



**Estrategias para el mejoramiento del EBITDA en la organización Resuelve Tu Deuda por
el retiro de clientes de programas corporativos**

Felipe Silva Rueda - Código: 21872121673

Jhon Alexander Agudelo Bedoya - Código: 21872129262

Universidad Antonio Nariño

Programa Gerencia financiera y tributaria

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Bogotá, Colombia

2023

**Estrategias para el mejoramiento del EBITDA en la organización Resuelve Tu Deuda por
el retiro de clientes de programas corporativos**

Jhon Alexander Agudelo Bedoya - Código: 21872129262

Felipe Silva Rueda - Código: 21872121673

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magister en gerencia financiera y tributaria

Director (a):

Magister William Alexander Malpica Zapata

Línea de Investigación:

Gestión de las organizaciones

Universidad Antonio Nariño

Programa de maestría en gerencia financiera y tributaria

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Bogotá, Colombia

2023

Agradecimientos

Quiero primero darle gracias a Dios por permitirme culminar este proceso de la mejor manera. También, a mi esposa Alejandra que fue un apoyo incondicional en todo este tiempo, sin ella no hubiese podido lograrlo. No puedo olvidar a mi madre, mi padre y mi hermana, que siempre están para escucharme y apoyarme en todos mis proyectos. Por último, agradezco a mis hijos, Sofía y Sebastián, que son mi inspiración.

Jhon Alexander Agudelo Bedoya

Quiero dar gracias a Dios por extender de su gracia y misericordia permitiéndome llevar a cabo este proyecto en función de mi vocación profesional. También quiero agradecer a mi amada esposa que tuvo paciencia y se esforzó en gran manera para que yo pudiera tener el tiempo disponible y así desarrollar este proyecto. Agradezco también a la empresa Resuelve Tu Deuda porque este trabajo es fruto de lo que han sembrado profesionalmente en mí. Por último, agradecer al profesor William Malpica, quien nos condujo sabia y acertadamente para llevar a buen puerto este trabajo.

Felipe Silva Rueda

Tabla de contenido

AGRADECIMIENTOS	3
1. INTRODUCCIÓN	11
RESUMEN.....	12
ABSTRACT	12
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	15
4. JUSTIFICACIÓN	15
5. OBJETIVO GENERAL	16
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
7. ESTADO DEL ARTE	17
7.1. INVESTIGACIONES SIMILARES	17
7.2. CRÉDITO DE CONSUMO.....	18
7.3. CARTERA VENCIDA	20
7.4. ALTERNATIVAS AL PROBLEMA DE SOBREENDEUDAMIENTO	21
7.5. REPARACIÓN DE CRÉDITO	23
8. MARCO TEÓRICO	24
8.1. CONTEXTO TEÓRICO	25
8.1.1. <i>Teoría de la intermediación financiera de la banca</i>	26
8.1.2. <i>Teoría de la reserva fraccionaria de la banca</i>	27
8.1.3. <i>Teoría de la creación de crédito de la banca</i>	28

8.1.4. EBITDA.....	29
8.2. CONTEXTO LEGAL.....	30
9. ANTECEDENTES.....	32
10. METODOLOGÍA.....	33
10.1. RESUELVE TU DEUDA.....	34
10.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
10.3. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	34
10.4. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS.....	35
10.5. FASES DE INVESTIGACIÓN.....	35
11. RESULTADOS.....	37
11.1. DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA.....	37
11.1.1. Resultado de las encuestas.....	37
11.1.2. Entrevista y DOFA.....	45
11.2. ESTRATEGIAS.....	47
11.2.1. ESTRATEGIA 1: ALINEACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	48
11.2.2. ESTRATEGIA 2: FORTALECIMIENTO VEHÍCULO DE AHORRO.....	50
11.2.3. ESTRATEGIA 3: ALIANZAS CON ACREEDORES Y CASAS DE COBRO.....	53
11.3. IMPACTO EN EL EBITDA.....	54
11.3.1. Estructura del EBITDA.....	55
11.3.2. Variables impactadas.....	57
11.3.3. Análisis de sensibilidad.....	58
11.3.3.1. Impacto en las comisiones mensuales.....	58

11.3.3.2. <i>Impacto en el costo de nómina</i>	59
11.3.3.3. <i>Impacto en el costo de incobrables</i>	60
11.3.3.4. <i>Impacto en las bajas</i>	61
11.3.3.5. <i>Impacto en el EBITDA</i>	62
11.3.4. <i>Análisis del impacto comparativo</i>	63
11.3.4.1. <i>Comparativo de bajas</i>	63
11.3.4.2. <i>Comparativo de EBITDA</i>	63
12. DISCUSIÓN	64
13. CONCLUSIONES	66
14. RECOMENDACIONES	67
14.1. PARA LA EMPRESA:	67
14.2. PARA OTROS INVESTIGADORES:	68
14.3. PARA LA ACADEMIA:.....	68
REFERENCIAS	69

Lista de tablas

Tabla 1 – Fecha de inicio al programa.....	43
Tabla 2 – Deuda ingresada.....	43
Tabla 3 – Fecha de retiro del programa	44
Tabla 4 – Razón de retiro del programa.....	45
Tabla 5 – Matriz DOFA	46
Tabla 6 – Resultados esperados estrategia 3	54
Tabla 7 – Estructura de ingresos Resuelve Tu Deuda	55
Tabla 8 – Estructura de gastos de Resuelve Tu Deuda.....	55
Tabla 9 – Análisis de sensibilidad en valor absoluto del impacto en las comisiones mensuales .	59
Tabla 10 – Análisis de sensibilidad en variación porcentual del impacto en las comisiones mensuales	59
Tabla 11 - Análisis de sensibilidad en valor absoluto del impacto en el costo de nómina	59
Tabla 12 - Análisis de sensibilidad en valor porcentual del impacto en el costo de nómina.....	60
Tabla 13 - Análisis de sensibilidad en valor absoluto del impacto en el gasto de incobrables	60
Tabla 14 - Análisis de sensibilidad en variación porcentual del impacto en el gasto de incobrables	61
Tabla 15 - Análisis de sensibilidad en valor absoluto del impacto en los retiros del programa Resuelve Tu Deuda.....	61
Tabla 16 Análisis de sensibilidad en variación porcentual del impacto en los retiros del programa	

Resuelve Tu Deuda	62
Tabla 17 - Análisis de sensibilidad en valor absoluto del impacto en el EBITDA	62
Tabla 18 - Análisis de sensibilidad en variación porcentual del impacto en el EBITDA.....	62

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 – Fases de investigación	36
Ilustración 2 – Proceso de implementación estrategia 1 – Frente 1.....	49
Ilustración 3 – Proceso de implementación estrategia 1 – Frente 2.....	50
Ilustración 4 – Proceso de implementación estrategia 2.....	52
Ilustración 5 – Resultados esperados estrategia 2.....	52
Ilustración 6 – Proceso de implementación estrategia 3.....	54

Lista de gráficas

Gráfica 1 – Fecha de nacimiento	38
Gráfica 2 – Ciudad de residencia	39
Gráfica 3 – Estado civil.....	40
Gráfica 4 – Sexo.....	40
Gráfica 5 – Nivel académico.....	41
Gráfica 6 – Causa de no pago	42
Gráfica 7 – Relación entre EBITDA y bajas del programa en el periodo de 2020 al 2022.....	56
Gráfica 8 – Comparativo de las bajas del programa bajo los escenarios planteados	63
Gráfica 9 - Comparativo de la variación porcentual del EBITDA bajo los escenarios planteados	64

1. Introducción

El uso del crédito es uno de los mayores dinamizadores de la economía, generando tanto producción como consumo en la misma. Sin embargo, añadido a este uso siempre se encontrará el riesgo inherente del no pago del mismo que produce que los acreedores dejen de percibir sus ingresos y no recuperen el capital invertido.

En el caso puntual del crédito de consumo otorgado a las personas naturales se presentan diversas razones que llevan a que un individuo caiga en una situación de sobreendeudamiento que luego se traduce en impago. La pérdida del trabajo, un mal manejo de las finanzas personales o un gasto extra demasiado alto pueden conducir a que la persona siga pagando sus deudas.

Por esta razón se hace necesario una solución que les permita organizar sus finanzas personales para hacer frente, en el mediano y largo plazo, a cada una de sus acreencias con el fin de resolver sus problemas financieros y reincorporarse al sistema financiero.

Resuelve Tu Deuda brinda una solución a través de un programa de ahorro de acuerdo con el flujo de caja del cliente mientras realiza negociaciones con los acreedores con el fin de llegar a acuerdos para liquidar sus deudas y mejorar el score crediticio. Sin embargo, muchos clientes se retiran del programa en un periodo no mayor a los seis meses principalmente por incapacidad de pago o negociando personalmente sus deudas.

Esta situación impacta directamente la operación de la empresa reflejada a través del EBITDA. Por esta razón nos vemos en la necesidad de diseñar estrategias con el fin de atacar esta problemática de deserción del programa Resuelve Tu Deuda y así presentar una mejora en su rentabilidad operacional que le permita incrementar sus niveles de EBITDA en el mediano y largo plazo.

Resumen

El problema de impago en el crédito de consumo es latente principalmente por causa del sobreendeudamiento de los individuos debido a su falta de educación financiera. Resuelve Tu Deuda se presenta como la solución a través de un programa de ahorro y negociación directa con los acreedores. Sin embargo, muchos clientes se retiran del programa debido a la incapacidad para hacer su ahorro. De allí surge la necesidad de implementar estrategias útiles de retención para los clientes, así como el desarrollo de una eficiencia operativa de la empresa basada en una comunicación uniforme junto con las herramientas necesarias para llevar a cabo un programa exitoso. La implementación de estas estrategias contribuirá a una mejora operativa reflejada a través del EBITDA.

Palabras clave: Sobreendeudamiento, reparadoras de crédito, EBITDA, estrategias, crédito

Abstract

The problem of default on consumer credit is latent mainly because of the over-indebtedness of consumers due to their lack of financial education. Resuelve Tu Deuda is presented as the solution through a savings program and direct negotiation with creditors. However, many clients withdraw from the program due to their inability to save. From this arises the need to implement useful client retention strategies, as well as the development of a company's operational efficiency based on uniform communication along with the necessary tools to carry out a successful program. The implementation of these strategies will contribute to an operational improvement reflected through EBITDA.

Key words: Over-indebtedness, credit repair companies, EBITDA, strategies, credit

2. Planteamiento del problema

El mercado del crédito de consumo sigue creciendo a pasos agigantados en Colombia a pesar de la crisis enfrentada recientemente por el covid-19 ocupando el 33 % del total de la cartera de crédito en Colombia. Desde enero de 2021 la cartera ha presentado un crecimiento del 26 % hasta el mes de junio de 2022 llegando a un valor total de 201 billones de pesos, creciendo a un ritmo constante del 11 % mensual (Superfinanciera, 2022). Los principales productos que encontramos en esta modalidad de préstamos son las tarjetas de crédito, libre inversión, hipotecarios, vehiculares, educativos, entre otros.

Sin embargo, muchos de los clientes llegan a situaciones en donde no pueden hacer frente a sus obligaciones. Según Gutiérrez et al (2011) los factores por los que una persona cae en situación de sobreendeudamiento están relacionados primeramente con las características sociodemográficas, así como con las condiciones económicas y financieras de los hogares. Esto nos lleva a tener actualmente una cartera vencida de consumo de 9.4 billones de pesos, presentando un decrecimiento del 10 % entre enero de 2021 y junio de 2022 (Superfinanciera, 2022). Esto refleja un mejor comportamiento de la cartera de consumo según el informe de evolución de cartera de créditos de la Superintendencia Financiera de Colombia a corte del mes de junio de 2022, en donde el Indicador de Calidad Tradicional, el cual se calcula a través de la división entre la cartera vencida y la cartera bruta, ha pasado de 6.6 % en enero de 2021 a 4.7 % en junio de 2022.

Al encontrarse en esta situación los clientes se acercan a las entidades financieras en busca de las primeras soluciones frente a su problema de impago. Allí se encuentran con alternativas como la reestructuración, el rediferimiento y la refinanciación de los créditos con el fin de solucionar el problema de sobreendeudamiento. Sin embargo, esto no es suficiente puesto

que el problema del deudor no radica en su voluntad de pago sino en la incapacidad para hacer frente a cada una de sus obligaciones. Según cifras de Resuelve Tu Deuda, el deudor colombiano promedio tiene un nivel de endeudamiento de 30 millones de pesos repartido en 3 deudas, sin embargo, la situación crítica que lo llevó a este problema de sobreendeudamiento se traduce en que su capacidad de pago se ve limitada solamente a una de esas deudas, dejando las demás en una situación de impago indeterminado, presentando reportes negativos en las centrales de riesgo e iniciando procesos de cobranza que en casos extremos llegan a ser demasiado invasivos e irrespetuosos.

La búsqueda de nuevas alternativas para solucionar el problema de sobreendeudamiento en las personas ha dado inicio al modelo de reparación de crédito con empresas como Resuelve Tu Deuda, la cual brinda una asesoría financiera con el fin de que el cliente organice sus ingresos y empiece un plan de ahorro a través del cual acumule capital para ir haciendo frente a cada una de sus deudas.

Para el año 2022, la empresa Resuelve Tu Deuda ha recibido solicitudes de asesoría por más de 400,000 personas, de las cuales han ingresado al programa más de 16,000. Sin embargo, las solicitudes de retiro del programa están por encima de 10,000 durante el año. Esto se traduce en una tasa de crecimiento en su cartera de clientes muy pequeña teniendo en cuenta que estas solicitudes han presentado un incremento mensual de alrededor del 40 %, mientras que los clientes que ingresan de forma mensual han tenido un crecimiento del 30 % desde el inicio del año. En el largo plazo esto conducirá a un decrecimiento de la cartera puesto que los retiros están creciendo mucho más rápido que los clientes que van ingresando al programa.

Debido a esto, en el presente trabajo se analizan los factores que están generando el crecimiento en los retiros anticipados de los clientes en el programa Resuelve Tu Deuda para

darle un tratamiento adecuado con la implementación de estrategias que permitan a la empresa tener un crecimiento sostenido en el largo plazo.

3. Pregunta de investigación

¿Cuáles son las estrategias que debería implementar la organización Resuelve Tu Deuda para disminuir el retiro de clientes del programa y así mejorar su utilidad operativa medida a través del EBITDA?

4. Justificación

Es necesario brindar al consumidor financiero colombiano nuevas alternativas para hacer frente a su problema de sobreendeudamiento. La lentitud de respuesta de parte de las entidades financieras para ofrecer nuevas alternativas lleva al consumidor a la desesperación y aún en casos extremos a quitarse la vida.

La creación de nuevas alternativas para el saneamiento de las finanzas personales es requerida en un contexto en el que la educación financiera es tan poco extendida en la población. El índice de educación financiera realizado por el Banco de Desarrollo de América Latina (2019), señala que se ha presentado un retroceso de 1.13 puntos frente al mismo índice en el año 2013, siendo el resultado para el año 2019 de 12.5 respecto a 21 puntos totales sobre los que se evalúa.

Según Benítez (2021), solamente el 33 % de la población mundial tiene conocimientos de educación financiera, teniendo casos como los de Suecia en donde este porcentaje es del 71 %, en donde se ha implementado una materia en la escuela primaria llamada hogar y economía con el fin de contribuir en el desarrollo económico y la educación financiera.

