



CANAL CAPITAL

**DOCUMENTO TÉCNICO COSTO BENEFICIO PARA DETERMINAR EL COBRO DE
ACREENCIAS A FAVOR DE CANAL CAPITAL
Comité Sostenibilidad Contable**

Bogotá D.C., 6 de marzo de 2025

ÍNDICE

1. Aspectos generales.....	4
1.1. Introducción.....	4
1.2. Objetivo general.....	5
1.3. Fundamento jurídico relación costo-beneficio.....	5
2. Parámetros para aplicar la metodología costo – beneficio.....	8
2.1. Análisis de la cartera de Canal Capital durante los últimos 5 años.....	8
2.2. Cuantificación de la pérdida del cliente.....	12
2.3. Cuantificación costos del cobro persuasivo.....	19
2.4. Cuantificación costos del cobro coactivo y judicial.....	20
2.5. Valoración de bienes durante el proceso de cobro coactivo.....	27
3. Conclusiones.....	28



1. Aspectos generales

1.1. Introducción

De conformidad con el artículo 37 numeral 3º de la Ley 182 de 1995 mediante el cual se definió el régimen de prestación del servicio público de televisión a nivel regional, Canal Capital es una sociedad entre entidades públicas distritales, organizada como empresa industrial y comercial del Estado encargada de operar y prestar el servicio público de televisión regional, vinculada a la Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes; autorizada por el Acuerdo 019 de 1995 del Concejo de Bogotá, y creada a través de la Escritura Pública número 4854 del 14 de noviembre de 1995 registrada en la Notaría 19 del Círculo de Bogotá e inscrita en la Cámara de Comercio de Bogotá.

Adicionalmente, la Comisión de Regulación de Comunicaciones mediante la Resolución No. 6383 de 9 de septiembre de 2021, que adiciona la Resolución No. 5050 de 2016, determinó el objeto y las funciones del servicio de televisión regional, de tal forma que estableció la naturaleza industrial, comercial y de gestión económica de los canales, caracterizados por tener personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y, capital independiente, constituido totalmente con bienes o fondos públicos comunes, los productos de ellos o el rendimiento de tasas que perciban por las funciones, por prestación de servicios y por contribuciones de destinación especial en los casos autorizados por la Constitución y la ley.

Bajo tal naturaleza jurídica, Canal Capital como empresa industrial y comercial del Estado, desarrolla su función administrativa con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones, conforme el artículo 209 de la Constitución política de Colombia.

En el desarrollo de dichos principios, el artículo 1º de la Ley 1066 de 2006 contempla que *"(...) los servidores públicos que tengan a su cargo el recaudo de obligaciones a favor del Tesoro Público deberán realizar su gestión de manera ágil, eficaz, eficiente y oportuna, con el fin de obtener liquidez para el Tesoro Público"*, de tal forma que deberán adelantarse las actuaciones pertinentes para el cobro de la cartera a favor de Canal Capital.

Lo anterior en consonancia con el artículo 98 de la Ley 1437 de 2011 - Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, ratifica que las entidades públicas tienen el deber de recaudar las obligaciones que se hayan creado a su favor y que consten en documentos que presten mérito ejecutivo, mediante la prerrogativa de cobro coactivo en los casos que se tenga competencia, o acudiendo ante el juez competente.

1.2. Objetivo general

El presente documento tiene por objeto definir los criterios y lineamientos necesarios para la aplicación de la metodología de relación costo-beneficio en la evaluación de eficiencia en el proceso de recaudo de cartera de Canal Capital, para permitir depurar la misma al calificarla como de imposible recaudo, de conformidad con lo establecido en el literal f) del artículo 21 del Decreto Distrital 289 de 2021 *"Por el cual se establece el Reglamento Interno del Recaudo de Cartera en el Distrito Capital"*.

1.3. Fundamento jurídico relación costo-beneficio

El artículo 2.5.2.1. del Decreto 1068 de 2015 *"Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público"*, en concordancia con el parágrafo 4º del artículo 163 de la Ley 1753 de 2015, contempla lo siguiente:

"ARTÍCULO 2.5.2.1. Definiciones:

*(...) 8. **Cartera Vencida: Es aquella que presente 180 días o más:***

- i) De vencido el plazo para el pago total o de alguno de sus instalamentos; o*
- ii) De la ejecutoria del acto administrativo sancionatorio que dio origen a la cartera, contados a partir del día siguiente de la fecha de su vencimiento.*

*De conformidad con lo establecido en el parágrafo 4 del artículo 163 de la Ley 1753 de 2015, **las entidades públicas podrán realizar la depuración definitiva de los saldos contables, en los eventos en que la cartera sea de imposible recaudo** por la prescripción o caducidad de la acción, por la pérdida de fuerza ejecutoria del acto administrativo que le dio origen o por la inexistencia probada del deudor o su insolvencia demostrada y por tanto no sea posible ejercer los derechos de cobro o bien **porque la relación costo-beneficio al realizar su cobro no resulta eficiente**. En todos los casos se debe realizar un informe detallado de las causales por las cuales se depura" (negrilla y subrayado fuera de texto original).*

En el mismo sentido, el Contador General de Bogotá D.C. mediante Circular Externa 001 del 20 de octubre de 2009 definió la relación costo - beneficio desfavorable para la administración Distrital de la siguiente manera: *"(...) Se presenta cuando el monto que razonablemente se estima será recaudado, resulta inferior al valor de los costos en que incurre la administración para lograr el recaudo correspondiente, luego de la gestión de cobro, considerando la antigüedad de la partida, requerimientos de personal, procedimientos operativos, legales y tiempo de duración del proceso para la depuración de cada partida, entre otros aspectos. **La relación costo beneficio, se obtiene en cada entidad como resultado de un estudio detallado que permita determinar los***



costos de gestión de cobro de la cartera de difícil recaudo y de la estimación del recaudo potencial. (negrilla y subrayado fuera de texto original)

