Por otra parte y según a los últimos informes emitidos por la Superintendencia Financiera en referencia con los indicadores de cartera vencida en créditos de consumo durante el último trimestre del 2016, se observa que entidades financieras como Falabella, banco caja social, Coomeva y Colpatría mantienen un promedio del 6% en su ICV, esto se debe entre muchos factores al perfil del clientes, al sobreendeudamiento, acosos en la gestión de cobranzas sin ofrecer ayudas financieras, entre otros como se aprecia en la tabla siguientes:

Tabla 1- ICV Cartera Consumo Año 2016

Entidad	Octubre	Noviembre	Diciembre
Falabella	6,42%	6,97%	7,24%
BCS	6,82%	6,96%	7,04%
Bancoomeva	6,45%	7,47%	6,75%
Colpatría	5,95%	6,28%	6,52%
Davivienda	5,77%	5,92%	6,19%
Banco Agrario	5,29%	5,67%	5,99%
Banco Finandina	5,74%	5,86%	5,89%
Bancolombia	5,18%	5,17%	5,14%
Citibank	4,80%	4,91%	5,12%
Pichincha	5,12%	5,01%	5,06%
Occidente	4,94%	5,15%	5,04%
Bogotá	4,91%	4,85%	4,85%
BBVA	4,03%	4,38%	4,63%
AV Villas	4,12%	4,29%	4,49%

Fuente:(“[http://www.corporacionaem.com/tools/calc\\_muestras.php](http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php),”n.d.)

Con la información obtenida se analizó durante el mismo trimestre el nivel de PQRs que llegan a la superintendencia Financiera, relacionado con la gestión de cobro de entidades financieras en correlación con créditos de consumo y el resultado fueron 351 quejas por (reportes a centrales de riesgo y acciones de cobro,) durante este tiempo, con la

información obtenida se va ser un estudio de mercado que muestra la viabilidad del proyecto.

Y para determinar la muestra se aplicará la ecuación de estadística para proporciones poblacionales:

Ilustración 3- Ecuación Estadística

**Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales**

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

$n$  = Tamaño de la muestra  
 $Z$  = Nivel de confianza deseado  
 $p$  = Proporción de la población con la característica deseada (éxito)  
 $q$  = Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)  
 $e$  = Nivel de error dispuesto a cometer  
 $N$  = Tamaño de la población

Fuente:([http://www.corporacionaem.com/tools/calc\\_muestras.php](http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php),”n.d.)

El resultado que arrojó la ecuación de acuerdo con margen de error del 10% y un nivel de confianza del 90% y una población de 351 la muestra es de 57 personas que serán consultadas a partir de las siguientes preguntas:

- i. ¿Usted tiene productos de consumo con el sector financiero?,
- i. ¿Ha incurrido alguna vez en mora?
- ii. ¿Se ha sentido vulnerable frente a una gestión de cobro?
- iii. ¿Ha realizado alguna vez una planeación financiera?
- iv. ¿Alguna vez se ha sobre-endeudado?
- v. ¿Ha tenido reportes negativos en centrales de riesgo?
- vi. ¿Le gustaría que una entidad le asesorara para a resolver sus deudas?,
- vii. ¿Usted invertiría en una asesoría y acompañamiento para resolver sus deudas?



### 1.6.6. Fuentes de obtención de la información

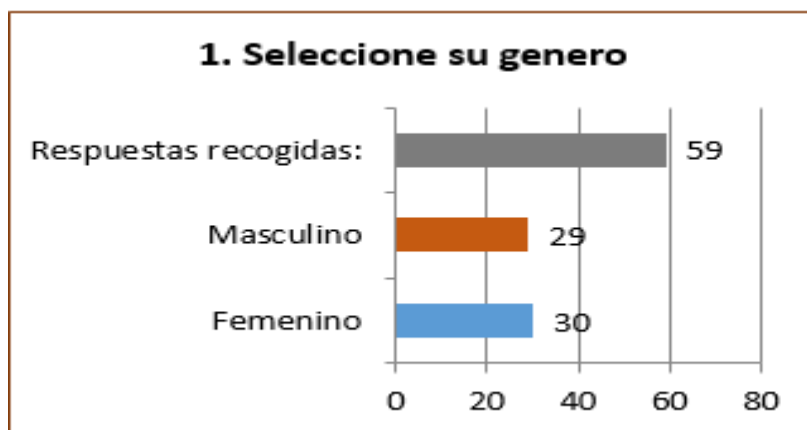
1.6.6.1. Fuentes Primarias: Principalmente se tomó en cuenta la información obtenida en la encuesta realizada a una muestra de personas de diferentes edades y generos, con ellas se evidenció la tendencia de las personas a adquirir productos, a tener antecedentes en centrales de riesgo por incumplimiento de pagas ante entidades acreedoras y a visualizar de manera positiva la posibilidad de acceder a una asesoría integral para atender estas situaciones.

1.6.6.2. Fuentes Secundarias: Se tomó información de la superintendencia financiera inicialmente para conocer de primera mano las tendencias en cuanto a niveles de endeudamientos de los Colombianos, se complementos igualmente con la aplicación de la matriz Dofa para visualizar la viabilidad del negocio y se observó en el mercado la competencia a la que se vería confrontada la compañía para el ofrecimiento del servicio escogido

### 1.6.7. Procesamiento de la información: Encuesta: lanzamiento de un nuevo servicio de asesorías legales y financieras para clientes bancarios.

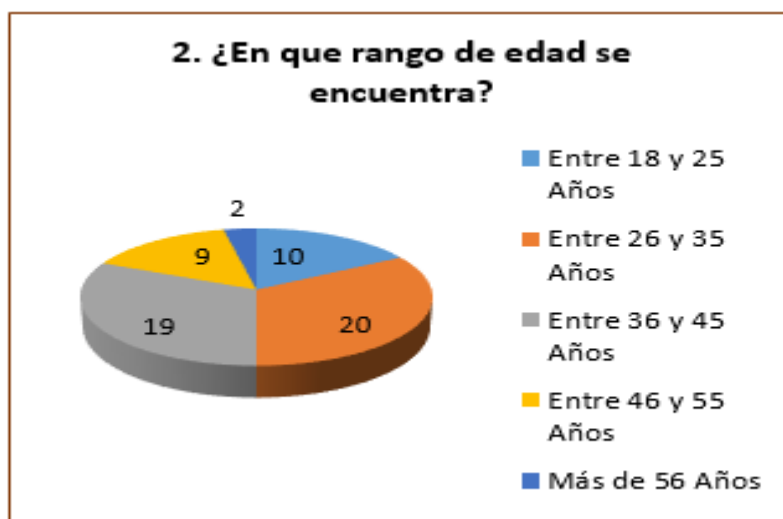
Se realizaron 12 preguntas que arrojaron los siguientes resultados:

- 1) Selección de cual es su género



El 50,8% de los encuestados son mujeres y el 50,2% Hombres. Total 59 personas

2) ¿ En que rango de edad se encuentra?



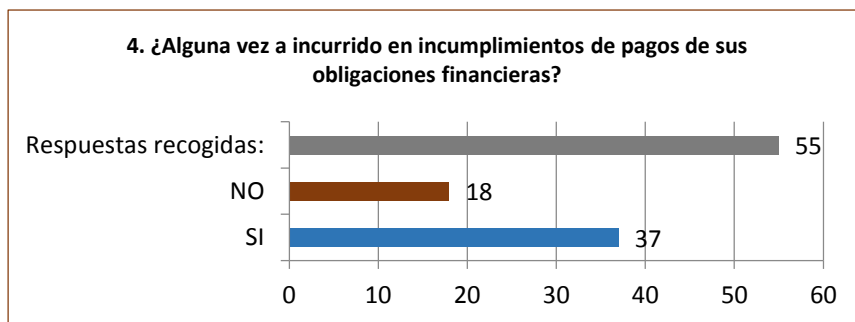
El 33% de personas están entre los 26 y 35 años, 32% entre los 36 a 45 años, 17% de 18 a 25 años, 15% de 46 a 55 años y un 2% de más de 56 años.

3) ¿ Tiene productos en el sector financiero?



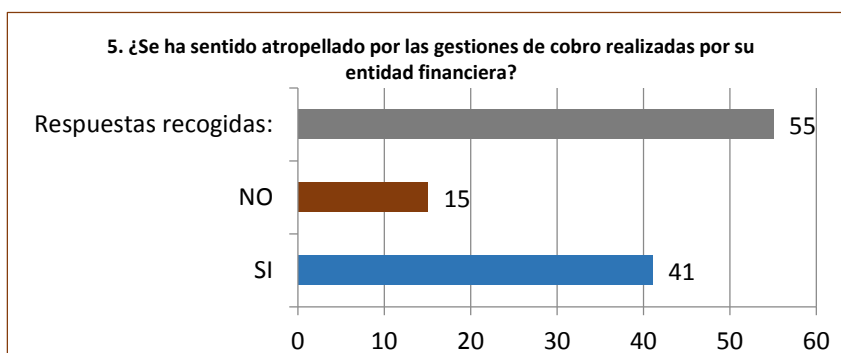
El 86,3% de los encuestados indicó tener productos en el sector financiero, el 9% no. Total participantes 55.

4) ¿ Alguna vez a incurrido en incumplimientos de pagos de sus obligaciones financieras?