Por su parte, encontramos una tendencia contraria en el ámbito de inclusión financiera, el cual ha crecido de forma rápida llegando a niveles 85.9 % en el año 2020, el cual fue claramente

impulsado por el impacto de la pandemia del Covid-19. Esto nos permitió dilucidar que la intención del sector financiero está basada principalmente en la adquisición de productos desligada por completo de la educación que requiere para un correcto uso de estos.

Ahora bien, la aparición de nuevas alternativas como la reparación de crédito, que utilizan la educación financiera como su principal herramienta, deben evaluarse con el fin de entender minuciosamente la solución que están ofreciendo a los clientes y así mejorarla con el fin de cumplir el objetivo inicialmente planteado. Si bien son muchas las personas que encuentran en este modelo la solución a su problema de sobreendeudamiento también son muchos los que se acercan a él, pero terminan retirándose porque no pueden cumplir con el objetivo inicial de solucionar su problema de sobreendeudamiento.

A raíz de esto, nuestro principal enfoque está en analizar las causas que generan el retiro de los clientes de este programa, que claramente nos darán un indicio del porqué no está funcionando esta solución para todos los clientes que ingresan, y nos llevará a plantear diversas estrategias que busquen mejorar el servicio ofrecido de cara a convertirse en una mejor solución para los clientes y a su vez genere una mayor rentabilidad para la empresa en su desempeño operativo reflejado a través de su EBITDA.

5. Objetivo general

Diseñar estrategias que permitan la recuperación del EBITDA derivado del retiro de clientes que ingresaron al programa durante el periodo 2020-2022

6. Objetivos específicos

1. Caracterizar la población de clientes que ingresaron al programa Resuelve Tu Deuda durante el periodo 2020-2022

2. Identificar las principales causas de retiro del programa de Resuelve Tu Deuda para los clientes que ingresaron durante el periodo 2020-2022.
3. Diseñar estrategias de mejora para la solución de los factores que ocasionan el retiro anticipado de los clientes.
4. Modelar la mejora en EBITDA que tendría la empresa al aplicar las estrategias planteadas.

7. Estado del Arte

Procederemos a realizar un recorrido por las principales temáticas que abordaremos a lo largo de esta investigación. Inicialmente presentaremos algunas investigaciones que se han realizado en línea con nuestro objetivo en este trabajo. A continuación, analizaremos el crédito de consumo en su naturaleza y principales características. En tercer lugar, abordaremos el escenario de la cartera vencida cuando se presenta impacto por parte de los acreedores. En seguida, analizaremos las diferentes alternativas propuestas desde la academia para solucionar el problema de sobreendeudamiento. Por último, daremos un vistazo al modelo de reparación de crédito.

7.1. Investigaciones similares

Empezamos por la investigación realizada por Gathergood (2012), en donde se demuestra que en el Reino Unido estas situaciones de sobreendeudamiento se dan por la falta de educación financiera y la falta de autocontrol de los consumidores, además, este mismo estudio nos sugiere que es muy difícil educar a las personas en autocontrol, pero por otro lado si se puede educar a las personas en educación financiera, lo que implica que estas dos variables tienen soluciones diferentes.

Otros estudios que comparten resultados similares a la razón por la cual las personas incurren en situaciones de sobreendeudamiento son los realizados por Anderloni & Vandone (2011), en el cual sugieren que los comportamientos de endeudamiento en los hogares están muy ligados a factores emocionales, es decir, factores como la impulsividad en el consumo. Estos mismos factores poco racionales conllevan a un endeudamiento muy por encima de sus propios ingresos.

Ahora, saliendo del continente europeo nos enfocamos en un estudio realizado en África, especialmente en Ghana, donde también existen problemas de sobreendeudamiento. Para Schicks (2011), el 30% de la población estudiada se encuentra sobreendeudada. Además, sugiere que se debe poner mucha más atención a impedir que dichas personas o empresas lleguen a este tipo de situación. Por otro lado, complementa su estudio proponiendo que además de poner mucha más atención se debe enfatizar en adaptar los productos a las necesidades de los usuarios y de esta manera poder evitar el sobreendeudamiento.

Por último, queremos resaltar el estudio realizado en Chile, sobre la dinámica de la frecuencia de impago de los créditos de consumo en cuotas. Alfaro et al (2013) sugiere en su investigación que existen factores macroeconómicos y factores indexados en los clientes que los lleva a un impago en sus cuotas, uno de estos factores es la inflación y explica que el efecto de esta variable es afectado indirectamente por una reducción en el salario real.

7.2. Crédito de consumo

El crédito de consumo según Contreras (2020), nace de la necesidad de financiar diferentes proyectos, al no contar con los recursos necesarios para hacerlo, acuden a instituciones financieras para adquirir un préstamo y de esta manera poner en marcha sus negocios y obtener una rentabilidad. Es allí donde estas entidades financieras abren sus diferentes líneas de crédito:

tarjetas de crédito, créditos de libre inversión o compra de cartera. Este tipo de alternativas se ofrecen dependiendo del destino de los recursos y de los requisitos solicitados.

Según la Superintendencia Financiera de Colombia (2020) el crédito de consumo es aquel producto financiero otorgado a personas naturales con el fin de financiar la adquisición de productos tales como un vehículo, electrodomésticos, ropa o comprar paquetes de viaje. A corte del mes de junio de 2022 la cartera bruta de consumo representaba una participación del 32 % respecto al total de la cartera de crédito en Colombia (Superfinanciera, 2022).

La dinámica del crédito de consumo ha generado en los colombianos la oportunidad de adquirir productos y servicios con una facilidad inigualable. Por su parte, en contraprestación, las entidades financieras obtienen ingresos por los intereses del préstamo financiado que se adquiere con este mecanismo. Para Sánchez (2014), las tarjetas de crédito son un buen recurso para solventar la coyuntura macroeconómica, en donde se impulsa el crecimiento basado en un aumento de la cartera de consumo, la vivienda a través de créditos hipotecarios junto con desarrollos tecnológicos y programas de bancarización e inclusión financiera.

Según la gerencia de riesgo del Banco de la República (2011): *“La capacidad de endeudamiento comprende el gasto financiero límite que presenta un individuo, de acuerdo con su ingreso disponible.”* Este ingreso disponible se obtiene después de haber restado los gastos tradicionales del individuo tales como alimentación, vivienda, vestido, educación, etc. Cabe aclarar que estos gastos dependen del perfil sociodemográfico del individuo (Gerencia de riesgo de BanRep et al, 2011).

Es por esta razón que el sector financiero mide la carga financiera de un individuo como la proporción del pago de la cuota de un crédito frente a su ingreso bruto, desglosando este indicador de acuerdo con el tipo de crédito que posee el individuo (Gerencia de riesgo de

BanRep et al., 2011).

7.3. Cartera vencida

Ahora bien, cuando esta carga financiera empieza a crecer en una proporción inadecuada frente al ingreso se empieza a analizar el riesgo de impago, el cual es definido por Córdoba & Agredo (2018) como esa imposibilidad de las personas, ya sean naturales o jurídicas, para cumplir con las obligaciones financieras que ha contraído. Cuando este riesgo se materializa conduce al individuo a una situación de sobreendeudamiento, la cual es el fenómeno producido cuando por un cambio negativo en alguna de las circunstancias socioeconómicas el deudor entra a un estado de endeudamiento excesivo y se encuentra con dificultades para amortizar las cuotas de su crédito (Granell, 2013).

Esta situación usualmente se encuentra determinada por algunas características sociodemográficas del cliente tales como la edad, el estrato social, el nivel de educación o la composición de su núcleo familiar (Gutiérrez et al., 2011). A su vez otras están ligadas con la situación financiera de la persona como lo son los ingresos, el nivel de endeudamiento, su patrimonio, el tipo de contrato laboral, entre muchas otras (Gutiérrez et al., 2011). Sin embargo, ninguno de estos factores termina siendo concluyente puesto que el problema de sobreendeudamiento, como bien lo mencionamos anteriormente en las palabras de Granell (2013), termina siendo producido por un cambio negativo en sus circunstancias socioeconómicas. Sin importar el nivel de sus condiciones, la situación de sobreendeudamiento será proporcional a la cantidad de ingresos que tenga el individuo.

En cuanto al contexto macroeconómico de un país, este puede determinar el comportamiento general de la cartera de crédito, siendo un catalizador de aquellos cambios negativos en las circunstancias socioeconómicas de la población en general. Por ejemplo, el

indicador de desempleo presenta una fuerte influencia en el comportamiento en la cartera vencida en Colombia, según una investigación realizada por Ríos (2020), en donde a medida que este indicador incrementa se genera un mayor deterioro de la cartera vencida, fenómeno presentado en el análisis de los años 2018 y 2019. De esta manera podemos inferir que para el periodo analizado por Ríos (2020) el aumento en la tasa de desempleo se vio traducido en un aumento de la cartera vencida de consumo.

Así mismo, el estado tiene en su mano otro factor clave en el comportamiento de la cartera de crédito a través de la tasa de interés de referencia fijada por su banco central, la cual determina el comportamiento de originación de los créditos de consumo a través de su política monetaria, ya sea bajando o subiendo las tasas según sea el caso. Sin embargo, este tipo de decisiones no siempre reflejan una relación directa con el comportamiento de la cartera vencida. Ríos (2020) afirma que indicadores como la tasa de interés no genera un impacto directo en la cartera vencida, hecho que no se presenta en ninguno de los 24 bancosevaluados en su estudio.

Finalmente, las problemáticas relacionadas a carteras vencidas han sido un fenómeno que ha impactado de forma negativa las finanzas no solo de personas, sino de empresas y subsectores económicos como por ejemplo el sector salud (Castro & Malpica, 2021), por lo que diseñar estrategias o modelos para gestionar correctamente este tipo de inconvenientes resulta un ejercicio enriquecedor para organizaciones del sistema financiero, así como agentes del sector empresarial colombiano.

7.4. Alternativas al problema de sobreendeudamiento

Habiendo puesto sobre la mesa el contexto del crédito y las razones que llevan a los individuos al sobreendeudamiento, procederemos a investigar algunas de las alternativas a este problema.

Para empezar, resaltamos la investigación realizada por García Rodríguez (2014) donde propone leyes que buscan la regulación del sobreendeudamiento de las personas naturales en España, en donde su principal aporte se enmarca en establecer dentro de la legislación, un sistema eficiente y equilibrado, que permita a las familias u hogares que se encuentren en supuesto de sobreendeudamiento, tener por parte del estado una protección social, económica y jurídica real. (p. 309).

Así mismo, haciendo énfasis en las posibles soluciones al sobreendeudamiento, se presenta la investigación realizada en Francia por Rocío López (2015), donde propone un procedimiento administrativo donde se negocie un acuerdo amistoso entre el deudor de buena fe y sus acreedores, si la gravedad de la situación conlleva a que el deudor no pueda cumplir dicho acuerdo, encaminar un procedimiento de recuperación personal. Esta recuperación personal hace énfasis en si es necesario una solución judicial, donde se realiza una exoneración de las deudas después de la liquidación de su patrimonio.

Así mismo, se presenta el caso expuesto por Carballo Fidalgo (2019) donde expone un modelo recientemente implementado en España llamado: *Camino de la segunda oportunidad*, en el cual después de haber agotado hasta la última instancia con los acreedores y donde pueda demostrar que la persona se encuentra en insolvencia económica, además de cumplir con unos requisitos ya establecidos en la norma, permitirá disfrutar de la liberación de ciertas deudas.

Ahora bien, podemos encontrar alternativas jurídicas como las mencionadas anteriormente, pero también existen algunos casos como el mencionado por Eichhorn (2020) donde plantea recomendaciones de política pública enfocada a la educación financiera en los sectores más vulnerables de la sociedad chilena, donde se busca abordar la gran cantidad de crédito de consumo adquirido por la población y los escasos niveles de ahorro tanto para el

presente como para la vejez. Además, propone atacar el sobreendeudamiento de los hogares a través de leyes financieras, que permita evaluar qué personas pueden llegar a un endeudamiento múltiple y de esa misma manera poder evitarlo (p. 4).

Por último, queremos resaltar el caso presentado por el investigador Mimbela Salazar (2022), donde propone la regulación del sobreendeudamiento por la utilización de las tarjetas de crédito en Perú. En este se recomienda la integración de un proyecto de ley que proteja al consumidor sobreendeudado a través de este producto financiero, mediante la propuesta de una regulación normativa que incluya a todos los entes implicados, como lo son para este caso, las entidades bancarias y financieras, el ministerio de educación y las entidades de protección al consumidor. Con esto el autor nos lleva a dimensionar el problema del sobreendeudamiento como una problemática que abarca muchas partes, en lugar de verlo como un problema que afecta solamente al deudor (p. 182-183).

7.5. Reparación de crédito

Por último, abordaremos el modelo de reparación de crédito para entender su naturaleza y las principales características, mirando principalmente la industria en mercados como el de Estados Unidos, Australia y Reino Unido, en donde se presenta un desarrollo y madurez consolidada junto con la supervisión formal de parte de entidades estatales y gubernamentales en un periodo de varias décadas.

Inicialmente debemos hacer la aclaración de que el modelo de reparación de crédito nace inicialmente con el objetivo de sanear la información financiera que se presenta en las centrales de riesgo. Según Ali et al. (2015) la reparación de crédito a través de la eliminación de información adversa en las centrales de riesgo ofrece un mejor acceso al crédito para los consumidores. A su vez, lo que se conoce como reparación de crédito en Latinoamérica es

conocido como *debt settlement* o liquidación de deudas. La Oficina de Protección Financiera del Consumidor (CFPB por sus siglas en inglés) define el servicio de liquidación de deudas como aquel: “*en el que se negocia con los acreedores con el fin de reducir el monto adeudado.*” Así mismo, señala que estas empresas son más conocidas como *debt relief* o *debtadjusting*, ambos términos se pueden traducir como alivio o ajuste de deudas. Por su parte, el Centro para el Préstamo Responsable (CRL por sus siglas en inglés) lo define como un servicio que busca eliminar la deuda de los clientes al negociar con sus acreedores, en donde sus deudas no tienen ninguna garantía colateral, es decir, trabajan con créditos de consumo como tarjetas de crédito y facturas médicas.

Ahora bien, nos basaremos en el estudio de Walji (2009) para describir el modelo de negocio conocido como *debt settlement*. El enfoque principal está diseñado para ayudar a los consumidores en dificultades financieras que no pueden pagar sus deudas de acuerdo con sus condiciones financieras actuales. Este programa tiene una duración de entre dos y cuatro años dependiendo del nivel de endeudamiento y la capacidad de pago de cada cliente. El principal objetivo es buscar una reducción en el monto total adeudado con los acreedores, actuando en representación de los consumidores, con el fin de facilitar el pago total de cada una de las obligaciones. Como retorno a la empresa que presta este tipo de servicio, el consumidor paga una comisión o *fee* sobre el monto descontado del pago de la deuda. El plan de liquidación ofrecido al consumidor establece un monto fijo mensual que él debe ahorrar en una cuenta para que conforme vaya acumulando cierto capital la empresa pueda realizar la negociación con su acreedor y lograr un acuerdo para el pago total de su obligación.