Por su parte, el Decreto Distrital 289 de 2021 "Por el cual se establece el Reglamento Interno del Recaudo de Cartera en el Distrito Capital" en su artículo 21 contempla las hipótesis de imposible recaudo y su consecuente depuración contable de la siguiente forma:

"Artículo 21.- Cartera de imposible recaudo y causales para su depuración contable. La depuración contable es el conjunto de gestiones administrativas que las entidades cuya información financiera no refleje su realidad económica, deben adelantar para que las cifras y demás datos contenidos en los estados financieros cumplan las características fundamentales de relevancia y representación fiel. Se considera que existe cartera de imposible recaudo y se procederá a su depuración contable, siempre que se cumpla alguna de las siguientes causales:

- a) Remisión.
- b) Prescripción de la acción de cobro.
- c) Pérdida de fuerza ejecutoria.
- d) Decaimiento del acto administrativo.
- e) Inexistencia probada del deudor o su insolvencia demostrada, que impida ejercer o continuar ejerciendo los derechos de cobro
- f) Cuando la relación costo-beneficio al realizar su cobro no resulta eficiente" (subrayado fuera de texto).

La disposición en cita ha sido incluida en los Planes Distritales de Desarrollo, de tal forma que el artículo 270 del Acuerdo Distrital 927 de 2024 "Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas del Distrito Capital 2024-2027 "Bogotá Camina Segura" estableció lo siguiente: "En términos de eficiencia institucional y siguiendo los criterios legales vigentes, en materia de prescripción, remisión de deudas, pérdida de fuerza ejecutoria del acto administrativo o por la inexistencia probada del deudor o su insolvencia demostrada, en virtud de los cuales no sea posible ejercer los derechos de cobro **o bien porque la relación costo-beneficio al realizar su cobro no resulta eficiente**, las entidades distritales **deberán realizar acciones de depuración y saneamiento de la cartera a su cargo** de cualquier índole **en cualquiera de las etapas del cobro persuasivo** y coactivo, mediante el castigo de la misma, **realizando un informe detallado de las causales por las cuales se depura y las excluirá de la gestión**" (negrilla y subrayado fuera de texto original).

El criterio de costo beneficio en la gestión de la Cartera también ha sido objeto de pronunciamiento jurisprudencial en el sentido que si dentro del análisis efectuado se determina que el beneficio neto es menor que los costos que se incurren, la entidad no está obligada a gestionar su recaudo, tal y como lo precisa el Consejo de Estado¹: "(...) No

¹ Consejo de Estado-Sala de consulta y servicio civil. Consejero Ponente: German Alberto Bula Escobar. 10 de diciembre de 2013. Radicado No. 11001-03-06-000-2013-00418-00

puede sostenerse de manera irreflexiva que el Estado deba efectuar el cobro de obligaciones a su favor cuando efectuados los análisis pertinentes se establezca que de acuerdo a la relación costo-beneficio se va a generar un detrimento o pérdida para el patrimonio público. Insistir en el cobro de acreencias bajo tales condiciones implica un razonamiento absurdo que debe ser rechazado dadas las consecuencias que produciría, pues ante todo la esencia del derecho es que sea razonable.”

De esta forma, el estudio de costo beneficio debe ser razonable para alcanzar la eficiencia administrativa, así la Corte Constitucional² ha precisado: “(...) en lo que atañe al principio de eficiencia la jurisprudencia de este Tribunal ha señalado que se trata de la máxima racionalidad de la relación costos-beneficios, de manera que la administración pública tiene el deber de maximizar el rendimiento o los resultados, con costos menores, por cuanto los recursos financieros de Hacienda, que tienden a limitados, deben ser bien planificados por el Estado para que tengan como fin satisfacer las necesidades prioritarias de la comunidad sin el despilfarro del gasto público. Lo anterior significa, que la eficiencia presupone que el Estado, por el interés general, está obligado a tener una planeación adecuada del gasto, y maximizar la relación costos – beneficios.”

De conformidad con la normatividad y jurisprudencia expuesta, la aplicación del criterio costo-beneficio permite materializar la eficiencia de la administración, para lo cual podrán ser utilizados los siguientes factores en su determinación: antigüedad de la obligación, costos de la gestión, estimación del recaudo potencial, patrimonio del deudor, costo de la materialización de medidas cautelares, entre otros; aristas que permiten proporcionar los costos en que se incurre la gestión de cobro y comparar dichos costos previstos con los beneficios esperados.

En este sentido, el estudio del criterio de costo - beneficio, le proporciona elementos de juicio a la Administración para: (i) valorar la necesidad y oportunidad de acometer la realización del proyecto y/o gestión a adelantar, (ii) seleccionar las alternativas más beneficiosas para la realización del proyecto y/o gestión a adelantar y, (iii) estimar adecuadamente los recursos económicos necesarios en el plazo de realización del proyecto y/o gestión a adelantar³.