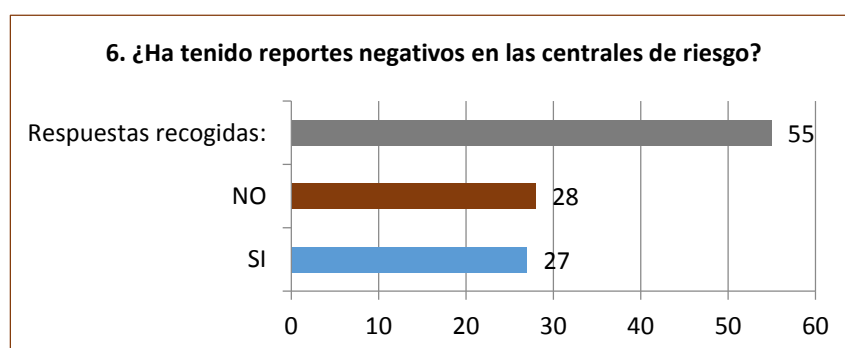
El 67,2% de los encuestados indicó haber incumplido alguna vez el pago de una obligación financiera.

- 5) ¿ Se ha sentido atropellado por las gestiones de cobro realizadas por su entidad financiera?



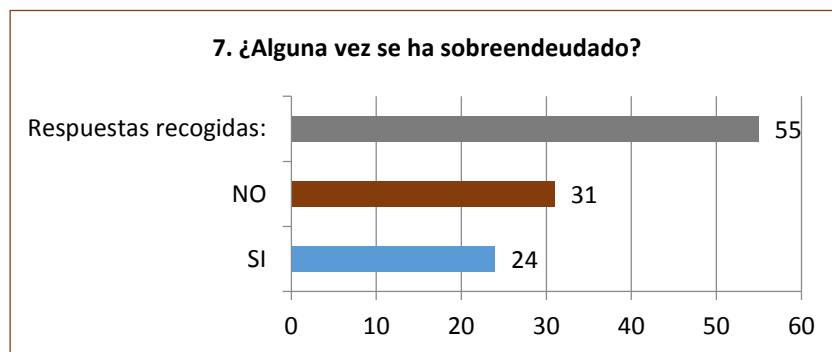
El 74,5% de los encuestados manifestó haberse sentido maltratado por gestiones de cobro por parte de alguna entidad financiera

- 6) ¿ Ha tenido reportes negativos en las centrales de riesgo?



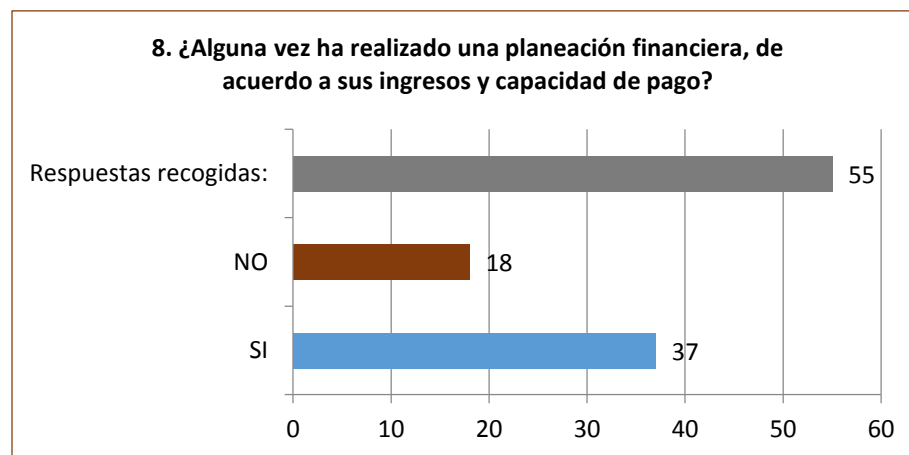
El 49% de los encuestados manifestó haber tenido reportes negativos en centrales de riesgo.

7) ¿Alguna vez se ha sobreendeudado?



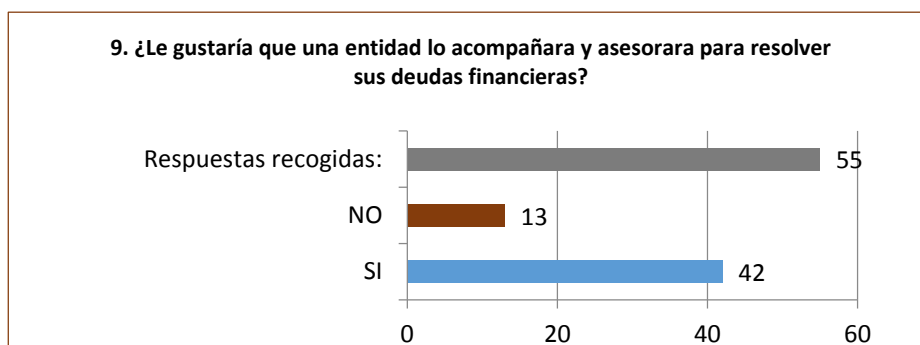
El 43,6 % de los encuestados manifestó haberse sobreendeudado alguna vez.

8) ¿Alguna vez ha realizado una planeación financiera, de acuerdo a sus ingresos y capacidad de pago?



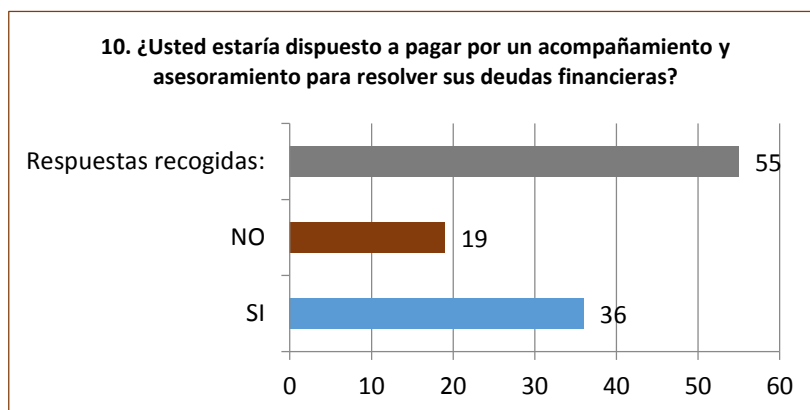
El 67,2 % manifestó haber hecho planeación financiera, de acuerdo a ingresos y capacidad de pago.

- 9) ¿ Le gustaría que una entidad lo acompañara u asesorara para resolver sus deudas financieras?



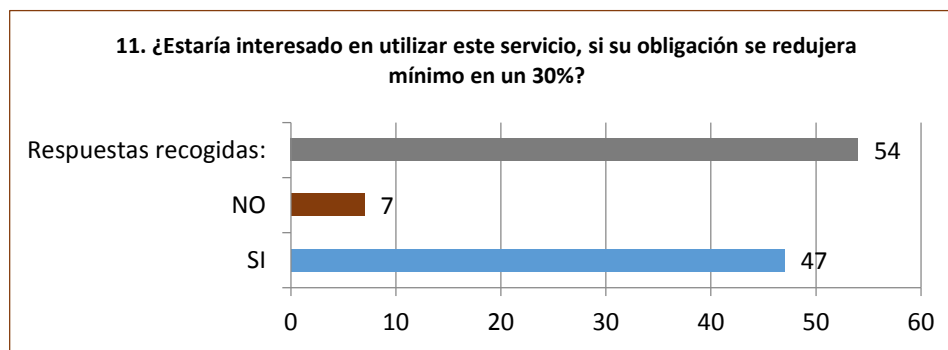
El 76,3 % manifestó interés en tener una entidad que asesore y resuelva sus obligaciones.

- 10) ¿ Usted estaría dispuesto a pagar por un acompañamiento y asesoramiento para resolver sus deudas financieras?



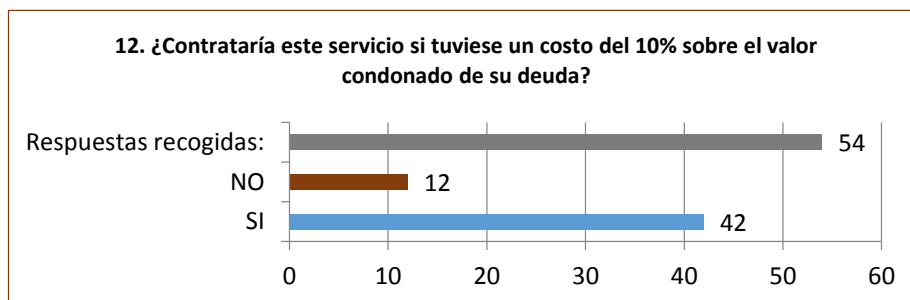
El 65,4 % manifestó interés en pagar por un acompañamiento y asesoramiento para pagar sus obligaciones.

- 11) ¿ Estaría interesado en utilizar este servicio, si su obligación se redujera mínimo en un 30%.



El 87 % manifestó estar dispuesto a pagar el servicio si la obligación se redujera en un 30%

12) ¿ Contrataría este servicio si tuviese un costo del 10% sobre el valor condonado de su deuda?



El 77,7 % manifestó estar dispuesto a pagar el 10% del valor condonado

**¿Tiene algún comentario o sugerencia sobre servicios de acompañamiento y asesoría para deudores morosos, con entidades bancarias?**

1	Que el trabajo finalice con una capacitación que promueva en el tiempo la estabilidad financiera.
2	Que hablen con la verdad.
3	Si. Empiezen su proyecto ya. Lo estoy necesitando.Gracias
4	No tengo ningún comentario ni sugerencia ya que no he experimentado este metodo sobre servicios de acompañamiento y asesoría.
5	No
6	No
7	Seria bueno q le hicieran una charla al deudor y no con amenazas como lo suelen hacer intimidando lo con el abogado, atropellando psicologicamente de esta manera al clientecliente.
8	Me gustaria sabe cuanto es el interes de mora que cobra los bancos vs el cobro por el aesoramiento financiero
9	Que tengan un asesoramiento para personas que quieran adquirir una deuda financiera con el fin de manejar bien su obligación bancaria.