8. Marco teórico

Tras haber estudiado conceptualmente los temas más importantes de este trabajo

inicialmente abordaremos las principales teorías que abarcan temas relacionados con el sector financiero para luego remitirnos a un contexto legal en el que exponemos algunas de las medidas que ofrece el estado colombiano para que los consumidores con problemas de sobreendeudamiento puedan acogerse y solucionen sus dificultades financieras. Así mismo, analizaremos algunos de los trabajos de diferentes investigadores que han tenido como objetivo la proposición de alternativas innovadoras y eficientes para solucionar el problema de sobreendeudamiento en las personas naturales.

8.1. Contexto teórico

A través del tiempo las entidades bancarias se han consolidado como una de las entidades que más recursos obtienen dentro de los países, esto debido a la facilidad que ofrecen para poder adquirir sus servicios y también a que en los últimos tiempos han venido sistematizando sus servicios, haciéndolo más factible para los usuarios, acortando el tiempo y las distancias para sus clientes en el uso de sus productos.

Además de esto, las personas tienen mucha más confianza a la hora de hacer sus transferencias de dinero con estas entidades financieras, ya que es una garantía hacerlo con empresas jurídicas totalmente acreditadas por el estado, lo cual genera un plus adicional.

Para nuestra investigación abordaremos las teorías más cercanas a estos entes financieros, para ello hablaremos de forma generalizada de las tres teorías más conocidas a nivel mundial, como lo son: La teoría de la intermediación financiera, la teoría de la reservafraccionaria y la teoría de la creación de crédito. Con esto intentamos abarcar las teorías que más se acercan a nuestra investigación y de esta manera conocer los cimientos o ejes por los cuales se mueve el sector financiero.

8.1.1. *Teoría de la intermediación financiera de la banca*

La teoría de la intermediación financiera es aquella que sostiene que los bancos o las entidades financieras son intermediarios que permiten que se realicen transacciones en este sistema teniendo una garantía necesaria para la transferencia de recursos, servicios o activos financieros, ya que las personas no se sienten seguras si realizan este tipo de transacciones de forma directa debido a la falta de confianza. Es por esto que se buscan entidades intermediarias que garanticen que los activos financieros están en buenas manos y preserven los intereses de las partes (García et al., 2011). Podemos inferir que las personas buscan estas compañías con el ánimo de poder realizar transacciones sin temor a que el dinero se pierda, es por esto por lo que acuden a entidades constituidas legalmente en búsqueda de tasas de colocación y de captación que se ajusten a sus necesidades financieras.

De la misma manera el autor plantea un elemento muy importante dentro de la teoría llamado margen de intermediación financiera, definiéndolo como el resultado de la diferencia entre los intereses obtenidos por las colocaciones y los intereses pagados por los depósitos.

La importancia de este margen se basa en la necesidad de medir la eficiencia de un sistema financiero. Además de esto se establecen los principales factores que influyen en el margen de intermediación financiera, los cuales se muestra a continuación:

1. Control de las tasas de interés
2. Impuestos
3. Encaje Bancario
4. Inversiones forzosas y crédito dirigido

Otros autores expresan que los bancos son las figuras financieras que más se diferencian

de otras, esto debido a que gran parte de los depósitos recibidos corresponden a flujos de efectivo por parte de clientes, efectivo que luego puede utilizarse como instrumento financiero para créditos, siempre y cuando las personas cumplan con unos requisitos de caracterización para ser aprobados en su desembolso, lo que permite de cierta manera realizar procesos de búsqueda y cruce de información de clientes, todo esto conlleva a que los bancos tengan una gran ventaja con respecto a otros intermediarios bancarios (Benmaman, 2012). Considerando lo antes mencionado podemos inferir que gran parte de los clientes de las entidades financieras abren sus productos en entidades bancarias debido a la garantía que estas ofrecen.

8.1.2. Teoría de la reserva fraccionaria de la banca

La teoría de la reserva fraccionaria no es otra que la que defiende que los bancos o entes financieros deben guardar una parte o fracción de los depósitos recibidos como reserva. Algunos de estos depósitos son invertidos en el largo plazo, para que exista una asignación óptima de las reservas fraccionarias. Se espera que los clientes no retiren sus depósitos de manera prematura, ya que esto podría causar inestabilidades en el sector financiero. Es aquí donde las entidades financieras optan por restricciones en sus productos financieros para evitar de cierta manera una inestabilidad bancaria y económica (Covarrubias, 2013).

Esta inestabilidad económica se puede dar por el esparcimiento en forma excesiva del crédito dado por las entidades financieras, ya que estas pueden incentivar el crecimiento de crédito para poder obtener la mejor rentabilidad posible dentro de sus actividades económicas (Sala, 2014). Es aquí donde se puede inferir que muchas veces las entidades financieras no miden el daño que hacen a las personas al otorgarles un crédito, sino que solamente miden sus transacciones en términos de su ganancia y respectiva rentabilidad, adicionalmente autores como (Malpica, Nauzan, & Silva, 2022) han identificado la necesidad de contar con un sistema

financiero eficiente que permita promover la integración económica regional y el crecimiento de la pequeña y mediana empresa quienes son los principales afectados por el desbalance de tasas en el mercado.

En nuestra investigación abordaremos los clientes de una de las empresas del sector financiero llamada Resuelve Tu Deuda, la cual tiene como objeto social ayudar a las personas que se encuentran en un nivel alto de endeudamiento y a pesar de que en algún momento las entidades bancarias han ofrecido maneras de compensar el no pago de dicha obligación, por medio de reestructuraciones, compra de cartera, entre otros, se llega a un punto en donde su calificación crediticia cierra las puertas de otras entidades financieras y no tienen cómo solucionar este problema. Es aquí donde Resuelve Tu Deuda entra a asesorar a dichas personas con el fin de subsanar dichas obligaciones.

8.1.3. Teoría de la creación de crédito de la banca

En tercer lugar, recopilamos información de la teoría de la creación de crédito o también llamada teoría del crédito del dinero. Esta teoría parte de la idea de que en la época del trueque habría surgido la mercancía en efectivo para luego convertirse en crédito, lo que define que la esencia principal del dinero es la deuda o el crédito. Esta teoría se puede relacionar con la teoría monetaria moderna, donde se expone que el dinero no solo sirve para realizar un intercambio de mercancías entre las partes, sino que es una unidad que le permite al estado medir sus obligaciones (Salceek, 2022).

El autor mencionado da la premisa de que el dinero deja de ser cosa material para convertirse en información, en registro o en promesa. A esta definición se añade la de otros autores donde expresan que esta teoría se encuentra en desacuerdo con las otras dos mencionadas con anterioridad ya que expone que los bancos o entidades financieras no son intermediarios, sino

que son entidades que crean dinero y crédito de la nada. Es decir, no necesitan tener depósitos o reservas para realizar créditos con terceros (Werner, 2016).

Todas estas teorías intentan acercarse de una o de otra forma a lo que vivimos en la actualidad con las entidades bancarias o financieras donde podemos ver que la subida de las tasas de interés en Estados Unidos afecta directamente la economía de un país como Colombia al impulsar hacia arriba el precio del dólar, perjudicando de cierta manera la economía basada en la importación. Es por esto por lo que hemos decidido abarcar un tema como lo es la deserción de clientes de una empresa financiera para estar a la vanguardia de los datos estadísticos que nos dan un indicio de cómo funciona este mundo financiero globalizado.

8.1.4. EBITDA

El EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization por sus siglas en inglés) es aquel indicador operativo que refleja el beneficio económico que genera una compañía en el desarrollo natural de su actividad económica, teniendo en cuenta aquellos ingresos y costos que influyen en el desarrollo de la misma (Cornejo & Díaz, 2006).

Una de las principales ventajas de este indicador es que permite ver de manera “limpia” el resultado operativo de la empresa, porque según Martínez (2012) excluye de su cálculo el sesgo de la estructura financiera, el impacto en materia tributaria y aquellos gastos que no necesariamente son operativos como la depreciación y la amortización.

Este indicador permite realizar una comparación entre empresas del mismo sector. Por esta razón, es utilizado en gran manera cuando un inversionista está interesado en adquirir acciones de una empresa y necesita ver si es rentable dentro de un determinado sector (Méndez, 2007).

Ahora bien, existen ciertos cuidados a tener en cuenta al momento de trabajar con este indicador. El principal riesgo es verlo como si fuera una copia exacta del flujo de efectivo. Si bien es una gran aproximación, hay muchos movimientos de caja que no se tienen en cuenta para mantener la visibilidad de la operación de la empresa, pero que si afectan el flujo de caja de la compañía (Martínez, 2012).

En conclusión, el EBITDA es tal vez el mejor indicador que refleja el comportamiento operativo de la empresa, aislando aquellos rubros que son resultado de las decisiones de la administración para el desarrollo de la operación. Si bien, es un buen acercamiento al flujo de efectivo, nunca se puede tomar como el mismo valor puesto que dependiendo de la empresa y su administración, puede llegar a ser un valor significativo el que se encuentre adicional a esta estructura y que afecte el flujo de caja de la compañía.

8.2. Contexto legal

Inicialmente, presentamos el régimen de insolvencia en Colombia el cual está sustentado por la ley 1116 de 2006 y la ley 1564 de 2012. En estas leyes podemos resaltar las soluciones que tienen las personas al momento de entrar en un estado de no pago de sus obligaciones con terceros. La ley 1116 de 2006 en su artículo 2 se expresa de la siguiente manera:

Estarán sometidas al régimen de insolvencia las personas naturales comerciantes y las jurídicas no excluidas de la aplicación de este, que realicen negocios permanentes en el territorio nacional, de carácter privado o mixto. Así mismo, estarán sometidos al régimen de insolvencia las sucursales de sociedades extranjeras y los patrimonios autónomos afectos a la realización de actividades empresariales.

En este artículo se resalta que la ley de este régimen acoge principalmente a las empresas o personas que tienen su negocio abierto al público, ya que especifica en su texto personas

naturales comerciantes y las jurídicas no excluidas, pero a su vez en el Título IV, capítulo I de la ley 1564 2012 se amplía el ámbito de aplicación de esta ley de insolvencia agregando en su artículo 531 lo siguiente: “*la persona natural no comerciante podrá: 1. Negociar sus deudas a través de un acuerdo con sus acreedores para obtener la normalización de sus relaciones crediticias; 2. Convalidar los acuerdos privados a los que llegue con sus acreedores. 3. Liquidar su patrimonio*”.

Al incluir en esta ley a las personas naturales no comerciantes, se incluyen a la mayoría de las personas en Colombia que tienen problemas de sobreendeudamiento y llegan a un estado de insolvencia.

Además de las leyes ya citadas, la Superintendencia Financiera de Colombia en la circular 026 de 2017 comparte instrucciones para las personas o deudores que de alguna u otra manera han visto afectada su capacidad de pago y necesitan reestructurar las condiciones de los créditos, aportando de esta manera mecanismos y guías para todos estos deudores que se encuentran en morosidad con sus obligaciones financieras.

Sin embargo, se abren algunos interrogantes con respecto a las posibles soluciones dadas por el estado, ya que esta es una solución inmediata, pero ¿qué pasa con el historial crediticio de estas personas? ¿Pueden estas personas volver a solicitar un préstamo a futuro? ¿Está realmente solucionado el problema que llevó a esta persona al no pago de sus obligaciones crediticias o financieras? ¿Conoce cómo evitar volver a este mismo estado de insolvencia?

A las respuestas anteriormente mencionadas, podemos encontrar investigaciones como la realizada por Bayona Albarracín (2022) donde se expone la insuficiencia de estas leyes para la solución integral de este problema en la sociedad, es por esto por lo que afirma que la ley 1564 de 2012:

Lejos de lograr la reactivación económica, genera desconfianza crediticia debido a la inseguridad de los acreedores en la recuperación de sus acreencias, sin solucionar el verdadero problema de las personas naturales no comerciantes, el sobreendeudamiento desmesurado, dado que la norma en vigencia no propone una reeducación financiera, que le permita al deudor llevar de una manera organizada y responsable su vida crediticia, sino que por el contrario, se le presenta al deudor una manera muy sencilla para evadir sus obligaciones crediticias. (p. 16)

9. Antecedentes

Respecto a los trabajos realizados con tendencia similar a nuestra problemática encontramos inicialmente el caso de estudio de Walji (2009) sobre la empresa Nationwide Support Services en el que expone el modelo de reparación de crédito, desglosa el proceso y termina mencionando los beneficios para que las personas utilicen el *debt settlement* como alternativa para solucionar su problema de sobreendeudamiento.

Por su parte, Encalada & Herrera (2022) proponen el lanzamiento de una reparadora de crédito en el mercado peruano llamada *Reinserta* como alternativa al modelo de recuperación de cartera vencida tradicional por medio de las casas de cobro. En este trabajo presentan un modelo financiero rentable de la *fintech* en mención y entregan un producto mínimo viable (MVP por sus siglas en inglés) para el inicio de la operación.

Por último, encontramos el trabajo de García Rodríguez (2014) en donde abarca de manera extensa el problema del sobreendeudamiento de la persona natural en España.

Partiendo del vacío que encuentra en el cuerpo jurídico para este tipo de población para continuar con el análisis de las alternativas actuales y terminando con la propuesta de un nuevo marco legislativo en donde intervengan diferentes *stakeholders* con el objetivo de dar una solución clara a los deudores.

En conclusión, vemos que no hay un profundo campo de investigación académico sobre las reparadoras de crédito, especialmente en Latinoamérica. Es un sector que aún tiene mucho margen de desarrollo y profundidad tanto en el conocimiento de los consumidores como en los entes reguladores.

10. Metodología

La metodología desarrollada en esta investigación seguirá un enfoque mixto en donde su parte cuantitativa estará basada en la recolección de datos por medio de una encuesta a los clientes de la empresa Resuelve Tu Deuda, los cuales se tratarán estadísticamente para cumplir con el objetivo general (Sampieri & Torres, 2018). La parte cualitativa busca señalar las causas que producen un fenómeno determinado, en este caso, el retiro de los clientes de forma anticipada del programa de Resuelve Tu Deuda (Hernández y Mendoza, 2018), la cual estará basada tanto en la encuesta como en la entrevista del trabajador de Resuelve Tu Deuda, la cual estará resumida a través de una matriz DOFA en la que se señalarán las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa.

Así mismo, la investigación es de naturaleza descriptiva ya que no solamente estamos realizando una recolección de datos, sino que estamos identificando las diferentes relaciones entre las variables o motivos por los cuales los clientes se retiran de la empresa, así como el análisis de manera cuidadosa de los resultados obtenidos con el fin de contribuir con la mejora en los procesos de la organización (Morales, 2012). Esta parte de la investigación estará basada principalmente en la entrevista realizada al trabajador de Resuelve Tu Deuda.

Queremos aclarar que los resultados obtenidos en la investigación son de carácter teórico ya que no tendrán una aplicación inmediata en la organización, sino que se convertirán en un insumo para la toma de decisiones de la administración de la empresa.

10.1. *Resuelve Tu Deuda*

La empresa con la que se trabaja en este estudio es Resuelve Tu Deuda, la cual fue fundada en México en el año 2009 por Javier Velásquez y Juan Pablo Zorrilla, dos egresados del MBA de Stanford, quienes conocieron el modelo de negocio de la reparación de crédito en Estados Unidos y buscaron replicarlo en su país natal. Colombia fue el primer país en el que la empresa abrió operaciones en el exterior. Actualmente, también tienen presencia en España, Italia, Portugal y Brasil.