2. Parámetros para aplicar la metodología costo – beneficio

2.1. Análisis de la cartera de Canal Capital durante los últimos 5 años

Canal Capital como Empresa Industrial y Comercial del Estado desarrolla actividades comerciales tendientes a la operación, prestación y explotación del servicio de televisión regional, bajo las cuales se causan derechos económicos que se espera recaudar como

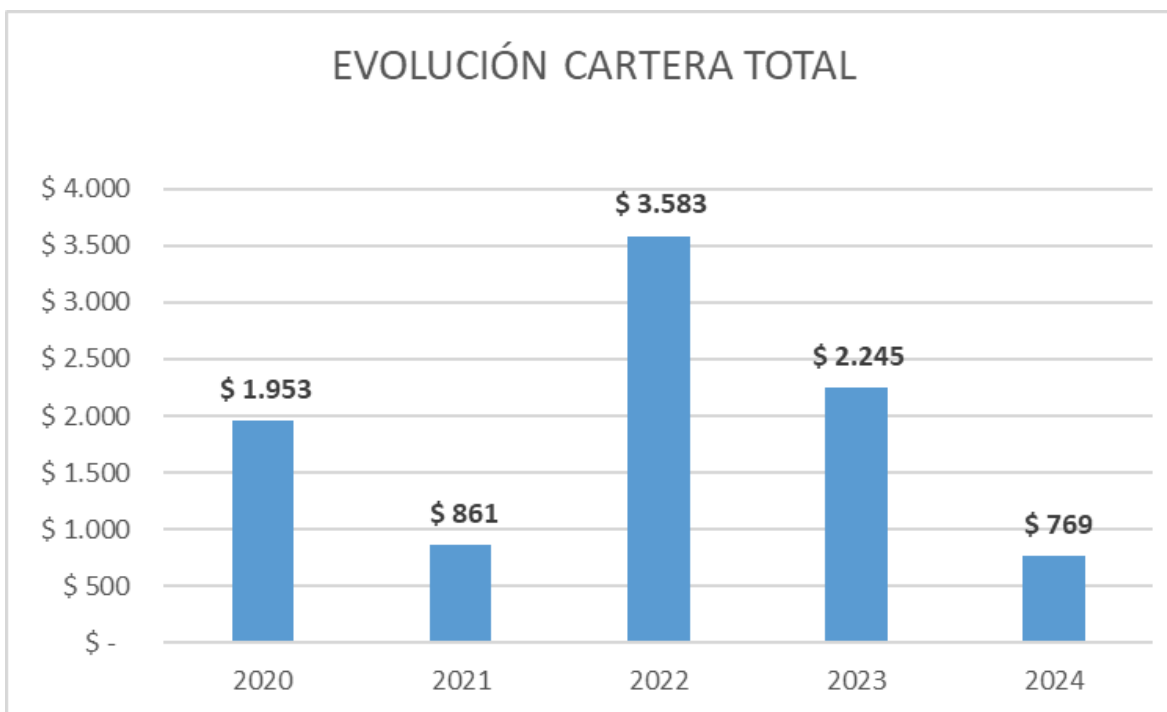
² Corte Constitucional. Sentencia C-826 del 13 de noviembre de 2013. MP: Luis Ernesto Vargas Silva.

³ Análisis coste/beneficio. Ejemplos de análisis sector privado y público. Febrero 28, 2014. Juan A. Castañer Martínez



resultado de sus operaciones, por lo que su evolución y composición son indicadores clave del desempeño financiero de la entidad.

Bajo ese contexto, se hace necesario analizar el comportamiento financiero de la cartera que se ha causado en Canal Capital durante los últimos 5 años:



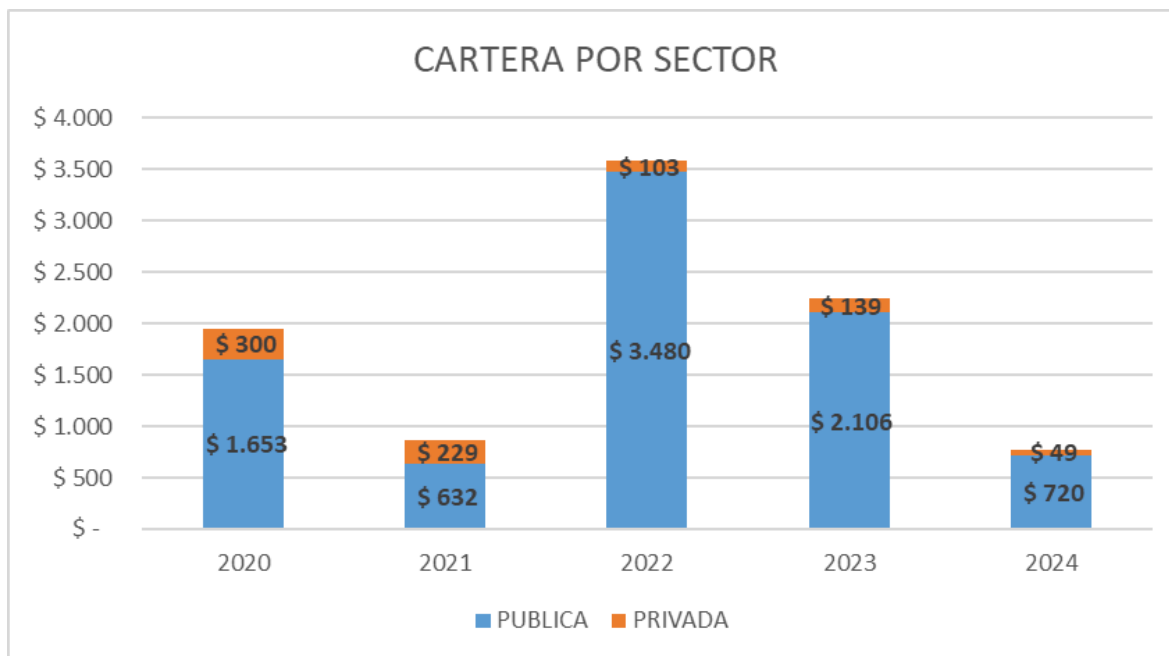
Fuente: Gráfica No. 1 realizada por el profesional grado 01 de facturación.
Fecha: Febrero-2025

Esta gráfica de "Evolución Cartera Total" muestra un decrecimiento de la cartera total de Canal Capital en el período 2020-2024, montos expresados en millones de pesos. Partiendo de \$1.953 en 2020, la cartera disminuye al año siguiente, alcanzando su punto más alto en 2022 con \$3.583, pero se evidencia disminución en 2023 a \$2.245 y en 2024 a \$769.