Fuente: Propia

## CAPÍTULO II

### **IDENTIFICAR EL MERCADO OBJETIVO Y ESTRATEGIA COMERCIAL A TRAVÉS DE LA CLASIFICACIÓN DEL CLIENTE, PRECIO, PROMOCIÓN, PLAZA Y PRODUCTO.**

La planeación estratégica es un proceso que busca identificar las ejecuciones clave, que debe seguir el negocio considerando su misión, y la situación actual del entorno para establecer objetivos, indicadores y proyectos, todo con el propósito de acercarla a su visión.

#### **2.1 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICAS :**

##### **2.1.1 La misión:**

Se entiende como el motivo o razón de ser de la existencia de un proyecto, empresa u organización de forma clara y concisa y para poderla establecer se necesita tener en cuenta los siguientes componentes:

- i. Clientes: ¿quiénes son los clientes de la empresa?
- ii. Productos o servicios: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa? Mercados: geográficamente
- iii. ¿Dónde compite la empresa?
- iv. Tecnología: ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?
- v. Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- vi. Filosofía: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- vii. Concepto propio: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
- viii. Preocupación por la imagen pública: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?

- ix. Interés en los empleados: ¿son los empleados un activo valioso de la empresa? (David and Carrión, 2003).

La visión del modelo de negocio es *“Sin deudas S.A.S. es una empresa que brinda a nuestros clientes asesoría, acompañamiento y seguimiento en el proceso de saldar sus obligaciones con el sector financiero a través de lazos de confianza, seguridad y credibilidad con colaboradores idóneos y comprometidos con la sociedad”*

### 2.1.2 La Visión:

De acuerdo a la autora Carmen Yantes Martínez la visión hace referencia a la capacidad de tender un puente entre lo que es y lo que puede ser, a través de la intención de elegir, a medio o largo plazo, los pasos necesarios para llevar a cabo una idea o proyecto teniendo. (Martínez, 2008)

*“En el 2025 ser reconocida como la empresa Colombiana líder en el sector, ofreciendo a nuestros clientes calidad en el servicios, confiabilidad e innovación, generando un valor económico y social sostenible, con un equipo de colaboradores comprometidos y responsables”.*

### 2.1.3 Valores Corporativos:

Hacen referencia a las reglas, principios, valores y aspectos culturales de la organización o empresa.

- ✓ **Confianza:** Ofrecer seguridad a nuestros clientes que todos los procesos e información esta brindada por la honestidad y el conocimiento.
- ✓ **Respeto:** Ser receptivos con sus emociones, entender su situación y lograr establecer lazos de honestidad y apoyo con nuestros clientes.
- ✓ **Credibilidad:** Demostrar con hechos y datos que tenemos el conocimiento, la experticia, la seguridad y en la experiencia para poder satisfacer las necesidades de nuestros.
- ✓ **Inclusión:** Por una Colombia justa y equitativa.



- ✓ **Compromiso con el desarrollo humano:** Nuestro principal activo son las personas.
- ✓ **Innovación:** Compromiso de estar actualizándonos y capacitándonos en nuevos procesos tecnológicos, jurídicos y operativos para hacer más fáciles y eficientes nuestros procesos.

#### 2.1.4 Objetivos Estratégicos:

Los objetivos generales y específicos definen los procesos adecuados para el cumplimiento de las metas y la misión de una organización o compañía, para este proyecto se establecieron los siguientes:

Tabla 2- Objetivos de Sin deudas S.A.S

MISIÓN	OBJETIVOS GENERALES O ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Dar a nuestros clientes asesoría, acompañamiento y seguimiento en el proceso de saldar sus obligaciones con el sector financiero a través de lazos de confianza, seguridad y credibilidad con colaboradores idóneos y comprometidos con la sociedad	Desarrollar el mercado de las soluciones jurídicas, enfocado a la recuperación de la situación crediticia de los clientes-deudores	Intensificar la presencia comercial
		Constituir alianzas con entidades financieras para capturar clientes
	Desarrollar herramientas tecnológicas que hagan simple y eficiente el proceso	Identificar el benchmark del mercado
		Consolidar un equipo de trabajo en TI, como área clave
	Proteger y salvaguardar la información de clientes y proveedores	Obtener la certificación ISO 27001
		Desarrollar procesos internos que garanticen la protección de datos

Fuente: propia.

### 2.1.5 Análisis Interno y Externo:

A través de la matriz DOFA se podrán determinar los factores de éxito (fortalezas y oportunidades), y, por otro lado, las debilidades y amenazas que una empresa debe gestionar. (David and Carrión, 2003).

Tabla 3- Matriz Dofa

<b>MATRIZ DOFA</b>			
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>		<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Conocimiento Operativo	Bajo reconocimiento en el mercado	Desarrollo de un mercado novedoso en Colombia	Sustracción de información de clientes y proveedores
Conocimiento Jurídico	Niveles de Confianza de los deudores	Alianzas con instituciones financieras	Los altos niveles de desempleo existentes en Colombia
Capacidad Cubrimiento del territorio Nacional a Bajo costo	Bajo Nivel de seguridad de la Información	Fortalecimiento de una cultura de planeación financiera	Entrada de nuevos competidores
Tele trabajo como practica de operación a bajo Costo	Costo de Intermediación	Tecnología disponible	Incumplimientos de los acuerdos establecidos con los clientes

Fuente: propia.

Las estrategias de que se establecieron fueron las siguientes:

- i. Estrategia FO: Establecer alianzas con entidades financieras.

- ii. Estrategia FA: Desarrollo de una campaña Nacional que permita la penetración del mercado Nacional de Forma Simple, novedosa y efectiva.
- iii. Estrategia DO: Diseñar políticas de seguridad de la información que permitan el uso de las tecnologías disponibles.
- iv. Estrategia DA: Diseñar procesos de recuperación efectivos.

### 2.1.6 La cadena de Valor

Como menciona el autor Michael Porter la cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar, de manera sistemática, las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos. La cadena de valor proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores y un procedimiento para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible. (Porter, 2015). De acuerdo con los conceptos establecidos para el presente proyecto se realizó la siguiente cadena de valor donde en las actividades primarias se establecieron el diseño de perfiles de clientes (identificar cliente y asignar recurso), vender (Oferta comercial, expediente del cliente, contratos), recuperar (asesoras al clientes y gestionar la solución) y por último está el cierre donde se realizara la solicitud de documentos que certifiquen el paz y salvo con la entidad financiera y reportes en centrales de riesgo.

Gráfica 7- Cadena de Valor



Fuente: Propia

### 2.1.7 El Diamante de Porter:

Complementando el análisis externo, emplearemos el Diamante de Porter. Como herramienta cualitativa, facilita el entendimiento de la situación actual del mercado analizando la hostilidad y/o favorabilidad de acuerdo con los intereses del negocio. Los resultados de la calificación se muestran a continuación:

De acuerdo con los resultados y como era de esperarse, la situación es favorable es decir existe una oportunidad en un mercado donde no hay muchos competidores, no es amplia la disponibilidad de sustitutos, es imperativo el uso de la tecnología para optimizar los costos y poder atender a un interesante número de clientes.

Tabla 4- Diamante de Porter

PERFIL COMPETITIVO	<i>Hostil</i>	Nada	Poco	Medio	Alto	Muy Alto	<i>Favorable</i>
<b>Rivalidad empresas del sector</b>							
- Crecimiento	<i>Lento</i>				x		<i>Rápido</i>
- Naturaleza de los competidores	<i>Muchos</i>				X		<i>Pocos</i>
- Exceso de capacidad productiva	<i>Si</i>			X			<i>No</i>
- Rentabilidad media del sector	<i>Baja</i>			x			<i>Alta</i>
- Diferenciación del producto	<i>Escasa</i>				x		<i>Elevada</i>
- Barreras de salida	<i>Bajas</i>		x				<i>Altas</i>
<b>Barreras de Entrada</b>							
- Economías de escala	<i>No</i>		x				<i>Si</i>
- Necesidad de capital	<i>Bajas</i>		x				<i>Altas</i>
- Acceso a la tecnología	<i>Fácil</i>	X					<i>Difícil</i>
- Reglamentos o leyes limitativos	<i>No</i>				x		<i>Sí</i>
- Trámites burocráticos	<i>No</i>			x			<i>Sí</i>
- Reacción esperada actuales competidores	<i>Escasa</i>		x				<i>Enérgica</i>
<b>Poder de los Clientes</b>							
- Número de clientes	<i>Pocos</i>			x			<i>Muchos</i>
- Posibilidad de integración ascendente	<i>Pequeña</i>		x				<i>Grande</i>
- Rentabilidad de los clientes	<i>Baja</i>			X			<i>Alta</i>
- Coste de cambio de proveedor para cliente	<i>Bajo</i>		x				<i>Alto</i>
<b>Productos sustitutos</b>							
- Disponibilidad de Productos Sustitutos	<i>Grande</i>			x			<i>Pequeña</i>
<b>CONCLUSIÓN</b>	> La situación actual del mercado es favorable a la empresa.						<b>Total</b> 46

Fuente: propia.