La empresa ofrece un programa de asesoría financiera para la reparación de deuda de consumo en donde se realiza un análisis de la capacidad de pago del cliente para luego proyectar un plan de liquidación en donde se establece un plazo y un monto de ahorro mensual estimado con el cual el cliente podrá solucionar su problema de sobreendeudamiento con la obtención de descuentos con las entidades acreedoras, descuentos que se obtienen de acuerdo al tiempo en mora y la oferta ofrecida por cada entidad.

10.2. *Población y muestra*

La población objeto de investigación son los clientes de la empresa Resuelve Tu Deuda que ingresaron al programa en el periodo comprendido entre el año 2020 y el año 2022. Todos los clientes son personas naturales con deudas en créditos de consumo cuyo valor mínimo es de cinco millones de pesos colombianos.

10.3. *Recolección de información*

Inicialmente recolectamos la información de los clientes que ingresaron durante el periodo comprendido entre el año 2020 y el año 2022 al programa de Resuelve Tu Deuda a través de una encuesta por correo electrónico. Para conocer su perfil y entender tanto las razones de su ingreso al programa como las razones de su posterior retiro se realizaron doce preguntas las

cuales se encuentran en el anexo 1.

Así mismo, solicitamos a la compañía los resultados operativos reflejados en el estado de pérdidas y ganancias de la empresa Resuelve Tu Deuda para el año 2022, el cual compartieron en un formato de Excel con la discriminación de cada uno de los rubros y con la disposición a compartir información adicional si fuera necesario.

Por su parte, para la matriz DOFA se realizó la encuesta a la líder del área de servicio al cliente en Colombia con el fin de entender de primera mano las principales razones y motivos por los que los clientes se retiran del programa.

10.4. *Técnicas y procedimiento de análisis*

La información obtenida a través de las encuestas se analizó en la herramienta ofimática de Excel con el fin de realizar el respectivo análisis e interpretación. De la misma manera el estado de pérdidas y ganancias se analizó a través de Excel con el fin de establecer la sensibilidad que puede tener su resultado, es decir, el EBITDA, ante los cambios producidos al implementar algunas estrategias sugeridas. Por su parte, para la matriz DOFA se utilizó la información recolectada en la entrevista por videollamada con la líder de servicio al cliente de Resuelve Tu Deuda y se diseñó en Excel para la respectiva presentación de la información.

10.5. *Fases de investigación*

En la ilustración 1 se señalan las fases principales a través de las cuales se desarrolló la investigación del presente trabajo con el fin de alcanzar los objetivos inicialmente trazados. Esta investigación contiene cinco etapas principales desde la recolección de información, su respectivo análisis, el diseño de estrategias con su respectivo análisis de impacto para terminar en una socialización de resultados y recomendaciones para la empresa Resuelve Tu Deuda.

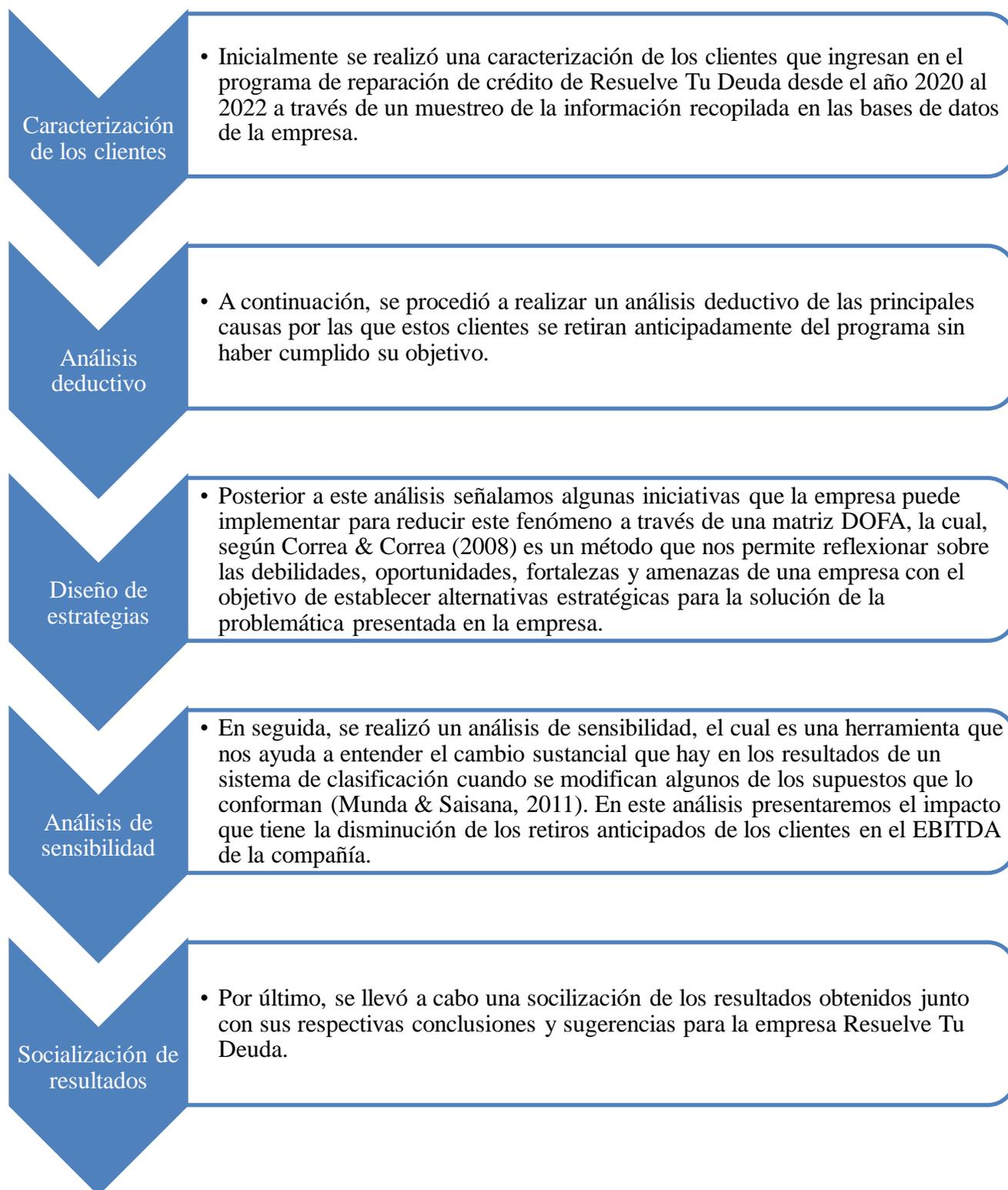


Ilustración 1 – Fases de investigación

Fuente: Elaboración propia

11. Resultados

Abordaremos la sección de resultados a través de tres subsecciones principales. La primera de ellas estará basada en el diagnóstico del problema en dónde inicialmente veremos el resultado de las encuestas realizadas a cada uno de los clientes que ingresaron al programa en el periodo 2020-2022 para continuar con una matriz DOFA que estará alimentada por una entrevista realizada a la líder del área de servicio al cliente en Colombia. La segunda subsección estará basada en el diseño de estrategias de acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico. Por último, realizaremos un análisis de sensibilidad del impacto que tendrá el EBITDA al aplicar cada una de las estrategias diseñadas con el fin de alcanzar el objetivo propuesto en este trabajo.

11.1. *Diagnóstico de la problemática*

Empezamos con el diagnóstico del problema a través de las encuestas realizadas a los clientes y la matriz DOFA obtenida por la entrevista

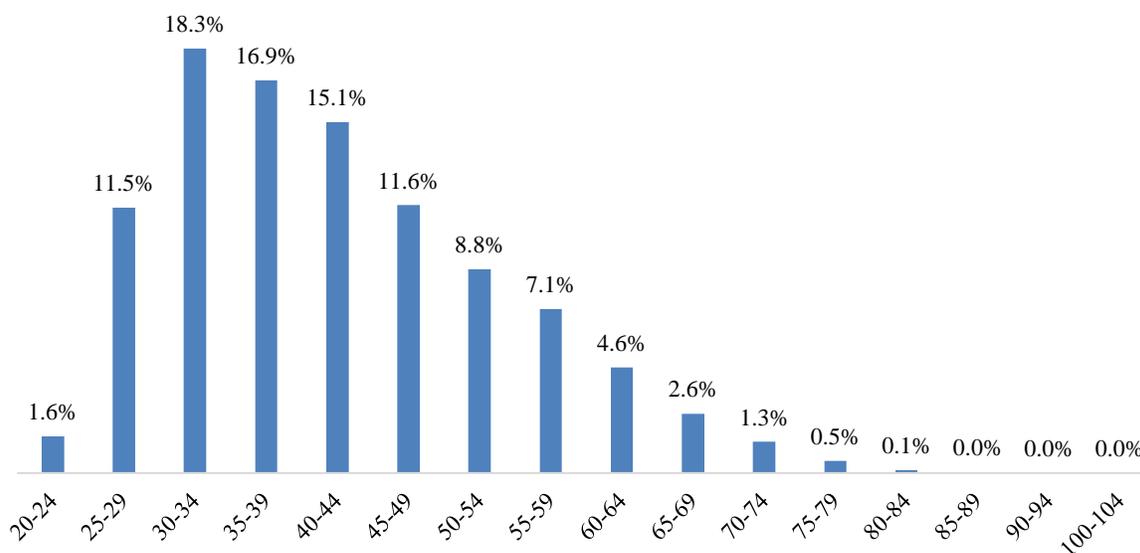
11.1.1. *Resultado de las encuestas*

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los 49.134 clientes que ingresaron al programa Resuelve Tu Deuda durante el periodo 2020-2022. La totalidad de los resultados estará contenida en el anexo 1 de este trabajo. La encuesta está dividida en dos secciones. La primera de ellas busca caracterizar demográficamente a la población. La segunda va más enfocada a su condición financiera y su comportamiento en el programa Resuelve Tu Deuda. Procederemos a presentar los resultados de cada una de las preguntas que contiene las encuestas de forma resumida y apoyados de gráficas ilustrativas.

11.1.1.1. Información demográfica

1. Fecha de nacimiento

La principal concentración por edad se presenta entre los 30 y 44 años abarcando un poco más del 50 %.

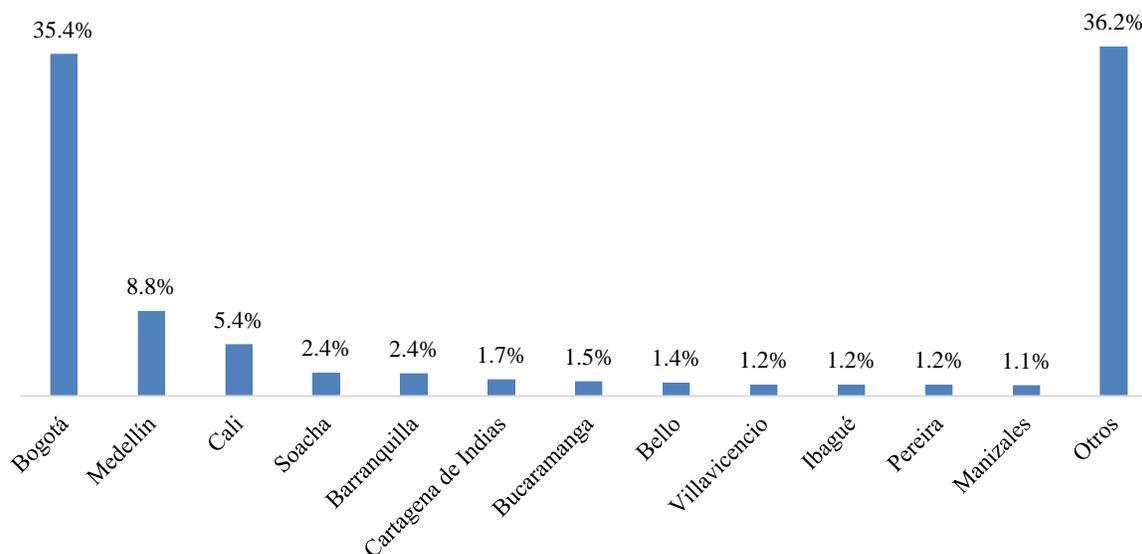


Gráfica 1 – Fecha de nacimiento

Fuente: Elaboración propia

2. Ciudad de residencia

Bogotá es la principal ciudad en donde viven los clientes que se registran en el programa Resuelve Tu Deuda. Si bien el grupo *otros* tiene la mayor cantidad de clientes, estose debe a que se desglosa por muchas ciudades y por presentación es más fácil acumularlo.

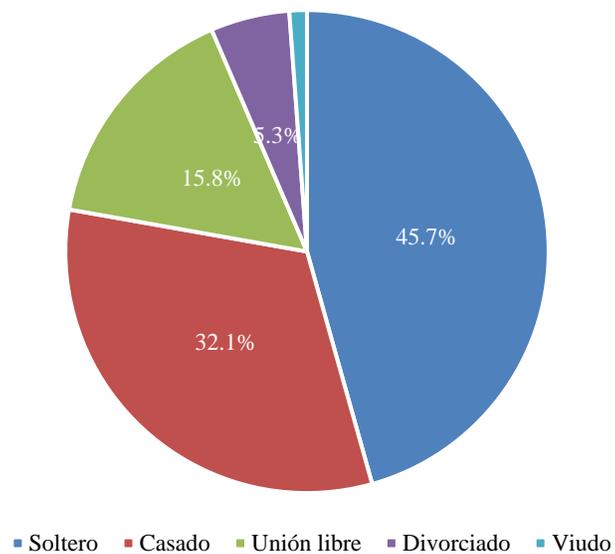


Gráfica 2 – Ciudad de residencia

Fuente: Elaboración propia

3. Estado civil

Respecto al estado civil, el que mayor participación tiene es el de soltero. Sin embargo, hay que aclarar que la suma de los casados y en unión libre, que se pueden ver como hogares, sobrepasan el de solteros al sumar entre ambos un 47.9 %.

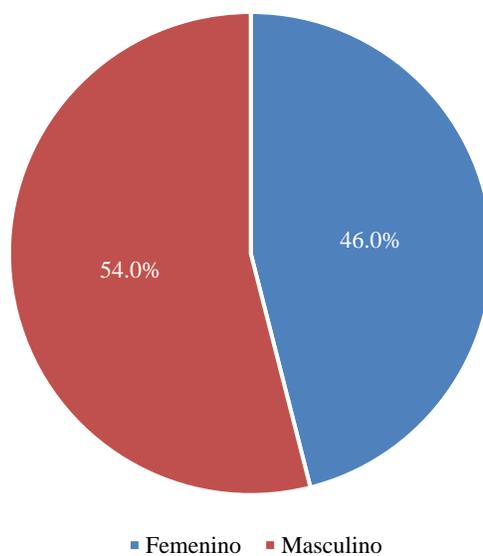


Gráfica 3 – Estado civil

Fuente: Elaboración propia

4. Sexo

La participación por sexo está levemente inclinada hacia los hombres.