El mayor crecimiento se dio entre 2021 y 2022, donde la cartera casi se cuadruplicó, pasando de \$861 a \$3.583 millones de pesos. Después de este fuerte aumento, se disminuyó la cartera en 2023 y se ratifica el decrecimiento por las gestiones de recaudo realizadas en 2024.

En resumen, los datos reflejan una disminución de la cartera total de Canal Capital en los últimos 5 años, con un pico en 2022 y una posterior disminución en los años siguientes, manteniendo una tendencia decreciente.

Ahora bien, en lo referente a la distribución de la cartera, según el tipo de persona que la origina, se marca la siguiente tendencia:



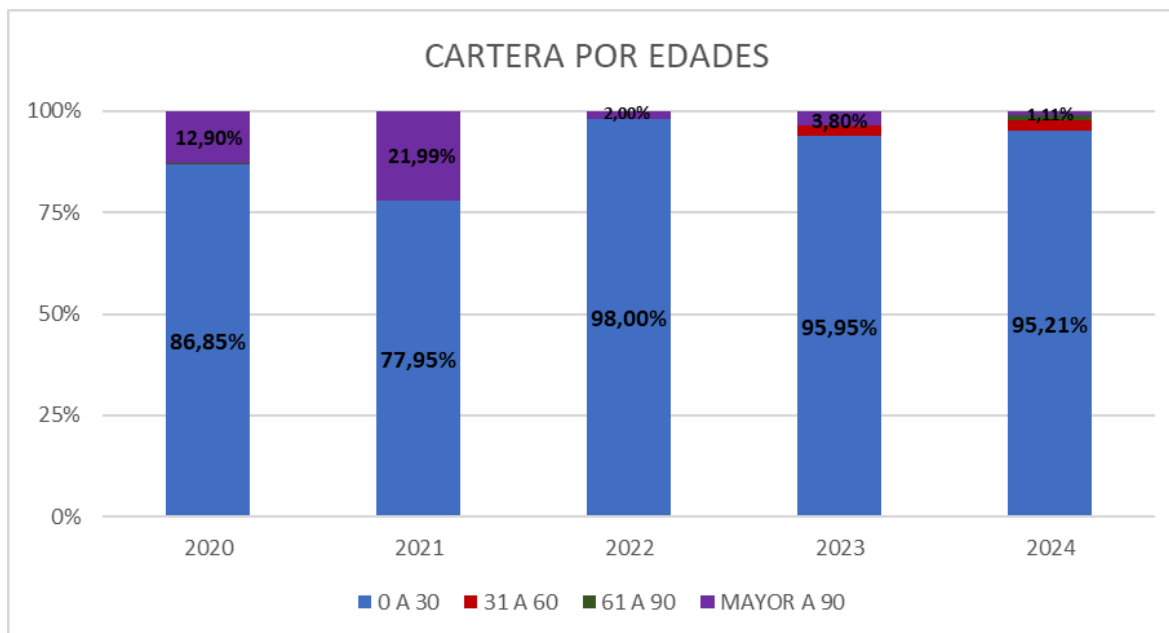
Fuente: Gráfica No. 2 realizada por el profesional grado 01 de facturación.

Fecha: Febrero-2025

La gráfica muestra una clara predominancia de la cartera originada en clientes del sector público sobre la cartera generada en el sector privado. A lo largo del período analizado, la cartera con clientes del sector público ha representado la mayor parte de los ingresos por cobrar de Canal Capital, llegando a alcanzar los \$3.480 millones en 2022. En contraste, la cartera con clientes del sector privado ha mantenido niveles significativamente más bajos, con un máximo de \$300 millones en 2020 y una disminución hasta \$49 millones en 2024.

Está marcada concentración en el sector público refleja la mayor facturación de servicios de Canal Capital en los ingresos provenientes de entidades públicas y es acorde con la composición de sus clientes para el desarrollo de sus actividades comerciales. En promedio durante el periodo analizado, el 91,29% de la cartera de Canal Capital está concentrado en clientes del sector público. Para 2023, el 99,5% de esta cartera estaba concentrada en entidades del orden distrital y tan sólo el 0,5% en entidades del orden nacional.