### 2.1.8 Matriz CAME

Derivado del análisis estratégico, finalmente presentamos el conjunto de acciones que se consideran fundamentales para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Tabla 5- Matriz Came

	Acciones	Corregir las debilidades
C	1	Diseñar fuertes campañas comerciales
	2	Elaborar procesos de puertas abiertas
	3	Realizar el proceso de certificación ISO 27001
	4	Generar alianzas estratégicas con entidades Financieras
		Afrontar las amenazas
A	5	Diseñar políticas de seguridad de la información que
	6	Desarrollar alianzas comerciales para que el costo de
	7	Enviar un mensaje contundente a través de campañas
	8	Realizar una adecuada perfilación del cliente
		Mantener las fortalezas
M	9	Desarrollar el modelo jurídico del negocio
	10	Implementar procesos simples, novedosos y efectivos
	11	Aprovechar el conocimiento operativo para poder
	12	Revisar los niveles de satisfacción de nuestros clientes
		Explotar las oportunidades
E	13	Analizar las variables del mercado para que el producto
	14	Identificar las políticas de recuperación de cartera en els
	15	Planear los procesos de cultura y educación financiera
	16	Utilizar las herramientas tecnologicas a nuestra

Fuente: propia

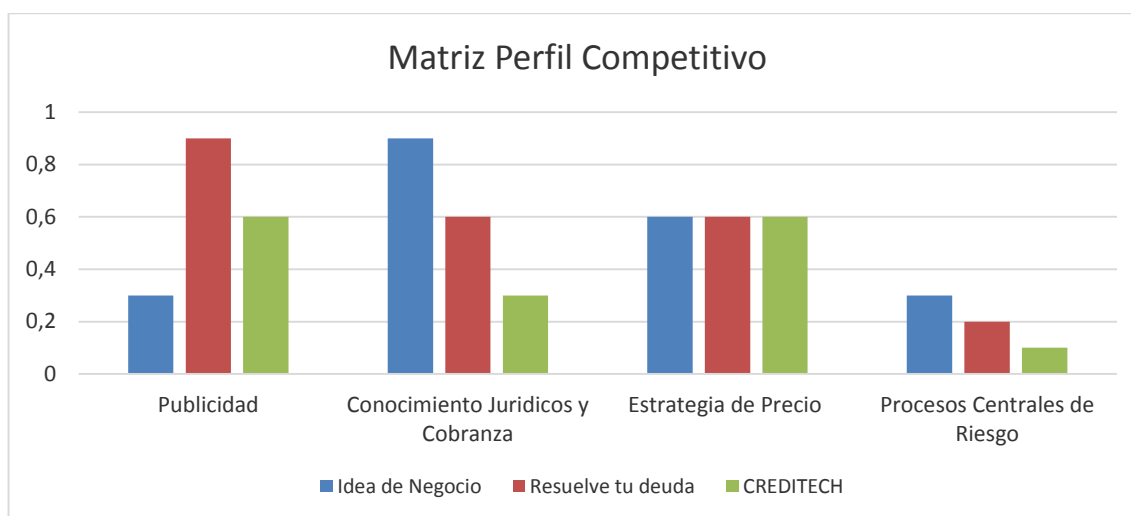
### 2.1.9 Análisis de la competencia

En referencia a la muestra o recolección de datos, lo primero que se quiso determinar es el nivel de competitividad existente en Colombia de este proyecto con otras entidades reparadoras de crédito. Se estableció que hasta el momento existen solamente dos entidades debidamente constituidas y lícitas (resuelve tu deuda y creditech) pero son multinacionales mexicanas.

Una vez determina la competencia se analizó que nivel de fuerza y debilidad tiene este proyecto frente a estas dos multinacional a través de la matriz de perfil competitivo-MPC, con los siguientes ítems: publicidad, conocimiento jurídico y en cobranzas, estrategia de precio y conciliación con centrales de riesgo.

Dando un peso y calificación a cada una de las variables entre 1 y 3; donde 1 muestra mayor debilidad y 3 muestra mayor fuerza en la variable analizada y los resultados fueron los siguientes:

Gráfica 8- Matriz MPC



Fuente: Propia

Se concluyó que el que resuelve su deuda obtuvo un mayor puntaje y su punto fuerte radica en la publicidad que hace en diferentes medios de comunicación.

La idea de negocio debe reforzar sus estrategias de publicidad pero el valor agregado de este proyecto se basa en el acompañamiento desde primer momento que un deudor tiene el ánimo de conciliar hasta el momento de cambios de calificación en centrales de riesgo y el amplio conocimiento jurídico y en cobranzas del equipo.

En el caso de creditech todavía le falta mejorar estrategias para posecionarse en este mercado Colombiano, por que no es muy conocida en el sector, adicional toda la intermendación se hace a través de asesores mexicanos donde sus conocimientos son muy básicos en legislación Colombiana.

Tabla 6- Análisis MPC

Factores de Éxito	Valor (Peso)	Idea de Negocio		Resuelve tu deuda		CREDITECH	
		2,1		2,3		1,6	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Publicidad	0,3	1	0,3	3	0,9	2	0,6
Conocimiento Jurídicos y Cobranza	0,3	3	0,9	2	0,6	1	0,3
Estrategia de Precio	0,3	2	0,6	2	0,6	2	0,6
Procesos Centrales de Riesgo	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1

Fuente: Propia

### 2.1.10 Análisis Geográfico

La ubicación seleccionada para establecer las oficinas de la compañía *sin deudas S.A.S.* es el edificio de la bolsa de valores, ubicado en el barrio Granahorrar.

Ilustración 4- Edificio Bolsa de Valores

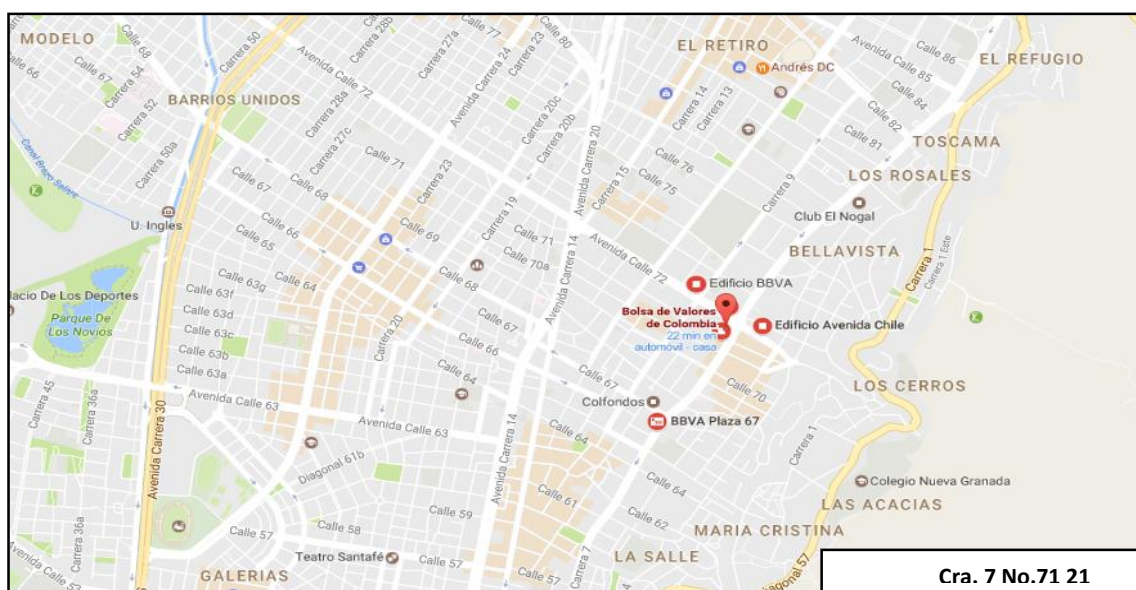


Fuente: <https://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc>

Después de realizar un análisis se llegó a la conclusión que el sector seleccionado, cuenta con una amplia concurrencia financiera y empresarial. Además se estableció que por su ubicación estratégica, es de fácil acceso para personas de distintos sectores de la

capital, con vías y rutas que convergen con facilidad, buscando de esta manera ser más accesibles para personas de todos los estratos de la ciudad

Ilustración 5- Ubicación Geográfica



Fuente: <https://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc>

### 2.1.11 Análisis Legal

Teniendo en cuenta las diferentes opciones para constituir la compañía se seleccionó la modalidad de Sociedad Anónima Simplificada, para describir algunas ventajas al respecto:

Las Sociedades por Acciones Simplificadas S.A.S. son un modelo legal para la constitución de personas jurídicas, que tuvo su origen en la Ley 1258 del 05 de diciembre de 2008; ésta Ley opera de forma independiente, puesto que no introdujo ninguna modificación en el Código de Comercio.

Las S.A.S. se constituyen por medio de un documento privado debidamente autenticado, sin embargo en los casos en que los aportes de los socios requieran de



escritura pública para poder ser transferidos, la constitución de la compañía también deberá realizarse por medio de escritura pública. (Artículo 5° de la Ley 1258 de 2008).

El mínimo de personas naturales o jurídicas exigido para conformar una S.A.S es de uno y el tope máximo es ilimitado. (Artículo 1 de la Ley 1258 de 2008), por lo que es muy conveniente para nuestro proyecto.