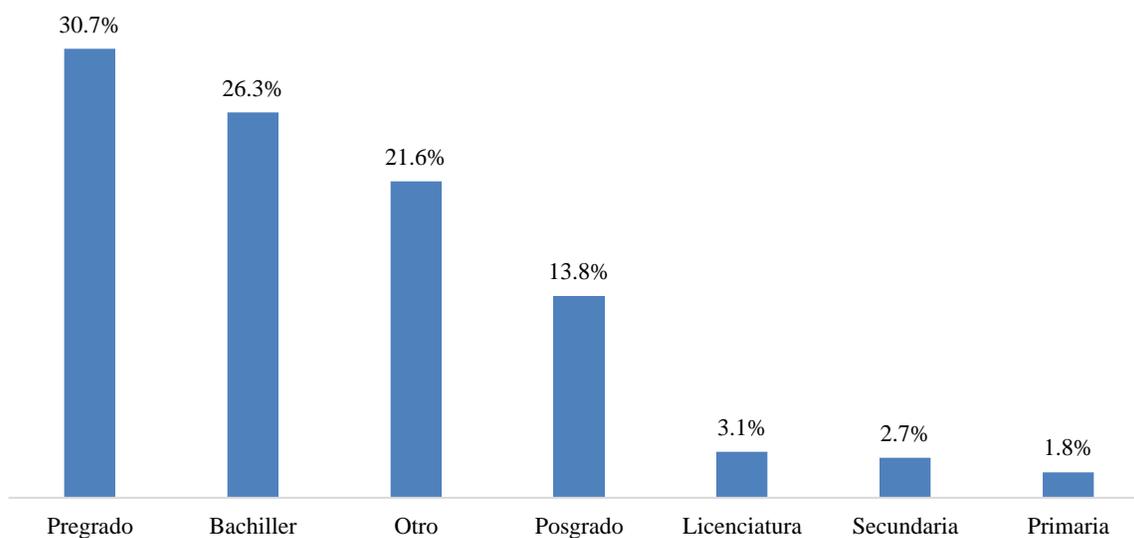


Gráfica 4 – Sexo

Fuente: Elaboración propia

5. Nivel académico

En cuanto a nivel educativo, los clientes en su mayoría tienen un pregrado y han sido bachilleres.



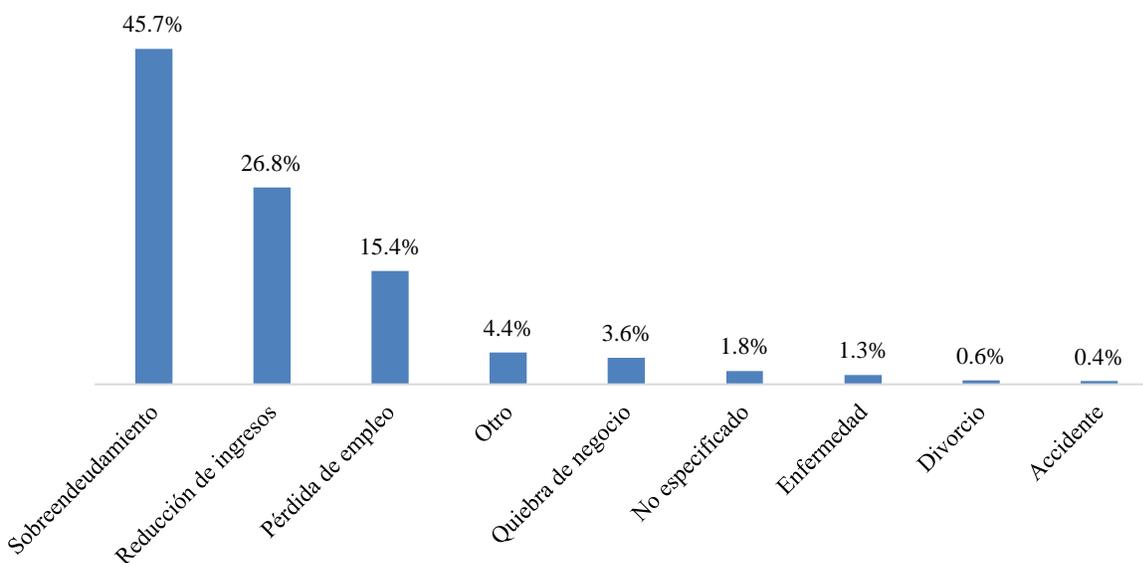
Gráfica 5 – Nivel académico

Fuente: Elaboración propia

11.1.1.2. Información financiera

6. Causa de no pago

La principal razón por la que los clientes dejaron de pagar sus deudas e ingresaron al programa Resuelve Tu Deuda es por sobreendeudamiento, seguida por la reducción de ingresos y la pérdida de empleo.



Gráfica 6 – Causa de no pago

Fuente: Elaboración propia

7. Fecha de inicio al programa

A continuación, vemos la cantidad de clientes que ingresaron en cada mes durante el periodo comprendido entre 2020 y 2022.

Cosecha	2020	2021	2022
Enero	744	1,456	1,419
Febrero	800	1,492	1,539
Marzo	821	1,587	1,521
Abril	798	1,322	1,315
Mayo	831	1,267	1,484
Junio	1,041	1,321	1,691
Julio	1,323	1,218	1,725
Agosto	1,205	1,343	1,773
Septiembre	1,545	1,255	1,882
Octubre	1,596	1,219	1,922
Noviembre	1,420	1,426	1,873
Diciembre	1,177	1,041	1,742
Total	13,301	15,947	19,886

Tabla 1 – Fecha de inicio al programa

Fuente: Elaboración propia

8. Deuda ingresada

A su vez, el factor de número de clientes no sería tan importante si no viniera acompañado de un incremento en la deuda ingresada puesto que los activos bajo administración son la base para el cálculo de los ingresos de la empresa.

Cosecha	2020	2021	2022
Enero	13,395,244,254	37,586,199,594	40,790,309,086
Febrero	16,466,707,792	40,670,078,508	43,127,643,688
Marzo	15,327,744,438	43,542,670,915	41,938,423,208
Abril	14,631,211,899	35,318,060,576	35,484,756,321
Mayo	18,268,517,909	34,623,918,644	42,098,287,421
Junio	22,268,379,840	34,860,253,082	44,490,149,734
Julio	29,668,734,264	35,779,666,781	50,707,893,644
Agosto	31,237,425,590	39,134,290,547	54,825,557,034
Septiembre	38,778,418,160	33,559,465,224	59,196,197,314
Octubre	39,626,701,155	33,067,524,867	61,261,672,811
Noviembre	35,407,396,269	37,176,769,593	59,253,200,385
Diciembre	30,132,310,388	26,017,694,185	51,761,758,414
Total	305,208,791,957	431,336,592,516	584,935,849,061

Tabla 2 – Deuda ingresada

Fuente: Elaboración propia

9. Fecha de retiro del programa

Por su parte, en la tabla 3 vemos la cantidad de retiros que se presentan del programa Resuelve Tu Deuda durante el periodo entre 2020 y 2022.

Cosecha	2020	2021	2022
Enero	3	791	956
Febrero	44	950	932
Marzo	50	1,033	903

Abril	220	994	974
Mayo	354	941	988
Junio	314	1,051	1,062
Julio	408	1,043	1,408
Agosto	461	1,026	1,282
Septiembre	608	1,011	1,374
Octubre	686	966	1,353
Noviembre	726	1,048	1,326
Diciembre	901	1,010	1,276
Total	4,775	11,864	13,834

Tabla 3 – Fecha de retiro del programa

Fuente: Elaboración propia

10. Razón de retiro del programa

Por último, se presenta la jerarquización de la razón por la cual los clientes se retiraron del programa, siendo la principal de ellas la razón 2xC. Esta razón es la sigla de “*dos por cobrar*”, y se presenta cuando el cliente ha dejado de realizar su ahorro en el programa y acumula dos comisiones mensuales por cobrar. Luego de un seguimiento de parte del área deservicio al cliente si no se retoman los ahorros se toma la decisión de retirar al cliente del programa.

La siguiente tabla muestra el promedio de cada razón de baja por cada uno de los clientes que ingresaron en el periodo de 2020 a 2022.

Razón de baja	Participación
2xC	47.92%
Negocia por su cuenta	10.49%
Información incompleta del programa	7.19%
Incapacidad de apartado	6.23%
Negocia por su cuenta por mejor descuento	4.70%
Negocia por su cuenta por falta de seguimiento	3.91%
Saldo Cero	2.35%
Se puso al corriente en sus pagos	2.26%
Negocia por su cuenta por tardanza en liquidación	1.80%
Negocia por su cuenta por que normalizo las deudas	1.72%
Reportes negativos en las centrales	1.66%
No está de acuerdo con comisiones	1.61%

Demandado	1.52%
Negocia por su cuenta por hostigamiento de cobranza	1.39%
Negocia por su cuenta porque no está de acuerdo con la forma de negociación	1.16%
Mala venta	0.73%
Mal servicio al cliente	0.61%
Negocia por su cuenta porque pensó éramos compra de cartera	0.55%
No da motivo	0.55%
Nómina Comprometida	0.41%
No disminución de llamadas	0.32%
Crédito con garantía	0.27%
Codeudor	0.22%
Negocia por su cuenta por comentarios Negativos en Redes sociales	0.22%
Liquida por fuera del programa	0.11%
Falleció	0.09%
Total	100.00%

Tabla 4 – Razón de retiro del programa

Fuente: Elaboración propia

11.1.2. Entrevista y DOFA

Ahora, presentaremos a través de una matriz DOFA los principales puntos a resaltar de la entrevista con Laura Fierro. Laura es profesional en psicología. Actualmente se desempeña como líder del área de servicio al cliente en Resuelve Tu Deuda. Ha estado en esta área por más de 6 años en los cuales ha estado en el liderazgo durante 4 de ellos. Esto le permitió tener un amplio conocimiento y experiencia en todas y cada una de las subáreas de servicio al cliente. Así mismo, ha hecho parte del proceso evolutivo de la compañía. El objetivo principal de esta entrevista es identificar y analizar el proceso actual para la administración y retención de los clientes junto con un entendimiento cualitativo sobre los motivos que hay detrás de las primeras cinco razones por las que los clientes se retiran del programa. La entrevista se realizó el martes 22 de marzo de 2023 y tuvo una duración de 27 minutos. Las preguntas realizadas en la entrevista se encuentran en el anexo 2.

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con beneficios adicionales para retener al cliente al momento que quiere retirarse del programa. • La mayoría de los clientes presentan incapacidad de pago después de entrar al programa y ya no pueden seguir haciendo frente a su ahorro. • La comunicación desde Resuelve Tu Deuda hacia el cliente, particularmente desde las áreas de negociación y servicio al cliente, es deficiente porque el banco o acreedor contacta primero al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar un mismo hilo de comunicación en toda la empresa. Cada área trabaja por su objetivo, pero no se trabaja bajo una misma historia al momento de atender al cliente. • Tener un vehículo de ahorro que permita cuidar el ahorro del cliente, evitando el retiro del dinero que el cliente destina para el pago de sus deudas.
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Pago mensual menor a lo que actualmente paga a los acreedores. • Reporte positivo en centrales de riesgo al ingresar al programa y realizar sus ahorros mes tras mes. • Contactos y alianzas para llevar a cabo negociaciones de las deudas con los acreedores y casas de cobro. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de un bloqueo en su vehículo de ahorro que permite al cliente retirar dinero de su ahorro y afecta las negociaciones. • Los acreedores o casas de cobro mantienen un contacto con el cliente y este puede preferir negociar directamente con él.

Tabla 5 – Matriz DOFA

Fuente: Elaboración propia

11.2. Estrategias

Luego de haber presentado los resultados de la encuesta y la entrevista, procedemos a diseñar las estrategias que la empresa puede tomar para reducir el número de retiros en su programa con el fin de mejorar su utilidad operativa.

A continuación, se establecen cuatro problemáticas sobre las cuales se diseñarán estrategias para lograr el objetivo propuesto de esta investigación:

1. Resuelve Tu Deuda no maneja un mismo hilo de comunicación de cara al cliente.
2. Los clientes pueden realizar retiros de la cuenta en la que realizan su ahorro, lo cual impide avanzar con la negociación de sus deudas.
3. La comunicación con los acreedores y casas de cobro es deficiente, lo cual impide la disminución de llamadas de cobro hacia los clientes del programa.

Para cada una de las estrategias implementadas se analizan siete puntos clave que determinarán su respectivo éxito, estos puntos clave son los siguientes:

- Descripción de la problemática
- Objetivo principal
- Áreas involucradas
- Inversión
- Estrategia
- Proceso de implementación
- Resultados esperados

Ahora, procederemos a detallar la estrategia para cada una de las problemáticas mencionadas anteriormente.

11.2.1. Estrategia 1: Alineación de la comunicación interna

- ***Descripción de la problemática:*** El 7,19 % de los clientes que se retiran del programa lo hacen porque la comunicación desde la empresa hacia ellos no es clara y a la vez reciben una comunicación distinta cada vez que se comunican con las diferentes áreas de Resuelve Tu Deuda, particularmente el área comercial, de servicio al cliente y de negociación. Al interior de la compañía no se maneja un hilo conductor, sino que cada comunicación de parte del cliente hacia la empresa requiere un nuevo comienzo para atender sus requerimientos o problemas.
- ***Objetivo principal:*** Establecer una comunicación unificada desde el momento en el que ingresa el cliente en el programa y durante todo su transcurrir en el mismo.
- ***Áreas involucradas:*** Para esta estrategia se requiere el involucramiento del área comercial, de negociación, de servicio al cliente y de producto.
- ***Inversión:*** Inicialmente esta estrategia no requiere una inversión de recursos económicos. Sin embargo, si requerirá una gran inversión de tiempo de capacitación para todas las áreas involucradas.
- ***Estrategia:*** Esta estrategia abarca dos frentes importantes. El primero de ellos está relacionado con el establecimiento de un protocolo de comunicación unificado, el cual tendrá como base principal la centralización de la información en el CRM de la empresa para conocer la etapa en la que se encuentra cada

cliente. El otro frente está basado en la capacitación de las tres áreas involucradas en el contacto directo con el cliente para conocer de antemano el proceso que lleva a cabo cada una y así brindar respuesta oportunas y acertadas a cada cliente que se comunica con la empresa.