Por otro lado, con relación a la clasificación de las cuentas por cobrar de Canal Capital, agrupados según el tiempo que tienen pendiente de cobro, se tiene la siguiente representación:



Fuente: Gráfica No. 3 realizada por el profesional grado 01 de facturación.
Fecha: Febrero-2025

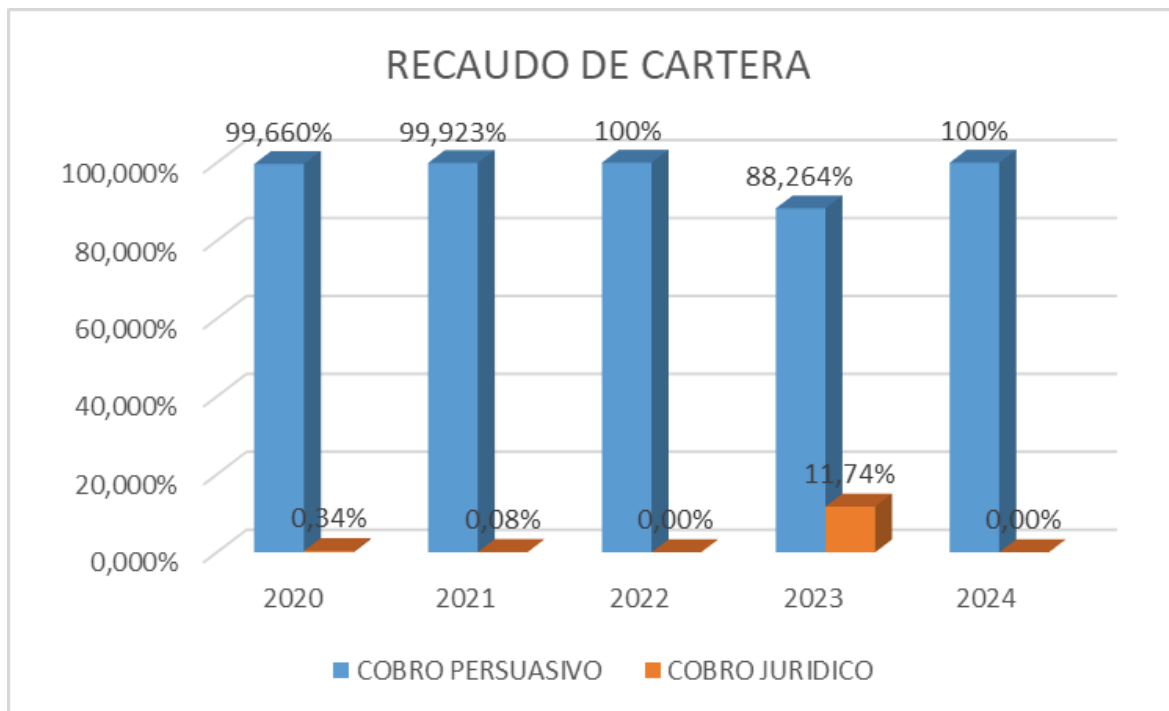
El anterior diagrama con corte 31 de diciembre de las anualidades referenciadas, muestra una clara concentración de la cartera en el rango de 0 a 30 días, que representa en promedio el 90,79% del total. Esta alta focalización en el corto plazo refleja la naturaleza de los procesos de contratación y generación de ingresos en el sector público, que es el principal cliente de Canal Capital.

Sin embargo, es necesario tomar esta lectura de forma prudencial en razón a la estacionalidad propia de la industria en la que opera Canal Capital. Los procesos de planeación y manejo presupuestal de las entidades públicas hacen que la contratación de los servicios del canal se concentre en el segundo y tercer trimestre de cada año, y la generación de ingresos se acentúe en el segundo semestre.

Adicionalmente, la temporada navideña agrega una concentración de ingresos en el último trimestre. Por lo que al cierre de cada vigencia, la cartera se encuentra concentrada en el término de 0 a 30 días.

Ahora bien, al analizar las gestiones de cobro sobre los valores facturados anualmente desde 2020 a hasta el 2024, se evidencia que se recauda mayor valor en sede persuasiva que lo que se remite a cobro jurídico, lo que permite concluir que Capital tienen una gestión de cartera eficiente, pues de 2020 a 2022 el porcentaje de cobros remitidos a cobro jurídico no supera el 1% y aunque en 2023 dicho porcentaje se incrementa a 11,81%, esto se explica en un solo contrato que por el cambio de administración los

clientes no pagaron como venía pagando en los años anteriores, tal y como se evidencia en la siguiente gráfica:



Fuente: Gráfica No. 4 realizada por el profesional grado 01 de facturación.

Fecha: Febrero-2025

Visto de esta forma, la cartera de Canal Capital dentro del período analizado demuestra un crecimiento sostenido, con una marcada concentración en clientes del sector público y una alta estacionalidad en la cartera de corto plazo (0-30), lo que facilita el cobro de cartera en sede persuasiva.

2.2. Cuantificación de la pérdida del cliente

En el contexto actual de la competencia empresarial, la fidelización de clientes se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito de cualquier empresa, y Canal Capital no es la excepción. La naturaleza de sus actividades comerciales, centradas en la producción y difusión de contenido audiovisual, exige no sólo la atracción de nuevos clientes, sino también el mantenimiento y fortalecimiento de las relaciones con los clientes existentes. Esto se traduce en la necesidad de desarrollar estrategias efectivas que no solo capten el interés del público hacia los productos y servicios ofrecidos, sino que también fomenten un vínculo duradero entre Canal Capital y sus clientes.