Siendo un proyecto se recurrirá a las alternativas que ofrece el gobierno por intermedio del ministerio de comercio, industria y turismo, mediante su herramienta “Mypimes”, cuyo objetivo es fortalecer el crecimiento consolidación de las empresas, incrementar las probabilidades de éxito a sus empresas, al tiempo que se potencializa su incursión en los mercados internacionales y facilitar la comunicación entre las Mipymes y los distintos entes involucrados en el desarrollo empresarial del país.

### **2.1.12 Responsabilidad Social Empresarial**

De acuerdo con el world bank, La Responsabilidad Social Empresarial es el: “Hacer negocios basados en principios ético y apegados a la ley. La empresa tiene un rol ante la sociedad, ante el entorno en el cual opera, basado en principios como lealtad, compromiso, credibilidad que le permitirán ingresar a nuevos mercados con mayor productividad.

Basado en lo anterior, para sin deudas S.A.S es fundamental analizar su entorno interno (colaboradores, accionistas) y su entorno externo (comunidad, medio ambiente); por tal motivo mientras se va implementando este proyecto de negocio su primera actividad de RSE, será ofrecerá trimestralmente la vinculación de un cliente que será atendido con las mismas condiciones que los demás, solo que el servicio se prestará de forma gratuita, escogiendo al consumidor de una población objetivo cuya limitante sea el nivel de ingresos para acceder a este servicio.

Una segunda actividad, será destinar el 5% de la caja generada anualmente para ser donada y destinada a proyectos con el cuidado animal.

Una tercer actividad será la implementación de políticas de reciclaje y cuidado del medio ambiente.

Y por último la construcción de valores corporativos alrededor de prácticas anticorrupción ( selección idónea de abogados, un canal de ética e implementación de políticas que permitan cumplir este fin). Basados en los 4 principios establecidos por el pacto Global.

### **2.1.13 Logo**

El logo de la compañía que va de la mano con el tipo de sociedad seleccionado y que será registrado debidamente para identificar y crear marca en su entorno, lo constituye una ave con sus alas desplegadas, en representación de la libertad que genera para una persona resolver de manera adecuada y oportuna sus obligaciones financieras. El color rojo es el más llamativo en la gama analizada, teniendo tres veces mayor impacto que los demás, su simplicidad contrasta con el nombre el cual se busca sea de fácil recordación y referencia.

Ilustración 6- Logo de Sin deudas S.A.S



Fuente: Propia

## 2.1.14 Pagina Web

En la red ya se encuentra disponible la página en Internet, teniendo en cuenta que es uno de los Principales canales de comercialización.

**SIN DEUDAS S.A.S.** INICIO EQUIPO SERVICIOS CONTACTO

**Sin Deudas S.A.S.**

**Nuestro Equipo**  
Somos un equipo compuesto por abogados capacitados en identificar y negociar obligaciones con entidades financieras y crediticias, integrando un acompañamiento total en el proceso.

**Servicios**  
Contamos con una enorme experiencia en diagnosticar y proporcionar alternativas para evaluar y finalizar obligaciones con entidades financieras y crediticias, con beneficios acordados para nuestros clientes.

**Contáctanos**  
ESTAMOS AQUÍ PARA GUARDAR Y AYUDARTE A DARLE SENTIDO A TU FUTURO.

TEL: 57 4011412  
MAIL: info@sindeudas.com  
SOLUCIONES

**Noticias y Publicaciones**

28-10-2023  
Párate. Haz clic aquí para agarrar tu propio destino y volar. Es fácil. Haz clic en el botón "Torta o dulce" para agarrar tu contenido y cambiar la fuerza. En caso de que puedas contar tu historia y permitir a tus usuarios saber más sobre ti. Si quieres eliminarlo simplemente haz clic sobre el y pulse eliminar.

**Áreas de Competencia**

- Diagnostico
- Estrategia
- Planeación
- Negociación
- Acompañamiento Permanente
- Conciliación
- Garantía de satisfacción

<https://alvarorodgom.wixsite.com/sindeudassas>

### **CAPÍTULO III**

## **ESTRUCTURAR MODELO DE NEGOCIO EN ASESORÍAS Y SOLUCIONES FINANCIERAS A PARTIR DEL MODELO CANVAS**

Esta investigación nace como propuesta para dar una solución al consumidor financiero, que le permita crear una cultura de planificación económica a través de ayudas financieras, acompañamiento y asesoría en un momento de crisis como es estar en mora, para desarrollarlo se utilizará el modelo *Canvas*, por ser considerado una herramienta muy útil en el momento que un emprendedor decide hacer un análisis de viabilidad de un modelo de negocios y se divide en 9 segmentos:

### **3.1 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES**

El mercado objetivo de sin deudas S.A.S va enfocado a los clientes del sector financiero que se encuentren en mora y tengan ánimo y condición de solventar sus obligaciones.

El Marco de cobertura será a nivel Nacional ya que con los canales de comunicación que actualmente se cuenta, se puedan lograr negociaciones a través de correos electrónicos, llamadas telefónicas y en casos muy puntuales como conciliaciones, procesos jurídicos o cesiones de obligaciones se presentará el desplazamiento a las principales ciudades de Colombia.

Los clientes serán segmentados para poder establecer los honorarios y las estrategias a implementar en las siguientes categorías:

#### **3.1.1 Rangos De Obligaciones:**

<b>RANGOS DE OBLIGACIÓN</b>
ENTRE 1 MM-5MM
ENTRE 5 MM-10 MM
ENTRE 10MM -50MM
MAYORES 50 MM

### 3.1.2 Clientes Judicializados y no judicializados

### 3.1.3 Edades de Moras

EDADES DE MORA
ENTRE 31-60 DIAS
ENTRE 61-90 DIAS
ENTRE 91-180 DIAS
CASTIGOS

### 3.1.4 Condiciones de Pago

- ✓ Plazos o cuotas
- ✓ De Contado

## 3.2 PROPUESTA DE VALOR

Los usuarios de los servicio prestados por Sin Deudas S.A.S, podrán tener alternativas para resolver sus obligaciones con las diferentes entidades bancarías y financieras, con un servicio completo que comprende un acompañamiento de principio a fin, a un precio justo y con un adicional que es adquirir herramientas para mejorar la vida financiera.

## 3.3 CANALES

Los servicios prestados por Sin Deudas S.A.S. se ofrecerán principalmente por redes sociales y su página de internet, utilizando una estrategia dirigida al segmento descrito anteriormente, promoviendo un fácil acceso al servicio de manera integral y con alternativas y facilidades de pago.

## 3.4 RELACIONES CON CLIENTES

La relación con los cliente inicia desde las plataformas y medios electrónicos disponibles en la publicidad de internet, página de la compañía e incluso desde la

aplicación, una vez se realiza el registro de despliegan diferentes alternativas de atención que se distinguen específicamente por un trato personalizado, oportuno, disponible e integral, es decir que además de acompañar el proceso de negociación de la obligación con la entidad financiera, se generan una serie de capacitaciones para generar una cultura financiera responsable, preventiva y fácil de entender.

### **3.5 RECURSOS CLAVES**

La compañía dispone de recursos físicos representados en sus herramientas tecnológicas, en la página en internet tendrán toda la información disponible de fácil acceso y comprensión para conocer los servicios a disposición, así mismo con nuestra aplicación podrán disponer de un simulador para conocer preliminarmente las alternativas y beneficios que se ofrecen, así como las tarifas aplicables a cada caso por complejidad y cuantías.

De igual manera el recurso intelectual determinado por la alta experiencia en negociaciones y acuerdos financieras, ofrecen una garantía de éxito para los clientes, sin embargo el recurso más importante para Sin Deudas S.A.S. es el humano, ya que comprendiendo la inestabilidad y problemática que produce una situación financiera compleja, por los sobreendeudamientos y tensos procesos jurídicos que puede generar una morosidad ante una entidad financiera, se procede de manera integral, dando las herramientas adecuadas para conocer y generar una cultura de responsabilidad financiera y una alternativa adecuada para resolver los litigios provocados por estas situaciones.

### **3.6 ACTIVIDADES CLAVES**

Las actividades clave se refieren a todas las acciones que se deben realizar con los recursos clave, para llevar a cabo la propuesta de valor diseñada por Sin deuda S.A.S, como son:

### **3.6.1 Diseñar los perfiles de los clientes:**

Esta actividad hace referencia al reconocimiento del cliente, a través de una entrevista donde se podrá establecer quien es, cual es su situación jurídico- financiera, su capacidad de pago, razón de su mora, la voluntad de pago, entre otras características. Con fin de establecer la mejor estrategia que se acoja a sus necesidades de acuerdo con la segmentación de clientes antes mencionada.

### **3.6.2 Vender:**

Luego de estar segmentado el cliente, se le entregara una propuesta económica, se realizaran las reuniones necesarias para que el cliente resuelva dudas e inquietudes sobre nuestro servicio y acompañamiento.

Posterior a la aceptación propuesta, el consumidor deberá hacer el primer pago del 50% de los honorarios a sin deuda S.A.S y esta le entregara el informe técnico con las estrategias que se implementaran y esta actividad finalizara con la firma y autenticación del poder especial para representarlo ante las entidades financieras, jurisdicción ordinario o especial si diera a lugar y ante las centrales de riesgos.

### **3.6.3 Recuperar :**

Esta actividad empieza con el contacto de sin deudas SAS en su calidad de mandatario con las entidades bancarias, la intermediación que se realizara de la gestión de cobranzas, los acuerdos de pago establecidos con las mismas de acuerdo a la capacidad de pago del deudor-mandante y finaliza con seguimiento a la cancelación total o a cuotas de las obligaciones financieras de acuerdo a la estrategia establecida, con ella se incluirá el porcentaje restante de los honorarios de sin deuda SAS.