- **Proceso de implementación:** A continuación, se define el proceso de implementación del primer frente:

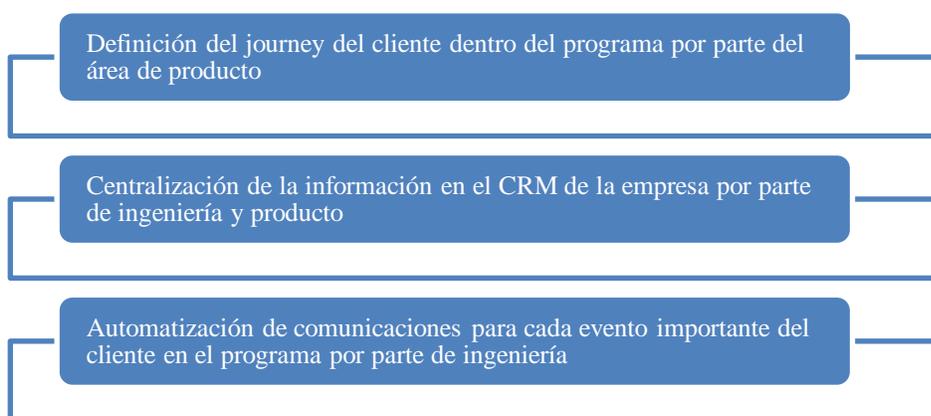


Ilustración 2 – Proceso de implementación estrategia 1 – Frente 1

Fuente: Elaboración propia

Ahora, el siguiente gráfico muestra el proceso de implementación de las capacitaciones entre áreas que estará basado en la definición del *journey* del cliente del proceso anterior:

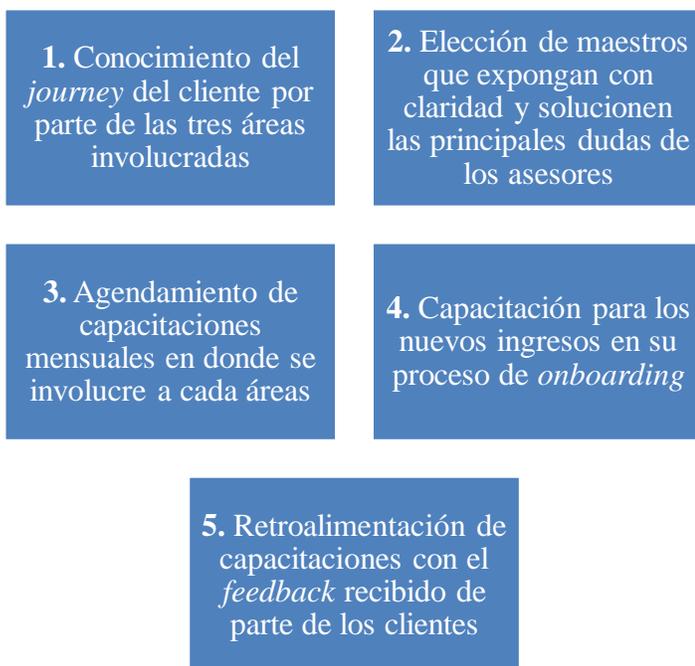


Ilustración 3 – Proceso de implementación estrategia 1 – Frente 2

Fuente: Elaboración propia

- **Resultados esperados:** La implementación de esta estrategia va dirigida a más del 90 % de las causales de baja del programa puesto que esto mejorará la percepción que tiene el cliente sobre la empresa y generará confianza para que este desee seguir el programa iniciado y lo culmine con éxito.

11.2.2. Estrategia 2: Fortalecimiento vehículo de ahorro

Creación de bolsillo control

- **Descripción de la problemática:** El principal vehículo de ahorro que maneja Resuelve Tu Deuda no cuenta con un bolsillo control para restringir el retiro del ahorro que el cliente tiene en su cuenta. Esto permite que el cliente use los recursos destinados al programa para sus gastos diarios y entorpezca el desarrollo de su programa de reparación de crédito.

- **Objetivo principal:** Crear un bolsillo de control en la cuenta de cada cliente en su vehículo de ahorro para restringir el retiro del ahorro.
- **Áreas involucradas:** Finanzas, producto y el vehículo de ahorro
- **Estrategia:** Restringir el retiro del ahorro de los clientes en la cuenta que tienen en el vehículo de ahorro con el fin de alcanzar con éxito el principal objetivo del programa de reparación de crédito.
- **Inversión:** La empresa Resuelve Tu Deuda tendrá que asumir una inversión por el desarrollo que tenga que hacer el vehículo de ahorro para la creación de estos bolsillos de control. Teniendo en cuenta que ya lo hicieron con uno de sus aliados y la inversión estuvo entorno a los 15.000.000 COP, este sería el monto establecido para negociar con el vehículo de ahorro.
- **Proceso de implementación:** En el siguiente diagrama se establece el proceso de implementación de la estrategia de fortalecimiento del vehículo de ahorro:

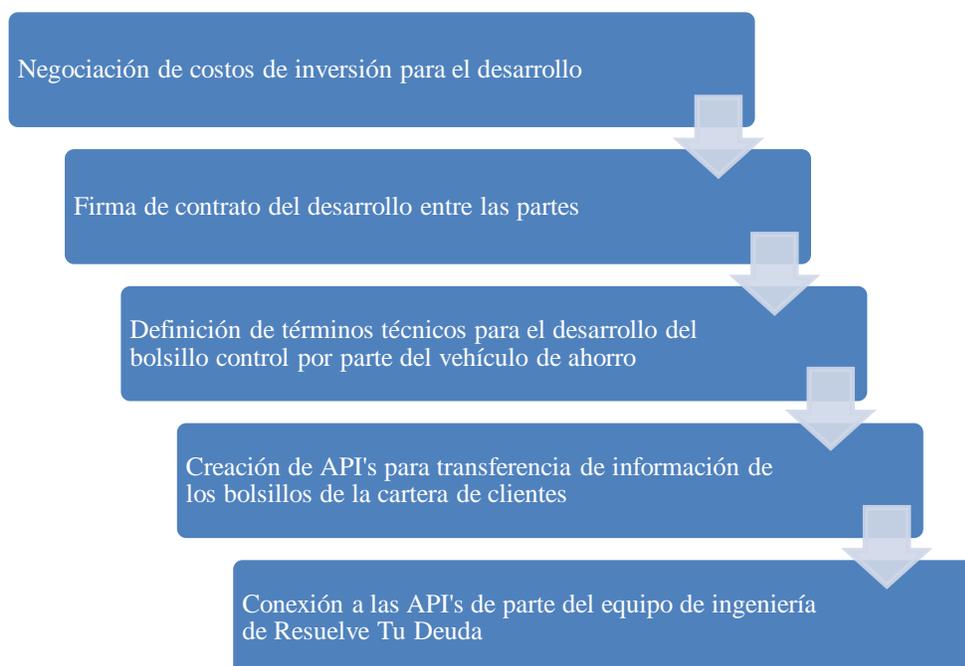


Ilustración 4 – Proceso de implementación estrategia 2

Fuente: Elaboración propia

- **Resultados esperados:** En el siguiente embudo se establece la manera en que se vería reflejado el resultado de la implementación de esta estrategia, el impacto principal se daría en las bajas 2xC, las cuales representan el 48 % del total de las bajas del programa.

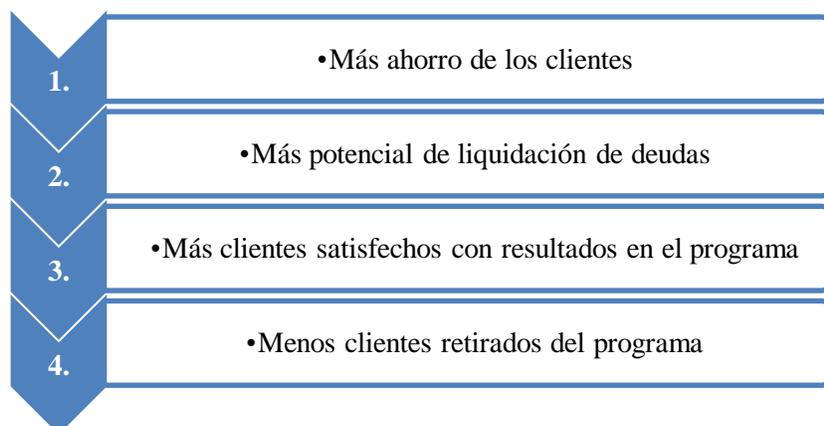


Ilustración 5 – Resultados esperados estrategia 2

Fuente: Elaboración propia

11.2.3. Estrategia 3: Alianzas con acreedores y casas de cobro

- ***Descripción de la problemática:*** Los acreedores y casas de cobro continúan realizando una cobranza agresiva con aquellos clientes que ingresan al programa Resuelve Tu Deuda.
- ***Objetivo principal:*** Detener las acciones de cobranza de parte de los acreedores y casas de cobro en el momento en que el cliente ingresa al programa de Resuelve Tu Deuda.
- ***Áreas involucradas:*** Gerencia general, negociación y producto.
- ***Inversión:*** Al ser una búsqueda de alianzas el principal recurso invertido será el del tiempo de las personas involucradas en la consecución de estas. Adicional a esto, se necesitará de un presupuesto para invertir en reuniones, almuerzos y obsequios, lo que se conoce en el mercado de negocios como *gastos de lobby*.
- ***Estrategia:*** Construir alianzas con los acreedores y casas de cobro para detener los procesos de cobranza de los clientes que ingresan al programa de Resuelve Tu Deuda. La propuesta presentada a los acreedores y casas de cobro será de recuperar la cartera de los clientes que ingresan al programa través de la reparación de crédito a cambio de no más contacto a los clientes.
- ***Proceso de implementación:*** En el siguiente diagrama se describe el proceso que se debe llevar a cabo para la consecución de alianzas con los acreedores y casas de cobro:

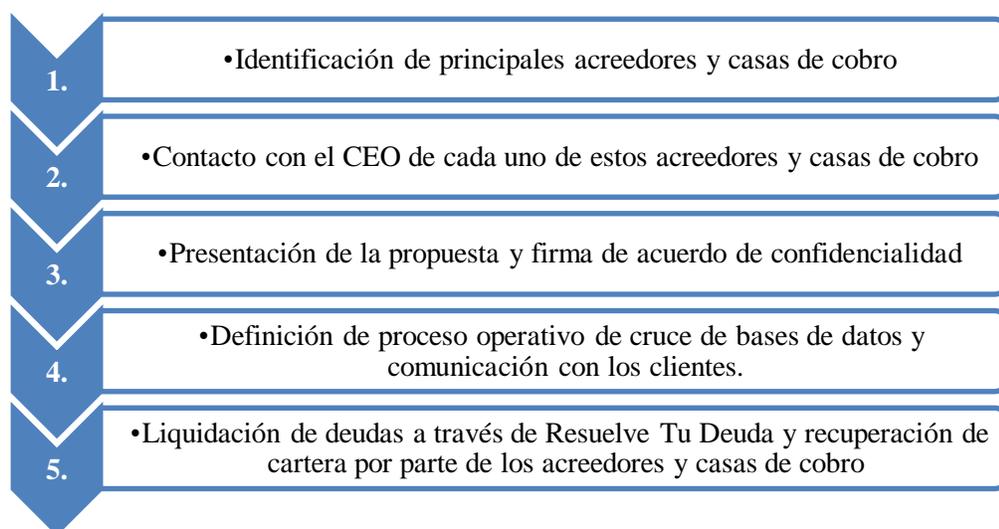


Ilustración 6 – Proceso de implementación estrategia 3

Fuente: Elaboración propia

- **Resultados esperados:** Al implementar esta estrategia se busca disminuir el 20 % de las bajas que están asociadas a los procesos de cobranza y de liquidación de deudas, las causales son las siguientes con su respectiva participación:

Razón de baja	Participación
Negocia por su cuenta	10.49%
Negocia por su cuenta por mejor descuento	4.70%
Negocia por su cuenta por tardanza en liquidación	1.80%
Negocia por su cuenta por hostigamiento de cobranza	1.39%
Negocia por su cuenta porque no está de acuerdo con la forma de negociación	1.16%
No disminución de llamadas	0.32%
Negocia por su cuenta por comentarios Negativos en Redes sociales	0.22%
Liquida por fuera del programa	0.11%
Total	20.19%

Tabla 6 – Resultados esperados estrategia 3

Fuente: Elaboración propia

11.3. Impacto en el EBITDA

Por último, se presenta el impacto de la implementación de las estrategias en el EBITDA a través de un análisis de sensibilidad.

11.3.1. Estructura del EBITDA

La empresa Resuelve Tu Deuda sostiene un negocio de remuneración a través de comisiones, más conocido como *fee business*, en el cual sus ingresos están atados a porcentajes sobre el activo que administra, en este caso, este activo son las deudas que los clientes ingresan al programa. En la siguiente tabla podemos ver cuáles son los principales ingresos que genera la compañía:

Ingresos
Mensualidades
Inscripciones
Liquidaciones

Tabla 7 – Estructura de ingresos Resuelve Tu Deuda

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, su estructura de costos está centrada principalmente en la nómina, al ser esta una empresa de prestación de servicios. El siguiente rubro principal es el de marketing, el cual se invierte con el fin de atraer a cada uno de los clientes al programa. Los demás costos están centrados en los servicios que requiere esta planta de trabajo para desempeñar sus labores. La siguiente tabla muestra la estructura de costos de la empresa:

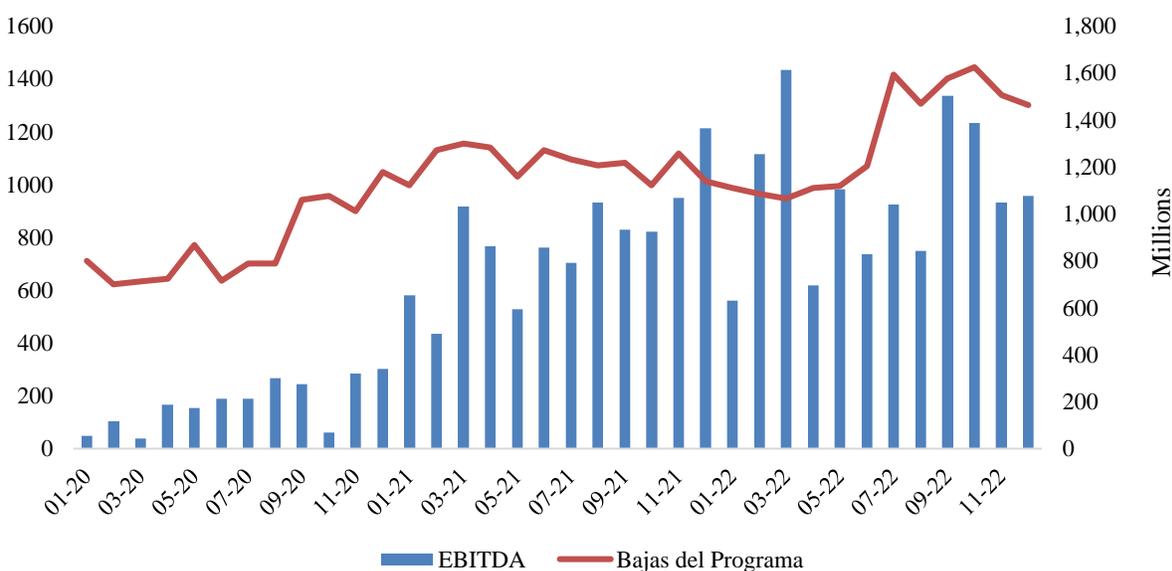
Gastos
Nómina
Marketing
Arrendamiento
Recursos humanos
Comunicaciones
Incobrables
Otros

Tabla 8 – Estructura de gastos de Resuelve Tu Deuda

Fuente: Elaboración propia

El EBITDA de la empresa entonces se construye a través de la operación aritmética de restar a los ingresos que genera la empresa los costos asociados para el desarrollo de la operación. El objetivo de la organización es alcanzar un nivel de EBITDA superior al 40 %, lo que quiere decir que los costos, en un escenario óptimo, deberían ser igual al 60 % de los ingresos generados por la empresa.

En la gráfica 7 se presentan los resultados históricos del periodo comprendido entre 2020 y 2022 referente al EBITDA y al número de bajas de la compañía en cada uno de los meses. Podemos detectar una tendencia creciente en el EBITDA de la compañía al igual que para las bajas, sin embargo, estas últimas no terminan de incrementar de la misma manera que el resultado operativo. Es bueno resaltar que la compañía lleva siendo rentable operativamente durante el periodo analizado, lo cual es una buena señal de solidez financiera y que permite tener una buena percepción del futuro.