Durante los últimos cinco años, los clientes de Canal Capital han tenido el siguiente comportamiento:

CLIENTE	2020	2021	2022	2023	2024
XPERIENCIA AGENCIA DE MEDIOS S.A.S				X	X
ACADEMIA DE LAS ARTES Y LAS CIENCIAS	X				
ADTEL LATAM SAS	X				
ALEJANDRA MARIA QUINTERO RONDON					X
ANDREA MILENA NOVOA BERMUDEZ			X		
ARENA COMMUNICATION SAS	X				
ARTEVE PRODUCCIONES SAS		X			
ASOCIACIÓN COLOMBIANA DEPORTIVA DE FUTBOL 7		X			
AUTODROMOS SA		X	X	X	
BENITEZ LONDOÑO MARÍA ELENA	X				
BICICLETAS CICLÓN S.A.S			X		
CARACOL SA	X	X	X		X
CARACOL TELEVISION SA	X		X		
CARLOS ALBERTO CHICA ARIAS			X		
CARLOS ANDRES GUTIERREZ GONZALEZ	X				
CARLOS HERNANDO PINZON NIEVES	X	X			
CARMEN SUSANA TAPIA MORALES		X			
CASA EDITORIAL EL TIEMPO	X	X			X
CATALINA VÁSQUEZ CÁRDENAS		X			
CENTRO COMERCIAL SAN FAÇON - PROPIEDAD HORIZONTAL			X		
CENTURY MEDIA SAS			X	X	X
COLOMBIANA DE TELEVISION SA					X
COMISIÓN DE LA VERDAD	X	X			
COMUNICAN SA	X	X			
CONFIAR COOPERATIVA FINANCIERA		X			X
CONSORCIO NACIONAL DE MEDIOS SA		X			
COPRODUCCIÓN URBANA SAS		X			

CLIENTE	2020	2021	2022	2023	2024
CORPORACIÓN ORGANIZACIÓN EL MINUTO DE DIOS					X
CORPORACIÓN SANTANDEREANA DE CULTURA Y TURISMO SOSTENIBLE		X	X	X	X
CUERPO OFICIAL DE BOMBEROS	X				
CUSO INTERNATIONAL	X				
CUT	X	X	X	X	X
DADEP	X				
DANNY URIBE ESCOBAR	X				
DATA INTELINGENTE SAS			X	X	
DC EDICIONES SAS	X				X
DIECISEIS 9 FILMS S.A.S.			X	X	
DILANTE					X
EDITORIAL AGUAS CLARAS SA	X				
EDITORIAL LA REPÚBLICA SAS	X				
EDWIN ANDRES ROJAS GOMEZ			X		
EFFECTIMEDIOS SA	X				
EL COLOMBIANO SA Y CIA SCA	X				
EL PAÍS	X				
ELKIN RAÚL CORONELL	X				
EQUIPAMIENTOS URBANOS NACIONALES DE COLOMBIA	X				
ESCOLE EXPERIENCIAS EDUCATIVAS S.A.S				X	
ESCUELA DE YOUTUBERS SAS	X				
E-SOMOS ALIMENTACIÓN		X	X	X	X
E-SOMOS FONTIBÓN SAS			X		
ETB	X	X	X	X	X
EU MEPEGO-BOUTIQUE/ CHAPIMIX- EL RINCÓN DE LAS DELICIAS				X	
FEDEMOTO				X	X
FEDERACIÓN NACIONAL DE DEPARTAMENTOS				X	

CLIENTE	2020	2021	2022	2023	2024
FERNANDO ANDRES MORENO RAMIREZ		X			
FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE ANTONIO NARIÑO				X	
FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE BARRIOS UNIDOS			X	X	X
FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE BOSA			X	X	X
FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE CANDELARIA			X	X	X
FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE CHAPINERO			X	X	X
FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE CIUDAD BOLIVAR			X	X	X
FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE ENGATIVÁ			X	X	X
FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE FONTIBÓN				X	X
FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE KENNEDY			X	X	X
FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE LOS MÁRTIRES				X	
FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE PUENTE ARANDA			X	X	
FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE RAFAEL URIBE URIBE			X	X	X
FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE SAN CRISTOBAL			X	X	X
FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE SANTAFE			X	X	X
FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE SUBA				X	X
FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE SUMAPAZ				X	
FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE TEUSAQUILLO			X	X	X
FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE TUNJUELITO			X	X	X
FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE USAQUÉN			X	X	X
FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE USME				X	X

CLIENTE	2020	2021	2022	2023	2024
FONDO FINANCIERO DISTRITAL DE SALUD		X	X		
FOX CHANNELS COLOMBIA LTDA	X				
FUNDACIÓN DEPORTIVA Y CULTURAL RECORD SPORTS		X			
FUNDACIÓN GABO					X
FUNDACIÓN GILBERTO ALZATE AVENDAÑO	X	X	X	X	X
FUNDACIÓN JS MOTOSPORT			X	X	X
FUNDACIÓN REDPRODEPAZ	X	X	X		
GALVIS RAMIREZ Y COMPAÑÍA SA	X				
GISELA RESTREPO TRIVIÑO		X			
GRAN AMERICAS FONTIBÓN 1 SAS		X	X	X	X
GRISALE DE VELASQUEZ MARGARITA	X				
GRUPO EDITADO S.A.S.	X				
GRUPO ERCA COMUNICACION INTEGRAL SAS		X	X		
HAVAS MEDIA COLOMBIA SAS		X			
HUMAN PICTURES				X	
ICO MEDIOS SAS	X				
IDARTES	X	X	X		
IDIPRON				X	X
IDPAC	X	X	X	X	X
IDRD	X	X			
INGENIERIA DESARROLLO Y CONSULTORIA INDESCO SAS.			X		
INSTITUTO DISTRITAL DE GESTIÓN DE RIESGO Y CAMBIO CLIMÁTICO IDIGER	X				
INVERSIONES KIRYA SAS	X				
IPES	X	X			
JURISDICCION ESPECIAL PARA LA PAZ	X				
LA HUELLA VNA COMUNICACIONES		X	X	X	X
LA NO FICCIÓN S.A.S				X	
LABORATORIOS NATURTECH S.A.S			X	X	