### **3.6.4 Cierre:**

Una vez cancelada la totalidad de las obligaciones se procederá a solicitar paz y salvos y se implementaran los procesos necesarios para que las centrales de riesgo queden notificadas de la novedad del reporte.

Esta actividad finalizara con la entrega de los documentos originales del proceso como son (paz y salvos, novedades a centrales de riesgo), además de un último informe con las conclusiones del servicio y la revocatoria del poder que incluirá una encuesta de satisfacción por parte del mandante.

### **3.6.5 Socios Claves:**

Los aliados estratégicos de sin deuda SAS son los siguientes:

**3.6.5.1 Entidades Financieras:** Se pueden establecer estrategias de Ganar- Ganar, ya que los clientes que tengan como renuentes e insolventes o que sencillamente por desconocimientos no quieran pagar, los pueden reenviar para ofrecerles nuestros servicios y lograr establecer acuerdos de pago.

**3.6.5.2 Casas de Cobranzas:** Uno de los existos de este modelo de negocio depende de la intermediación en la gestión de cobranzas, por tal motivo es muy importante que una vez sin deuda S.A.S sea mandatario de un cliente, en conjunto con las casas de cobranzas se puedan establecer los parámetros para que este fin se cumpla y el deudor empieza a sentir un alivio frente a estas herramientas de cobro.

Además como ellas son las encargadas de pasar las novedades de las deudas al sector bancario, poder garantizar que este proceso se cumpla en un tiempo corto y que sea efectiva esta intermediación.

**3.6.5.3 Clientes Satisfechos:** Este aliando es muy importante, ya que a través de su experiencia y la satisfacción con los servicios de sin deudas SAS, puede referir consumidores que estén en similares condiciones jurídico – financiera a las que estuvo él.



### 3.7 FUENTES DE INGRESO

La generación de ingresos se estima de acuerdo con 3 elementos clave del negocio:

La distribución de clientes por rangos de mora (días posteriores al vencimiento del crédito), estado judicial (judicializado o no) y modalidad de pago (contado o a crédito):

Tabla 7- Perfilación de Clientes

Distribución de Clientes (%)			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rangos de mora	Judicialización	Modalida Pago	100%	100%	100%	100%	100%
31-60	No	De contado	0%	0%	0%	0%	0%
		A cuotas	2%	1%	1%	2%	1%
61-90	No	De contado	1%	1%	2%	2%	1%
		A cuotas	5%	10%	3%	5%	3%
91-180	Si	De contado	15%	16%	20%	12%	15%
		A cuotas	2%	1%	1%	2%	2%
	No	De contado	11%	13%	11%	10%	10%
		A cuotas	5%	6%	3%	8%	5%
> 180	Si	De contado	29%	30%	30%	25%	30%
		A cuotas	3%	2%	5%	5%	5%
	No	De contado	22%	16%	15%	24%	22%
		A cuotas	5%	4%	9%	5%	6%

Fuente: Propia

El capital en mora promedio, involucrado por cliente (en pesos por cliente).

Tabla 8- Edades de Mora

Capital Involucrado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rango de la obligación promedio (COP)	\$ 4.997.500	\$ 5.211.000	\$ 5.829.500	\$ 6.213.000	\$ 7.178.750
31-60	\$ 625.000	\$ 625.000	\$ 625.000	\$ 625.000	\$ 625.000
61-90	\$ 500.000	\$ 625.000	\$ 625.000	\$ 1.250.000	\$ 1.562.500
91-180	\$ 2.500.000	\$ 3.000.000	\$ 3.400.000	\$ 3.800.000	\$ 4.500.000
> 180	\$ 7.000.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 8.300.000	\$ 9.000.000
Total	0,00%	4,27%	11,87%	6,58%	15,54%

Fuente: Propia

La tarifa promedio por cliente, de acuerdo con los % de cobro en cada franja de acuerdo con la distribución de clientes.

Tabla 9- Tarifa Promedio

Tarifa (% del Capital)			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tarifa promedio por cliente			797.750	839.616	955.866	967.178	1.148.981
31-60	No	De contado	\$ -				
		A cuotas	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500
61-90	No	De contado	\$ 37.500	\$ 46.875	\$ 46.875	\$ 93.750	\$ 117.188
		A cuotas	\$ 42.500	\$ 53.125	\$ 53.125	\$ 106.250	\$ 132.813
91-180	Si	De contado	\$ 400.000	\$ 480.000	\$ 544.000	\$ 608.000	\$ 720.000
		A cuotas	\$ 500.000	\$ 600.000	\$ 680.000	\$ 760.000	\$ 900.000
	No	De contado	\$ 225.000	\$ 270.000	\$ 306.000	\$ 342.000	\$ 405.000
		A cuotas	\$ 275.000	\$ 330.000	\$ 374.000	\$ 418.000	\$ 495.000
>180	Si	De contado	\$ 1.400.000	\$ 1.560.000	\$ 1.560.000	\$ 1.660.000	\$ 1.800.000
		A cuotas	\$ 1.540.000	\$ 1.716.000	\$ 1.716.000	\$ 1.826.000	\$ 1.980.000
	No	De contado	\$ 840.000	\$ 936.000	\$ 936.000	\$ 996.000	\$ 1.080.000
		A cuotas	\$ 980.000	\$ 1.092.000	\$ 1.092.000	\$ 1.162.000	\$ 1.260.000

Fuente: Propia

Adicionalmente y considerando que se trata de clientes en mora, se considera un % de los ingresos como cuentas de difícil recaudo que se castiga directamente del monto total de ingresos al año, así:

Tabla 10- Factor de Crecimiento

Costos (COP)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Factor de crecimiento		7%	11%	11%	17%

Fuente: Propia

### 3.8 ESTRUCTURA DE COSTOS

Las erogaciones se proyectan de acuerdo con la siguiente estructura:

Tabla 11- Estructura de Costos

Tipo de Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Nomina</b>	<b>90.000.000</b>	<b>99.000.000</b>	<b>109.890.000</b>	<b>121.977.900</b>	<b>142.714.143</b>
Salario - mes	2.500.000	2.200.000	2.442.000	2.710.620	3.171.425
Factor prestacional - mes	1.250.000	1.100.000	1.221.000	1.355.310	1.585.713
Cantidad de abogados	2	3	3	3	3
<b>Comunicaciones</b>	<b>2.520.000</b>	<b>2.696.400</b>	<b>2.993.004</b>	<b>3.322.234</b>	<b>3.887.014</b>
Telefonía Fija - mes	50.000	53.500	59.385	65.917	77.123
Celular - mes	100.000	107.000	118.770	131.835	154.247
Internet - mes	60.000	64.200	71.262	79.101	92.548
<b>Honorarios (Serv Prof)</b>	<b>6.750.000</b>	<b>7.425.000</b>	<b>8.241.750</b>	<b>9.148.343</b>	<b>10.703.561</b>
Jurídicos anual	4.500.000	4.950.000	5.494.500	6.098.895	7.135.707
Sistemas anual	2.250.000	2.475.000	2.747.250	3.049.448	3.567.854
<b>Servicios</b>	<b>9.300.000</b>	<b>9.951.000</b>	<b>11.045.610</b>	<b>12.260.627</b>	<b>14.344.934</b>
Administrativos - anual	1.500.000	1.605.000	1.781.550	1.977.521	2.313.699
Viajes - anual	3.000.000	3.210.000	3.563.100	3.955.041	4.627.398
Servicios - anual	1.800.000	1.926.000	2.137.860	2.373.025	2.776.439
Repres / Rod - anual	3.000.000	3.210.000	3.563.100	3.955.041	4.627.398
<b>Oficinas</b>	<b>2.200.000</b>	<b>2.354.000</b>	<b>2.612.940</b>	<b>2.900.363</b>	<b>3.393.425</b>
Arriendo	1.800.000	1.926.000	2.137.860	2.373.025	2.776.439
Administración oficina	200.000	214.000	237.540	263.669	308.493
Otros gastos	200.000	214.000	237.540	263.669	308.493

Fuente: Propia

#### 3.8.1 Punto de equilibrio:

Tabla 12- Punto de Equilibrio

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>	<b>MM COP</b>	<b>110.770.000</b>	<b>121.426.400</b>	<b>134.783.304</b>	<b>149.609.467</b>	<b>175.043.077</b>
			9,62%	11,00%	11,00%	17,00%
No clientes	No.	146	154	155	170	171
			5,26%	0,71%	9,70%	0,70%
Clientes/Abg/mes	No.	7	6	6	6	6
			-14,29%	0,00%	0,00%	0,00%
Tarifa promedio	MM COP	797.750	839.616	955.866	967.178	1.148.981
			5,25%	13,85%	1,18%	18,80%
% de no pagos	%	5%	6%	9%	9%	11%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>MM cop</b>	<b>110.770.000</b>	<b>121.426.400</b>	<b>134.783.304</b>	<b>149.609.467</b>	<b>175.043.077</b>
			9,62%	11,00%	11,00%	17,00%
Nomina	MM COP	90.000.000	99.000.000	109.890.000	121.977.900	142.714.143
	%	81%	81,53%	81,53%	81,53%	81,53%
Comunicaciones	MM COP	2.520.000	2.696.400	2.993.004	3.322.234	3.887.014
	%	2%	2,22%	2,22%	2,22%	2,22%
Honorarios	MM COP	6.750.000	7.425.000	8.241.750	9.148.343	10.703.561
	%	6%	6,11%	6,11%	6,11%	6,11%
Servicios	MM COP	9.300.000	9.951.000	11.045.610	12.260.627	14.344.934
	%	8%	8,20%	8,20%	8,20%	8,20%
Oficinas	MM COP	2.200.000	2.354.000	2.612.940	2.900.363	3.393.425
	%	2%	1,94%	1,94%	1,94%	1,94%
Impuestos	MM COP	0	0	0	0	0
	%	30%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>MM cop</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Fuente: Propia