Gráfica 7 – Relación entre EBITDA y bajas del programa en el periodo de 2020 al 2022

Fuente: Elaboración propia

11.3.2. Variables impactadas

Teniendo esto en mente y de acuerdo con las estrategias que se han propuesto para que la empresa implemente, se presentan las principales variables que se verán impactadas al realizar la implementación de las estrategias:

- **Comisiones mensuales:** El impacto en las comisiones mensuales se calcula teniendo en cuenta la deuda promedio de las bajas reales del programa de cada mes. Esa deuda promedio se multiplica por 0.5 % que es el porcentaje de comisión mensual sobre la deuda de cada cliente. Por último, se multiplica por la cantidad de clientes que se evitarían al aplicar las estrategias en los cuatro rubros de efectividad señalados anteriormente.
- **Gasto de nómina:** Al tener una mayor cantidad de clientes activos por la disminución de las bajas se realiza el cálculo de los asesores adicionales que debería contratar la empresa para administrarlos. Se tiene en cuenta un total de 400 clientes administrados por asesor y se asume un costo por asesor, con prestaciones sociales incluidas, de 3.000.000. El cálculo de asesores por clientes adicionales se realiza redondeando hacia abajo el número de clientes activos adicionales dividido entre los 400 clientes que administra cada asesor.
- **Gasto de incobrables:** Por último, el gasto de incobrables se presenta por la cartera acumulada de comisiones mensuales de aquellos clientes que terminan retirándose del programa por 2xC. Estas comisiones que se facturan, pero no se cobran se terminan asumiendo como un gasto si han pasado 120 días sin poder cobrar. Ahora bien, la disminución de este rubro se calcula utilizando la misma mensualidad promedio mencionada en el primer punto de este apartado anteriormente para el rubro de

comisiones mensuales multiplicado por las bajas que se evitan por la razón del 2xC.

Cabe aclarar que los 15.000.000 por la inversión en el desarrollo para la implementación de los bolsillos control no impactan en el EBITDA puesto que al ser una inversión en CAPEX este rubro se amortiza por NIIF e impacta en la utilidad neta sin afectar la utilidad operacional.

11.3.3. Análisis de sensibilidad

Para llevar a cabo el análisis de sensibilidad, se establecen cuatro escenarios frente al *base case* o escenario inicial. Para esto se proyecta un impacto en la implementación de cada estrategia del 25, 50, 75 y 100 %. Por ejemplo, si la implementación de todas las estrategias genera un incremento en las comisiones mensuales de 1.000.000, en cada escenario se presentará un incremento de 250.000, 500.000, 750.000 y 1.000.000 respectivamente.

A continuación, se presenta el impacto en cada una de las variables analizadas, iniciando por las comisiones mensuales, pasando por el gasto de nómina y terminando en el gasto de incobrables.

11.3.3.1. Impacto en las comisiones mensuales

Al aplicar las estrategias mencionadas y realizar el análisis de sensibilidad se evidencia un incremento entre el 1.53 y el 6.12 % en la facturación de mensualidades para el año 2022 frente al escenario inicial, aumentando la facturación anual de mensualidades en más de 1,200 millones de pesos.

Sensibilidad Mensualidades	2020	2021	2022
Base case	9,742,568,872	18,163,020,852	20,791,316,359
25%	9,823,582,293	18,424,494,732	21,109,231,803
50%	9,904,707,642	18,686,019,806	21,427,161,732
75%	9,985,706,901	18,947,506,506	21,745,071,764
100%	10,066,743,564	19,208,776,917	22,063,403,329

Tabla 9 – Análisis de sensibilidad en valor absoluto del impacto en las comisiones mensuales

Fuente: Elaboración propia

A su vez, el incremento mínimo que se tiene es el reflejado en el año 2020 bajo un escenario de efectividad de implementación de estrategias de un 25 %, llegando a niveles de un aumento del 0.83 %, lo que representa un aumento de facturación anual de un poco más de 80 millones de pesos.

Impacto	2020	2021	2022
25%	0.83%	1.44%	1.53%
50%	1.66%	2.88%	3.06%
75%	2.50%	4.32%	4.59%
100%	3.33%	5.76%	6.12%

Tabla 10 – Análisis de sensibilidad en variación porcentual del impacto en las comisiones mensuales

Fuente: Elaboración propia

11.3.3.2. Impacto en el costo de nómina

Con respecto al incremento en el costo de nómina derivado del efecto de una mayor administración de clientes, se presenta un incremento de hasta el 6.5 % para el año 2022 frente al escenario inicial, aumentando el costo total de nómina en más de 1,500 millones de pesos.

Sensibilidad Nómina	2020	2021	2022
Base case	11,047,766,903	18,186,589,867	23,541,858,924
25%	11,095,766,903	18,384,589,867	23,940,858,924
50%	11,119,766,903	18,561,589,867	24,324,858,924
75%	11,146,766,903	18,741,589,867	24,702,858,924
100%	11,170,766,903	18,918,589,867	25,083,858,924

Tabla 11 - Análisis de sensibilidad en valor absoluto del impacto en el costo de nómina

Fuente: Elaboración propia

A su vez, el menor impacto se presenta en el año 2020 debido a que es menor la cantidad de clientes administrados que aumenta, siendo tan solo un incremento en el costo de la nómina del 0.43 % en un escenario de efectividad del 25 %.

Impacto	2020	2021	2022
25%	0.43%	1.09%	1.69%
50%	0.65%	2.06%	3.33%
75%	0.90%	3.05%	4.93%
100%	1.11%	4.02%	6.55%

Tabla 12 - Análisis de sensibilidad en valor porcentual del impacto en el costo de nómina

Fuente: Elaboración propia

11.3.3.3. Impacto en el costo de incobrables

Ahora bien, frente al rubro de incobrables se presenta una disminución máxima del 64 %, efectuada por la disminución de la cartera que se termina asumiendo como costo operativo. En términos absolutos este valor llega a superar los 840 millones de pesos como se muestra en la tabla 13

Sensibilidad Incobrables	2020	2021	2022
Base case	438,949,298	1,156,054,339	1,309,069,781
25%	385,915,331	981,440,095	1,096,731,076
50%	332,803,757	807,212,727	885,024,888
75%	279,583,526	632,919,794	672,456,833
100%	231,208,307	458,441,141	460,778,522

Tabla 13 - Análisis de sensibilidad en valor absoluto del impacto en el gasto de incobrables

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta lo anterior, toma mucha relevancia este rubro debido a que termina siendo el factor positivo para demostrar una mejora en la utilidad operacional luego de

implementar las estrategias diseñadas.

Impacto	2020	2021	2022
25%	-12.08%	-15.10%	-16.22%
50%	-24.18%	-30.18%	-32.39%
75%	-36.31%	-45.25%	-48.63%
100%	-47.33%	-60.34%	-64.80%

Tabla 14 - Análisis de sensibilidad en variación porcentual del impacto en el gasto de incobrables

Fuente: Elaboración propia

11.3.3.4. Impacto en las bajas

Luego de ver cómo se mueve cada uno de los rubros afectados al implementar las estrategias diseñadas, nos enfocamos en el impacto directo que tienen estos en los retiros del programa Resuelve Tu Deuda. Se puede evidenciar una disminución bastante radical si las estrategias implementadas lograrán impactar las principales razones de baja de los clientes, llegando a tener 10.000 retiros menos durante el año 2022.

Sensibilidad Bajas	2020	2021	2022
Base case	9,262	12,956	14,149
25%	8,405	10,825	11,665
50%	7,547	8,694	9,181
75%	6,690	6,563	6,697
100%	5,833	4,434	4,210

Tabla 15 - Análisis de sensibilidad en valor absoluto del impacto en los retiros del programa Resuelve Tu Deuda

Fuente: Elaboración propia

Este impacto se traduce en una disminución mayor al 70 % si nos fijamos en el año 2022 y una efectividad del 100 % en la implementación de las estrategias.

Impacto	2020	2021	2022
---------	------	------	------

25%	-9.25%	-16.45%	-17.56%
50%	-18.52%	-32.90%	-35.11%
75%	-27.77%	-49.34%	-52.67%
100%	-37.02%	-65.78%	-70.25%

Tabla 16 Análisis de sensibilidad en variación porcentual del impacto en los retiros del programa Resuelve Tu Deuda

Fuente: Elaboración propia

11.3.3.5. Impacto en el EBITDA

Por último, tenemos el impacto global reflejado en el EBITDA. En la tabla 17 se presenta el análisis de sensibilidad en valor absoluto al aplicar las estrategias mencionadas en la sección anterior.

Sensibilidad EBITDA	2020	2021	2022
Base case	2,300,707,582	10,613,888,683	13,021,137,302
25%	2,411,276,065	10,950,976,807	13,351,891,451
50%	2,534,034,085	11,298,229,249	13,689,527,568
75%	2,655,274,670	11,644,008,882	14,031,005,655
100%	2,777,768,681	11,991,257,946	14,370,515,531

Tabla 17 - Análisis de sensibilidad en valor absoluto del impacto en el EBITDA

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, en la tabla 18 se presenta el análisis de sensibilidad en variación porcentual frente al escenario real de cada uno de los años analizados:

Impacto	2020	2021	2022
25%	4.81%	3.18%	2.54%
50%	10.14%	6.45%	5.13%
75%	15.41%	9.71%	7.76%
100%	20.74%	12.98%	10.36%

Tabla 18 - Análisis de sensibilidad en variación porcentual del impacto en el EBITDA

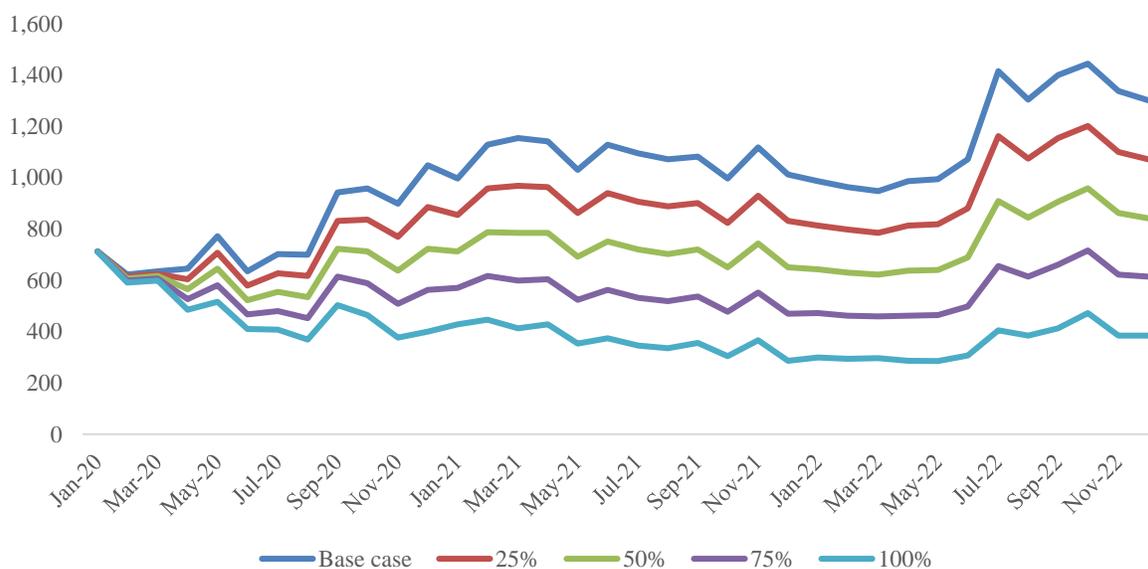
Fuente: Elaboración propia

11.3.4. Análisis del impacto comparativo

Finalmente se presenta la comparación del comportamiento de las variables analizadas, bajas del programa y EBITDA, con sus respectivos impactos reflejados en el análisis de sensibilidad anterior.

11.3.4.1. Comparativo de bajas

En la gráfica 8 se presenta la comparación de las bajas del programa presentadas en el periodo entre 2020 y 2022 frente a cada uno de los escenarios proyectados con su respectivo impacto porcentual.



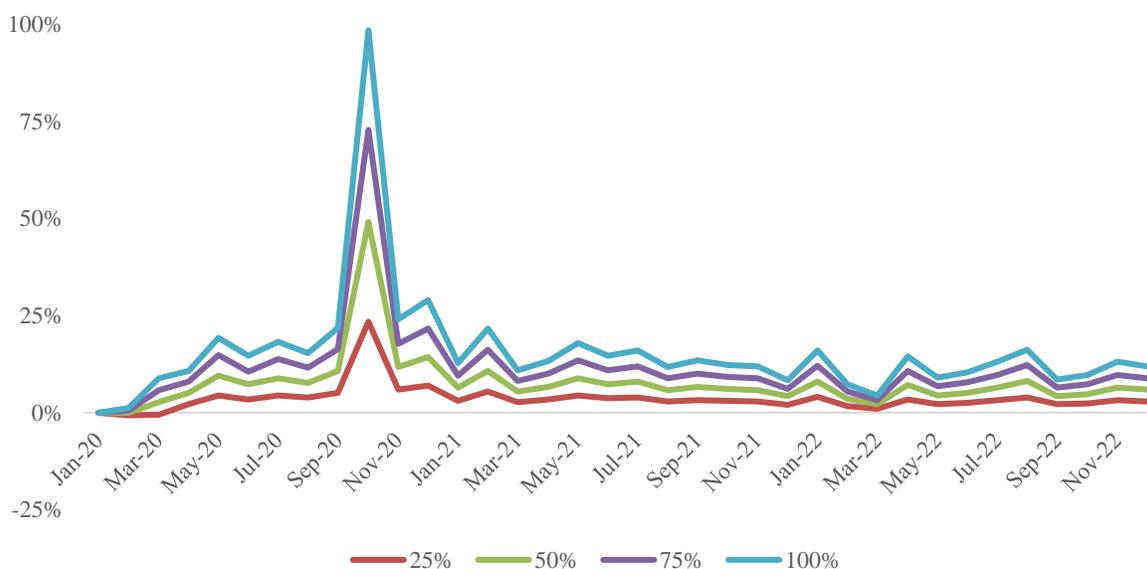
Gráfica 8 – Comparativo de las bajas del programa bajo los escenarios planteados

Fuente: Elaboración propia

11.3.4.2. Comparativo de EBITDA

En la gráfica 9 se presenta la comparación del EBITDA para el periodo entre 2020 y 2022 frente a cada uno de los escenarios proyectados en términos de variación porcentual. Cabe

aclarar que en el mes de octubre de 2020 se presenta un gran incremento porcentual debido a que fue un mal mes en términos de gasto para la empresa, sin embargo, en términos absolutos el intervalo va desde 67.162.198 pesos colombianos en el escenario inicial hasta 133.50.236 pesos colombianos en el escenario más optimista de efectividad del 100 %.



Gráfica 9 - Comparativo de la variación porcentual del EBITDA bajo los escenarios planteados

Fuente: Elaboración propia

12. Discusión

Los resultados de la investigación muestran que unas de las principales causas del no pago de las obligaciones financieras son el sobreendeudamiento, la reducción de ingresos y la pérdida de empleo, datos que coinciden con lo expuesto por Gutiérrez et al. (2011) donde menciona que las razones van ligadas con la situación financiera de la persona como lo son los ingresos, el nivel de endeudamiento, el tipo de contrato laboral, razón por la cual se infiere que los clientes de Resuelve tu Deuda buscan subsanar dichas obligaciones.