CLIENTE	2020	2021	2022	2023	2024
LOGROS PUBLICITARIOS SAS			X		
MAVAL GROUP SAS	X	X	X	X	
MOOD DIGITAL				X	
MULTIMEDIOS PLUS	X				
NETSHOP FULFILLMENT SAS	X				
ORAL ADVANCE AD				X	
ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA FAO			X		
ORQUESTA FILARMÓNICA DE BOGOTÁ	X	X	X	X	X
OSCAR CORTÉS BETANCOURT	X				
P&P MEDIOS SAS		X			
PANDO PRODUCCIONES SAS					X
PERSONERÍA DE BOGOTÁ D.C				X	
PETRORIG SAS			X		
PLURAL COMUNICACIONES SAS			X		
PRECIOSA MEDIA S.A.S				X	
PRENSA & ENTRETENIMIENTO AGENCIA DE COMUNICACIONES S.A.S.				X	
PRODUCCIONES WILLVIN SA	X	X			X
PRODUCTIVIDAD SAS			X		
PUBLICA SAS		X			
PUBLICACIONES SEMANA S.A.	X	X			
PUBLICIDAD TORO SAS					X
QUINTO COLOR SAS					X
QUIROGA AGENCIA MEDIOS				X	X
R & C CONSULTORES EMPRESARIALES S.A.S.			X		
RCN SAS	X		X		X
RCN TV SA	X				
RICARDO CUEVAS BOHÓRQUEZ		X			
RICARDO RODRIGUEZ			X		

CLIENTE	2020	2021	2022	2023	2024
RMC PRODUCCIONES SAS				X	X
RODRIGUEZ PARRA LINDA VANESSA			X		
RTVC	X	X	X		
SATELCO INTERACTIVO S.A.S	X				
SECRETARIA DE DESARROLLO ECONÓMICO	X	X			
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DISTRITAL	X	X	X	X	X
SECRETARÍA DISTRITAL DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE	X	X	X	X	X
SECRETARÍA DISTRITAL DE LA MUJER					X
SECRETARÍA GENERAL DE LA ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ	X	X	X	X	X
SETELSA	X				
SINTONIZAR MEDIOS SAS	X		X	X	
SOCIEDAD DE TELEVISIÓN DE CALDAS RISARALDA Y QUINDIO LTDA.					X
SOCIEDAD TELEVISION DEL PACIFICO LIMITADA TELEPACIFICO			X		
TAXIS YA S.A.				X	
TELEANTIOQUIA				X	X
TEVEANDINA LTDA CANAL TRECE	X	X	X	X	X
TRANSMILENIO SA	X				
TV IDEAS SAS	X				
UAESP	X				
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE CATASTRO DISTRITAL					X
UNIDAD PARA LA ATENCIÓN Y REPARACIÓN INTEGRAL A LAS VÍCTIMAS					X
UNION TEMPORAL COMISIÓN 2022			X		
UNIVERSAL GROUP AGENCIA DE COMUNICACIONES S.A.S			X		
UNIVERSAL MCCANN SERVICIOS DE MEDIOS LTDA	X		X	X	X
VALENCIA BERMUDEZ ANDERS	X				

CLIENTE	2020	2021	2022	2023	2024
VESPASIANO JARAMILLO BARÓN			X	X	
VIDOOMY MEDIA SL	X	X			
TOTAL	64	45	63	60	56
CLIENTES PERDIDOS	N.A	40	24	26	22
CLIENTES NUEVOS	N.A	21	42	2	18
TASA DE ABANDONO		62,5%	53,3%	41,3%	36,7%

Fuente: Tabla No. 1 realizada por Subdirección Financiera
Fecha: Febrero-2025

La información presentada evidencia una disminución significativa en la tasa de abandono de clientes, que ha pasado del 62,5% al 36,7% en el lapso de cinco años de análisis. No obstante, la fidelización de clientes se convierte en un aspecto crucial, especialmente en un entorno donde la publicidad tradicional y las emisiones han perdido relevancia. Es necesario adoptar una visión integral del cliente y mantener la flexibilidad para fomentar relaciones duraderas.

Con el tiempo, la demanda por los servicios de Canal Capital ha disminuido, y los ingresos ahora provienen cada vez más de estrategias de marketing BTL (Below The Line), ATL (Above The Line), agencias de medios y otros servicios complementarios. Esta transformación obliga a centrar los esfuerzos del Canal en mejorar la experiencia del cliente y ofrecer un valor agregado que trascienda los servicios tradicionales.

Por ende, es fundamental reconocer que la tendencia de los últimos cinco años indica un comportamiento decreciente en la deserción de clientes de la Empresa, lo cual es favorable para la gestión comercial. Por razones comerciales, es imperativo que Canal Capital mantenga estrategias que permitan fortalecer la fidelización de clientes que respondan a las nuevas dinámicas del mercado y a la prevalencia de clientes con consumos de los servicios ofrecidos por la Empresa y basados en adecuadas relaciones comerciales, ya que esto es clave para garantizar ingresos estables.

Al fidelizar a los clientes como inversión estratégica a largo plazo, Canal Capital obtiene varias ventajas, entre ellas:

- 1. Fortalecimiento de relaciones comerciales:** Al implementar estrategias de fidelización, Canal Capital tiene la oportunidad de facilitar la renovación de contratos en áreas de ingresos como ATL, BTL y producción audiovisual, consolidando así sus relaciones con los clientes.
- 2. Fomento de la lealtad del cliente:** Destacar la propuesta de valor y la diferenciación comercial de Canal Capital fortalece la lealtad del cliente, incentivándolo a continuar eligiendo sus servicios.