### 3.8.2 Estado de Resultados:

Tabla 13- Estado de Resultados

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>	MM COP	<b>117.468.688</b>	<b>138.116.873</b>	<b>165.269.275</b>	<b>180.426.963</b>	<b>224.970.529</b>
			17,58%	19,66%	9,17%	24,69%
No clientes	No.	155	175	190	205	220
			12,90%	8,57%	7,89%	7,32%
Clientes/Abg/mes	No.	7	6	7	7	8
			-14,29%	16,67%	0,00%	14,29%
Tarifa promedio	MM COP	797.750	839.616	955.866	967.178	1.148.981
			5,25%	13,85%	1,18%	18,80%
% de no pagos	%	5%	6%	9%	9%	11%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	MM cop	<b>115.459.081</b>	<b>133.109.731</b>	<b>156.123.483</b>	<b>171.181.714</b>	<b>209.992.293</b>
			15,29%	17,29%	9,65%	22,67%
Nomina	MM COP	90.000.000	99.000.000	109.890.000	121.977.900	142.714.143
	%	77%	71,68%	66,49%	67,61%	63,44%
Comunicaciones	MM COP	2.520.000	2.696.400	2.993.004	3.322.234	3.887.014
	%	2%	1,95%	1,81%	1,84%	1,73%
Honorarios	MM COP	6.750.000	7.425.000	8.241.750	9.148.343	10.703.561
	%	6%	5,38%	4,99%	5,07%	4,76%
Servicios	MM COP	9.300.000	9.951.000	11.045.610	12.260.627	14.344.934
	%	8%	7,20%	6,68%	6,80%	6,38%
Oficinas	MM COP	2.200.000	2.354.000	2.612.940	2.900.363	3.393.425
		2%	1,70%	1,58%	1,61%	1,51%
Impuestos	MM COP	4.689.081	11.683.331	21.340.179	21.572.247	34.949.216
		30%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	MM cop	<b>2.009.606</b>	<b>5.007.142</b>	<b>9.145.791</b>	<b>9.245.249</b>	<b>14.978.236</b>

Fuente: Propia

## CONCLUSIONES

Como resultado de las encuestas realizadas, se observó que el 67% de las personas encuestadas han incurrido en mora y que el 85% estarían dispuestos a pagar un servicio de asesorías y acompañamiento financiero, si con ello obtienen algún beneficio en el momento de conciliar con las entidades bancarias.

Se identificó que la estructuración de Sin deudas S.A.S a través del modelo canvas fue la forma adecuada para analizar la viabilidad del negocio, ya que a través de los 9 módulos se pudo concluir cuáles son los factores internos y externos que influyen en el modelo.

Con respecto a la matriz de perfil competitivo, se pudo determinar que frente a las otras dos reparadoras de crédito identificadas en Colombia, Sin deudas S.A.S, es altamente competitiva en conocimientos jurídicos y en cobranzas, debiendo mejorar en procesos de publicidad, por tal motivo ya se creó una página web y adicional en el presupuesto se incluyó un ítem de gastos para el manejo de redes sociales y todo lo relacionado con publicidad.

Se observó en toda la investigación que para generar una mayor aceptación y credibilidad en el consumidor, es necesario la implementación de una planta física, por tal motivo se escogió como domicilio principal el edificio de la bolsa de valores, ya que su ubicación es estratégica, es de fácil acceso y es punto central de Bogotá.

En referencia, a la responsabilidad social empresarial se adoptaron los 4 principios del pacto global y ya fueron determinadas las primeras actividades para cumplir con este fin.

En el modelo económico y financiero de Sin deudas S.A.S se determinó que la fuente de ingresos se realizará a través de una perfilación de clientes de acuerdo con las edades de moras, los rangos de obligación y si se encuentra judicializado o no y de acuerdo

con estos parámetros, se determinará la tarifa de honorarios. Los clientes que su rango de mora sea menor a \$1.000.000 no aplicarán.

Se determinó que el punto de equilibrio con dos abogados de planta para el primer año será de 146 clientes con una tarifa promedio de \$797.750, así mismo se estableció que la tasa de crecimiento para los primeros 5 años, será de un 10% aproximadamente por año.

La representación de cada cliente ante las entidades financieras se realizará a través de un contrato de mandato, que incluirá la negociación de las deudas, representación en procesos jurídicos si fuese necesario, la intermediación de la gestión de cobro y proceso de cambio de novedades ante las centrales de riesgo.

## **RECOMENDACIONES**

Tener muy presentes los objetivos, la misión y visión de la compañía, la base del éxito financiero se basa en el cumplimiento de la propuesta de valor para los clientes.

La atención integral será revisada y evaluada en cada proceso realizado.

Cada caso deberá ser documentado y registrado para compartir con los futuros clientes transparentemente los éxitos logrados.

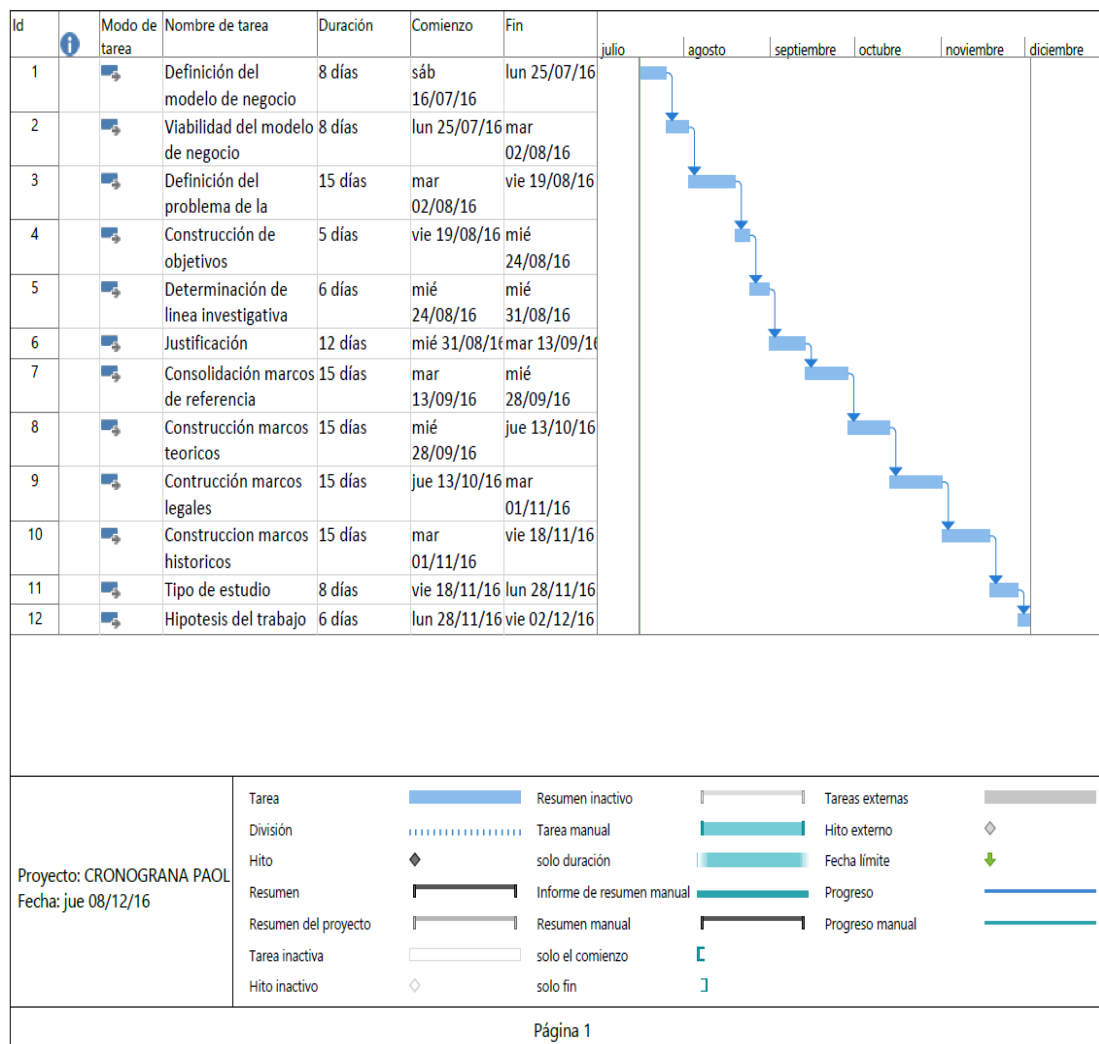
**PRESUPUESTO**

<b>Proceso</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Diseño página Web	\$ 45.000	\$ 45.000
Horas de elaboración diseño de logo	\$ 5.000	\$ 25.000
Transporte (combustible, parqueaderos) día	\$ 34.000	\$ 102.000
Encuesta de mercado	\$ 60.000	\$ 60.000
Papelería e impresiones	\$ 30.000	\$ 30.000
<b>Total</b>	<b>\$ 174.000</b>	<b>\$ 262.000</b>