Respecto a la cantidad de clientes que ingresaron al programa Resuelve tu Deuda, estos

aumentaron así mismo cómo lo hicieron los ingresos para los años 2021 y 2022 en comparación con el año base que fue el 2020, datos que concuerdan con lo encontrado por García et al. (2011) donde plantea que en la teoría de intermediación financiera las personas buscan entidades intermediarias que generan confianza en la transferencia de sus activos financieros, razón por la cual se deduce que los clientes de la empresa Resuelve tu Deuda depositan su confianza en el programa para solucionar su problema de sobreendeudamiento.

Ahora bien los resultados de la investigación muestran que la razón principal por la cual el cliente se retira del programa, es la de “dos por cobrar” (2xC), la cual se presenta cuando el cliente acumula dos comisiones por cobrar y por ende ha dejado de realizar su ahorro, este resultado concuerda con lo expuesto por Covarrubias (2013), donde expresa que en la teoría de la reserva fraccionaria las entidades financieras optan por restricciones en sus productos financieros para evitar de cierta manera una inestabilidad bancaria, se infiere que la empresa Resuelve tu Deuda opta por este mecanismo para evitar atrasos en los programas ya establecidos.

Por otra parte, teniendo en cuenta la información suministrada en la entrevista a la líder de servicio al cliente de Resuelve tu Deuda Laura Fierro, donde expone que las fortalezas del programa es el reporte positivo en las centrales de riesgo de los clientes, ésta información tiene similitud a lo afirmado por Ali et al. (2015) donde afirma que una razón significativa para que los consumidores opten por la reparación de crédito es la eliminación negativa en las centrales de riesgo, con esto se infiere que esta fortaleza de la empresa va ligada a solucionar el mayor problema que tienen los clientes en estado de sobreendeudamiento, ya que este reporte negativo es lo que puede llevar a que se cierren sus puertas en cualquier entidad financiera.

Ahora, en relación con las amenazas encontradas dentro del programa de Resuelve tu Deuda la investigación arroja que las negociaciones pueden verse afectadas debido al contacto

de los acreedores o casas de cobro con el cliente, estos resultados se asemejan a lo propuesto en su investigación por Benmaman, (2012) donde manifiesta que los intermediarios financieros que más se diferencia de los demás, son los intermediarios bancarios, ya que estos tienen dentro de sus funciones la captación y colocación de efectivo, lo que genera dentro de los usuarios mayor confianza, se deduce que esta amenaza podría ser uno de los pilares fundamentales para buscar diferentes alternativas de mejora en el programa, ya que puede ser una de las amenazas más comunes en este tipo de empresa.

13. Conclusiones

Al caracterizar a los clientes de Resuelve tu Deuda, se encontró que la mayoría de estos cuentan con un nivel académico de pregrado y tienen una fuerte tendencia a tener un estado civil de soltería. Además, es notorio que la población se concentra en nivel de adultez.

En cuanto al motivo principal del retiro de los clientes del programa Resuelve tu Deuda, se demostró que los clientes presentan una incapacidad de pago para realizar el ahorro establecido en el programa, lo que impide un desarrollo sano y exitoso del mismo. De esta manera, cuando el cliente completa dos comisiones mensuales por cobrar es retirado del programa por la razón 2xC (dos por cobrar). A su vez, pero en menor medida, la siguiente razón de retiro con mayor preponderancia en la muestra es la que lleva a los clientes a negociar por su propia cuenta, dejando claro que hay un área de oportunidad muy grande en el proceso de negociación con los acreedores.

Al realizar la simulación de la aplicación de las estrategias encaminadas a resolver la problemática de la empresa, se logra evidenciar que puede presentarse una mejora significativa teniendo una comunicación asertiva del cliente con los funcionarios de la empresa. Así mismo, se lograría el fortalecimiento de una nueva línea de ahorro para el pago oportuno de sus

obligaciones. Finalmente, la implementación de nuevas alianzas con los acreedores y casas de cobro fortalecerían los lazos de los clientes con la empresa obteniendo óptimos resultados.

Por último, se puede notar un crecimiento económico significativo para la empresa después de analizar el impacto que tendría la implementación de todas las estrategias sugeridas, lo que implicaría mayores ganancias para sus dueños con un aumento de su utilidad operacional reflejada en el EBITDA, este aumento va ligado a la baja en el retiro de clientes proyectadas con dichas estrategias.

14. Recomendaciones

Presentamos para terminar unas recomendaciones como fruto de este trabajo para la empresa, los investigadores y la academia con el fin de dar lugar a futuras investigaciones con el propósito de seguir ahondando en este importante tema.

14.1. Para la empresa:

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se recomienda a la empresa Resuelve tu Deuda implementar las estrategias sugeridas en el presente trabajo de investigación con el fin de resolver las problemáticas encontradas en la evaluación de la matriz DOFA. De esta manera la compañía pueda mejorar de forma significativa los resultados económicos de los ejercicios venideros reflejados a través de su EBITDA

Así mismo, se recomienda actualizar constantemente desde el área de calidad de la compañía la matriz DOFA con el fin de estar al tanto de las problemáticas que surjan en el desarrollo del objeto social de la empresa y así buscar nuevas alternativas o estrategias que permitan mantener de forma constante los resultados económicos proyectados en el EBITDA.

Como última medida, se recomienda observar y analizar el impacto que genera la

implementación de las estrategias, ya que con esta se podría llegar a reducir de manera significativa el retiro de los clientes que es el principal problema que se refleja en la compañía.

14.2. Para otros investigadores:

Debido a las diversas razones que se tienen para que las personas lleguen a situaciones de sobreendeudamiento, se recomienda a otros investigadores enfatizar en dichas razones y la importancia de una educación financiera que permita a los usuarios evitar llegar a dicha situación.

Además, se recomienda evaluar diferentes empresas del sector financiero con el fin de comparar con las dificultades que enfrenta Resuelve Tu Deuda para que de esta manera puedan conocer si el problema es exclusivo de esta compañía o es un problema a nivel macroeconómico que tienen las empresas del sector financiero en Colombia.

14.3. Para la academia:

Por último, se recomienda a la academia invertir en investigaciones que permitan a los usuarios finales de las entidades financieras conocer las causas de sobreendeudamiento. Todo esto con el fin de abarcar la problemática a través de dos frentes. El primero de ellos desde las políticas públicas a nivel nacional que permitan al estado colombiano abarcar la problemática de la educación financiera de los hogares, reconociendo que este factor podría mejorar los indicadores macroeconómicos del país. Y, en segundo lugar, desde la empresa privada, en donde se busquen emprendimientos rentables que permitan desarrollar la educación financiera en el país y así se disminuya el problema del sobreendeudamiento en la población colombiana.

Referencias

Ali, P., O'Brien, L., & Ramsay, I. (2015, junio 10). A quick fix? Credit repair in Australia. *Australian Business Law Review*, 43(3), 179-205.

Asobancaria. (2021, mayo 4). *Radiografía de la educación financiera: una política necesaria que requiere una rápida y adecuada implementación*. Bogotá.

https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2021/05/1278_BE.pdf

Bayona Albarracín, L. T. (2022, 02 01). *Régimen de insolvencia para personas naturales no comerciantes, borrón y cuenta nueva*. Colombia.

<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/42960>

Benmaman, L. (n.d.). LOS COSTOS DE INFORMACION COMO IMPULSORES DE LA INTERMEDIACION FINANCIERA.

Carballo Fidalgo, M. (2019). *Sobreendeudamiento de consumidores: estrategias para garantizar una segunda oportunidad* (M. Carballo Fidalgo, Ed.). J.M. Bosch Editor.

<https://elibro-net.ezproxy.uan.edu.co/es/ereader/bibliouan/127038>

Castro, A., & Malpica, W. (2021). Factores determinantes en la crisis de las instituciones prestadoras de servicios de salud en Colombia, un acercamiento desde la perspectiva financiera.

Criterio Libre, 84-94. doi:10.18041/1900-0642/criteriolibre.2021v19n34.6387

Center for Responsible Lending. (n.d.). *The Debt Settlement Industry*. Center for Responsible Lending. Retrieved October 11, 2022, from

<https://www.responsiblelending.org/sites/default/files/nodes/files/research-publication/Debt-Settlement-The-Basics.pdf>

CFPB. (2022). Consumer Financial Protection Bureau. Retrieved October 8, 2022, from

<https://www.consumerfinance.gov/>

Consejo nacional de política económica y social. (2020, septiembre 28). *Política nacional de inclusión y educación económica y financiera*. Bogotá.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4005.pdf>

Consumer Financial Protection Bureau. (2022, Agosto 24). *What is debt settlement/debt relief services and should I use them?* Consumer Financial Protection Bureau.

Retrieved October 11, 2022, from <https://www.consumerfinance.gov/ask-cfpb/what-are-debt-settlementdebt-relief-services-and-should-i-use-them-en-1457/>

Córdoba, L., & Agredo, L. (2018, enero-junio). Análisis del riesgo financiero de impago en las pymes del sector manufacturero de Colombia, subsector elaboración de alimentos. *Revista Science of Human Action*, 3(1), 34-64.

Covarrubias, J. (2013, Julio). *Optimización de las reservas fraccionarias en el equilibrio de la demanda de créditos y la oferta de depósitos de BBVA Bancomer en el sistema bancario mexicano 2000-2013: un análisis empírico*. Zaloamati. Retrieved November 7, 2022, from <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/7093>

Departamento Nacional de Planeación. (2020). *Reporte de inclusión financiera primer semestre 2020*. Puntoaparte. https://img.lalr.co/cms/2020/10/14175126/BDO_Reporte1-1.pdf

Díaz Valencia, G. A. (2011). Las imperfecciones del mercado de créditos, la restricción crediticia y los créditos alternativos. *Revista CIFE*, Vol. 12(No. 17), 103-134.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5061170>

Eichhorn, K. (2020, 07). *Sobreendeudamiento de los hogares en Chile: determinantes y recomendaciones de política pública*.

<https://www.proquest.com/openview/6e2578bde06bdd119b8e7069c151ca13/1?pq-origsite=gscholar&cbl=44156>

Encalada, L., & Herrera, D. (2022, mayo). *Modelo ProLab: Propuesta para el lanzamiento de una Fintech “Reinserta” para la recuperación de créditos e incorporación de los clientes al sistema financiero*. Surco, Perú.

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/22337/Modelo%20ProLab%20Propuesta%20para%20el%20lanzamiento%20de%20una%20Fintech%20-%20ENCALADA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

0ProLab%20Propuesta%20para%20el%20lanzamiento%20de%20una%20Fintech%20-%20ENCALADA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Estrada Casas, S. S., & Gutiérrez Valencia, A. N. (2017, 09 22). *Proceso de evaluación decréditos y su influencia en la morosidad de los clientes de la agencia sabogal de la*

Caja Municipal de Crédito y Ahorro Trujillo en la ciudad de Cajamarca en el periodo 2016. Perú. <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/297>

García, C., Cárdenas, G., & Molina, C. (2011, Febrero 21). *Analysis of the financial intermediation on the stage of the xx and xxi centuries crisis / Sophia*. Revistas UGCA. Retrieved November 7, 2022, from <https://doi.org/10.18634/sophiaj.7v.1i.135>

García Rodríguez, J. M. (2014, 05). *El problema del sobreendeudamiento de la persona física en España*.

<http://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/975/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gerencia de riesgo de BanRep, Asobancaria, & CIFIN. (2011, Marzo). *Estimación de la carga financiera en Colombia. Reporte de estabilidad financiera*.

Gutiérrez, J., Capera, L., & Estrada, D. (2011, septiembre). Un análisis del endeudamiento de los hogares. *Temas de estabilidad financiera*, (61).

Jiménez, G., Mariño, J. S., & Rodríguez-Novoa, D. (2022, Junio). *Reporte de la situación del crédito en Colombia*. Colombia.

<https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10465/RSCC.pdf>

Malpica, W., Nauzan, V., & Silva, L. (2022). Economic Integration in Latin America: An Approach Through the Analysis of Bibliometric Indicators on Research Production.

Organizations and Markets in Emerging Economies, 300-316. doi:10.15388/omee.2022.13.81.

Mimbela Salazar, J. M. (2022). *La regulación del sobreendeudamiento por utilizar tarjetas de crédito que afecta a los consumidores financieros en Perú*.

<http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/19630>

Rocío López, S. L. (2015, Abril - Junio). El tratamiento del sobreendeudamiento de los particulares en Francia. *Revista de Derecho Civil, II (2)*, 207-228.

<https://nreg.es/ojs/index.php/RDC>

Sala, A. (2014, Mayo). EL CRÉDITO Y LA LIBERTAD BANCARIA EN UN RÉGIMEN DE RESERVA FRACCIONARIA. *Revista de Instituciones, Ideas y Mercados*, (60), 5-31.

Salceek, E. (2022). El dinero como deuda. Prospectos metodológicos desde la sociología formal de Simmel. *IX Jornadas de Sociología de la UNLP*.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2020, abril 23). Superintendencia Financiera de Colombia.

Vera Leyton, M., Barreto Zaraza, M. A., & Romero Franco, L. P. (2015, Octubre 10). Determinantes de la demanda de crédito de consumo en Colombia, 2010-2014. *Innovación de la gestión*, (33), 55-76.

http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8023/determinantes_2010-2014_pre_til_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Victor Granell. (2013, febrero 6). Mediación hipotecaria: Una solución al problema del sobreendeudamiento de los particulares. *Anales de derecho*, (31), 180-213.

Walji, H. (2009, junio 10). *Delivering Value to Consumers in a Debt Settlement Program A Case Study: Nationwide Support Services, Inc.*

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.212.2826&rep=rep1&type=pdf>

Werner, R. (2016, Julio). A lost century in economics: Three theories of banking and the conclusive evidence. *International Review of Financial Analysis*, 46, 361-379.

John Gathergood. (2012). Self-control, financial literacy and consumer over-indebtedness. *Journal of Economic Psychology*. Volume 33, Issue 3, Pages 590-602. ISSN 0167-4870, <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.11.006>.

(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167487011001735>)

Anderloni, L., Vandone, D. (2011). Risk of Over-Indebtedness and Behavioural Factors. In: Lucarelli, C., Brighetti, G. (eds) *Risk Tolerance in Financial Decision Making*. Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9780230303829_5

Schicks, J. (2011). The over-indebtedness of microborrowers in Ghana - An empirical study from a customer protection perspective. CERMi (Centre for European Research in Microfinance) Solvay Brussels School of Economics and Management (SBS-EM) Université Libre de Bruxelles (ULB) Grant holder of ULB. Recuperado de

https://www.cermi.eu/documents/CERMi_WP_-_Schicks_J._-_August_2011.pdf

Alfaro, Rodrigo, Pacheco, David, & Sagner, Andrés. (2013). Dinámica de la frecuencia de impago de los créditos de consumo en cuotas. *El trimestre económico*, 80(318), 329-342.

Recuperado en 26 de abril de 2023, de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-718X2013000200329&lng=es&tlng=es.

Cornejo, E., & Díaz Solís, D. (2006). Medidas de Ganancia: EBITDA, EBIT, Utilidad Neta y Flujo de Efectivo.

Martínez, J. B. (2012). El ebitda. *Cont4bl3*, (41), 15-17.

Méndez, C. A. B. (2007). EBITDA, ¿es un indicador financiero contable de agregación de valor? *Capic Review*, (5), 4.