## CRONOGRAMA

### Gráfica 9- Cronograma



## BIBLIOGRAFÍA

- 1991, C.C.P., n.d. Nueva Constitución Política de Colombia.
- Arjona, C.L.L., 2009. Marketing Y Gestión de la Calidad Turística. Liber Factory.
- Aznar, V.E.M., 2005. Estrategias de Cobranza en Época de Crisis, Colección PYMES. Ediciones Fiscales ISEF.
- Colombia. Leyes, etc, Decretos, 1988. Código Civil Colombiano: con jurisprudencia de la Corte Suprema de Justicia y Legislación Complementaria. Printer Colombiana.
- Colombia, Ramírez, J.L., 1982. Código de comercio. Librería Jurídicas Wilches.
- de Olive, P.M., Pelegrin, S.L., 1843. Diccionario de sinónimos de la lengua castellana. Imp. de I. Boix.
- Herrero, J.P., 2007. El sistema jurídico ático clásico, Monografías de derecho romano. Dykinson.
- <http://carteravencida.com.mx/>, n.d.
- <http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com.co/2010/01/cobranzayprincipiosgenerales.html>, n.d.
- <http://cristiancamilobarreto.blogspot.com.co/2010/06/indicadores-de-endeudamiento.html>, n.d.
- <http://definicion.de/modelo-de-negocio/>, n.d.
- <https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name...ce048...>, n.d.
- <http://www.abanfin.com/?tit=segmentacion-de-mercados-financieros&name=Glosario&op=content&tid=547>, n.d.
- <http://www.derecho.com/c/Acreedor>, n.d.
- <http://www.economiasimple.net/glosario/deudor>, n.d.
- [http://www.edufinet.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1727&Itemid=178](http://www.edufinet.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1727&Itemid=178), n.d.
- <http://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp3.htm>, n.d.

<http://www.expansion.com/diccionario-economico/solvencia.html>, n.d.

<http://www.finanzaspersonales.com.co/credito/articulo/que-centrales-riesgo-para-que-sirven/51380>, n.d.

[http://www.observatorioabaco.es/post\\_observatorio/tasa-de-morosidad-2](http://www.observatorioabaco.es/post_observatorio/tasa-de-morosidad-2), n.d.

Isolve, M., 2002. Historia de la ciencia y la tecnología/ History of Science and Technology. Editorial Limusa S.A. De C.V.

Kelsen, H., 1973. Teoría pura del derecho: introducción a la ciencia del derecho, Temas (Editorial Universitaria de Buenos Aires).: Derecho. EUDEBA.

Lockhart, J., Schwartz, S.B., 1992. América Latina en la Edad Moderna, Akal Universitaria. Ediciones Akal.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Cao, L.V., 2013a. Generación de modelos de negocio, Sin colección. Grupo Planeta.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T., Cao, L.V., 2013b. Tu modelo de negocio, Sin colección. Grupo Planeta.

Torres, J.O., 1978. Constitución política de Colombia, Códigos de bolsillo Temis. Ed. Temis.

[http://www.corporacionaem.com/tools/calc\\_muestras.php](http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php)

Superintendencia Financiera de Colombia.,2016. Actualidad del sistema financiero en Colombia.

Castro, M., 2013. Fundamentos de Derecho De Los Negocios Para No Abogados. Universidad de los Andes.

**Anexo 1****Bogotá D.C., Julio 15 del 2017**

Señores:

**Departamento de Biblioteca****Universidad La Gran Colombia**

Ciudad

Estimados señores:

Me dirijo a ustedes en mi calidad de Decano (a), con el fin de poner en su conocimiento la aprobación y entrega del trabajo de grado de los estudiantes Paola Andrea Hernández León y Álvaro Mauricio Rodríguez Gómez para optar el título como Especialista en Gerencia. Por lo anterior, informo que este trabajo reúne los requisitos exigidos en el Acuerdo 004 de Mayo de 2013.

Sin otro particular,

---

Firma

**Anexo 2****CARTA DE AUTORIZACIÓN DE AUTORES PARA ARTÍCULO, TESIS,  
TRABAJOS y/o MONOGRAFIAS DE GRADO (licencia de uso)****Bogotá D.C. Julio 15 del 2017**

Señores:

**Departamento de Biblioteca****Universidad La Gran Colombia**

Ciudad

Estimados señores:

Yo (nosotros)

**Paola Andrea Hernández León**, con C.C. No **1010169142****Álvaro Mauricio Rodríguez Gómez**, con C.C. No **79694212**

Autor (es) exclusivo(s) del trabajo de grado titulado: modelo de negocio de una empresa que preste asesorías al cliente bancario con el objeto de superar problemas financieros

Para optar el título como Especialista en Gerencia presentado y aprobado en el año 2017 autorizo (amos) a la Universidad La Gran Colombia obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación; conforme al

art. 2, 12, 30 (modificado por el art 5 de la ley 1520/2012), y 72 de la ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, art. 4 y 11 Decisión Andina 351 de 1993 art. 11, Decreto 460 de 1995, Circular No 06/2002 de la Dirección Nacional de Derechos de Autor para las Instituciones de Educación Superior, art. 15 Ley 1520 de 2012 y demás normas generales en la materia.

<b>AUTORIZO (AUTORIZAMOS)</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. La conservación de los ejemplares necesarios en la Biblioteca.	X	
2. La consulta física o electrónica según corresponda.	X	
3. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer	X	
4. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet	X	
5. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previo convenio perfeccionado con la Universidad para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas Facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones	X	
6. La inclusión en el repositorio Biblioteca Digital de la Universidad La Gran Colombia	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, el presente consentimiento parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

*“son propiedad de los autores los derechos morales sobre el trabajo”*, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables; la Universidad La Gran Colombia está obligada a RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas convenientes para garantizar su cumplimiento.

**NOTA: Información Confidencial:**

Esta Monografía o Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica, confidencial y demás similar, o hace parte de una investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. SI      NO **X**

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta, tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

Firma.....

Nombre: **Paola Andrea Hernández León**

C.C. No **1010169142** de **Bogotá**

Firma.....

Nombre: **Álvaro Mauricio Rodríguez Gómez**

C.C. No **79694212** de **Bogotá**

Anexo 3

**UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA**

**FACULTAD Y/O PROGRAMA FACULTAD DE POSGRADOS Y FORMACIÓN  
CONTINUA**

**RAE** Resumen Analíticos en Investigación (este debe realizarse en español)

**1. TITULO** (en mayúscula fija)

MODELO DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA QUE PRESTE ASESORIAS AL  
CLIENTE BANCARIO CON EL OBJETO DE SUPERAR PROBLEMAS  
FINANCIEROS

**2. TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**

Especialista en Gerencia

**3. AUTOR (ES)** (en mayúscula inicial)

- Paola Andrea Hernández León
- Álvaro Mauricio Rodríguez Gómez

**4. DIRECTOR, ASESOR, CODIRECTOR O TUTOR**

Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez y José José Ignacio González Buitrago



**5. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Descriptivo

**6. PALABRAS CLAVE O DESCRIPTORES (mínimo 5)**

- Deudor, mora.
- Sobreendeudamiento.
- Entidades financieras.
- Cobranza.
- Voluntad de pago.
- Paz y salvo.
- Centrales de riesgo

**MATERIAL ANEXO** (Vídeo, audio, multimedia o producción electrónica): CD

**7. RESUMEN** (en español)

De acuerdo a los informes entregados por la Superintendencia Financiera, en los últimos años los indicadores de cartera vencida se han ido incrementado en el sector financiero, una de las principales causas de esta problemática radica en el sobreendeudamiento y la mala cultura financiera que tenemos los Colombianos.

De esta situación nació una idea, donde dos abogados con experiencias en áreas del derecho civil, comercial y cobranzas puedan crear un modelo de negocio que brinde a los clientes en mora y que tengan voluntad de pago, una asesoría y acompañamiento para lograr conciliar con las entidades bancarias su situación jurídico-financiera, obteniendo beneficios y con esta idea también enseñar al consumidor sobre la educación financiera y la importancia de la planificación de la misma.

La metodología aplicada para el análisis de la viabilidad de esta idea de negocio llamada “ Sin deudas S.A.S” fue a través de los 9 segmentos que utiliza el modelo canvas, también en la elaboración de la planeación estratégica, el estudio del entorno y la recolección de datos a través de encuestas.

Anexo 4

**CONCEPTO DE PUBLICACIÓN PARA ARTÍCULOS, TESIS, TRABAJOS y/o  
MONOGRAFIAS DE GRADO**

**Bogotá D.C. 15 de Julio del 2017**

Señores:

**Departamento de Biblioteca**

**Universidad La Gran Colombia**

Ciudad

Estimados señores:

El Comité de Investigaciones de la Facultad de Posgrados y Formación Continua, tiene el gusto de informarles a ustedes, que el trabajo de grado, de los estudiantes titulado Paola Andrea Hernández León y Álvaro Mauricio Rodríguez Gómez , ha sido revisado y aprobado su contenido como pertinente, de apoyo a la investigación y a la formación académica, por lo cual expreso que puede ser publicado en el Repositorio Institucional y disponer de la consulta pública en formato electrónico del documento, conforme a la carta de cesión de derecho de autor firmada por los autores.

Por lo anterior, informo que el contenido de este trabajo es conforme a las normas legales de derecho de autor.

Sin otro particular,

---

Vo. Bo. Decano

---

Vo. Bo. Coordinador de Investigaciones