3. **Optimización en la adquisición de clientes:** Mantener a un cliente existente resulta más rentable que atraer uno nuevo, ya que esto requiere menos esfuerzo y contribuye a un flujo de ingresos más estable.
4. **Potencial crecimiento en otros servicios:** Los clientes que consideran a Canal Capital como un aliado comprometido con la relación comercial, son más propensos a ampliar sus inversiones en otros servicios ofrecidos.
5. **Incremento de la rentabilidad:** Los clientes leales tienden a consumir más productos o servicios con el tiempo y están dispuestos a invertir más en un servicio que perciben como de calidad y confianza, lo que contribuye al incremento de la rentabilidad de la empresa.
6. **Beneficio reputacional:** Una reputación sólida genera confianza y credibilidad en el mercado, lo que facilita la retención y atracción de nuevos clientes por recomendación o referencia de los clientes ya fidelizados. Al proyectar una imagen de calidad y cumplimiento, se fortalece las relaciones comerciales, se incentiva la recomendación y se asegura la continuidad de los servicios de la empresa.

Este enfoque es particularmente valioso para clientes con un historial positivo que han sido fieles a los servicios diversificados de la entidad y que además representan un valor agregado al crecimiento y sostenibilidad de Canal Capital.

En ese sentido, es necesario cuantificar el costo de pérdida de un cliente para Canal Capital, para lo cual se utiliza la metodología de la tasa de pérdida así:

Los ingresos de Canal Capital por venta de servicios durante 2023 ascendieron a \$8.127.938.086 cuando se divide por sector, al sector público se le facturaron \$7.709.531.771 y al sector privado \$418.406.316. De acuerdo con la información presentada a la Junta Directiva en su sesión del 17 de octubre de 2024, a partir de los análisis que a la fecha había realizado el equipo de la Subdirección Financiera para la implementación del sistema de contabilidad de costos, estas ventas tendrían una rentabilidad bruta del 15,08% aproximadamente.

Es decir, la rentabilidad bruta ascendería a $\$8.127.938.086 \times 15,08\% = \$1.225.693.063$, si tenemos en cuenta que este nivel de ingresos fue generado a partir de una base de 58 clientes en promedio, tendríamos entonces que cada cliente aportó rentabilidad bruta en promedio así: sector público $\$1.225.693.063/58 = \$21.132.639$.

Ahora bien, teniendo en cuenta que la tasa de abandono para Canal Capital en 2024 fue del 36,7%, **tendríamos que el costo de un cliente perdido para el Canal sería $\$21.132.639 \times 36,7\% = \$7.748.634$.**

De lo anterior se concluye, que el costo un cliente perdido para el Canal es de \$7.748.634, lo cual equivale a 5,4 salarios mínimos mensuales legales vigentes para 2025, teniendo en cuenta que el monto del salario mínimo para 2025 en Colombia es de \$1.423.500.



2.3. Cuantificación costos del cobro persuasivo

Al momento de evaluar la relación costo-beneficio de las gestiones de cobro, Canal Capital considerará la totalidad de los costos incurridos asociados al cobro persuasivo. Para lo cual, se hace necesario evaluar las actividades que realiza Canal Capital por medio de su talento humano para adelantar gestiones de cobro persuasivo, así:

actividad	recurso humano	tipo de contratacion	Asignacion anual del cargo incluidas todas las variables del personal de planta	asignacion anual dividida en 12 meses	horas laboradas en el mes	valor minuto	tiempo de dedicacion	costo unitario mensual
Validacion de ingresos	profesional facturacion	planta	133.377.211	11.114.768	184	1.007	1620	1.630.971
Elaboracion informe de cartera	profesional facturacion	planta	133.377.211	11.114.768	184	1.007	2160	2.174.628
liquidacion de intereses de mora en los casos que aplica	profesional facturacion	planta	133.377.211	11.114.768	184	1.007	720	724.876
Requerir soportes de informacion faltante	profesional facturacion	planta	133.377.213	11.114.768	184	1.007	360	362.438
Se inician las gestiones de cobro con el deudor	profesional facturacion	planta	133.377.211	11.114.768	184	1.007	270	271.829
Proyección y envío de correo de cobro requiriendo el pago de las obligaciones	profesional facturacion	planta	133.377.211	11.114.768	184	1.007	360	362.438
De no recibir respuesta en los tiempos establecidos, remitir a juridica con los debidos soportes	profesional facturacion	planta	133.377.211	11.114.768	184	1.007	1200	1.208.127

Fuente: Tabla No. 2 realizada por Subdirección Financiera teniendo en cuenta información suministrada por el área de recursos humanos con valores 2024.

Fecha: Diciembre-2024

Para determinar los gastos en que incurre Canal Capital en la etapa de cobro persuasivo, se tuvieron en cuenta los siguientes variables:

- Horas Laboradas: 46 horas a la semana por cuatro semanas al mes.
- Valor minuto: valor de la gestión en minutos.
- Tiempo de dedicación: Tiempo promedio que emplea la persona que actualmente realiza la tarea.
- Costo unitario mensual: tiempo de dedicación x valor minuto

En este sentido, las actividades de cobro persuasivo a cargo del profesional de facturación de la Subdirección Financiera de Canal tienen un costo total mensual de **\$6.735.308**. Se precisa que este valor no tiene en cuenta los costos por hora de los demás profesionales y directivos que intervienen en la expedición de los trámites administrativos, pues ello concluiría en la superación de la barrera estimada.

2.4. Cuantificación costos del cobro coactivo y judicial

A continuación, se explica el análisis que se realiza para cuantificar los costos que implican el cobro coactivo adelantado por servidores del Canal en los casos que sea procedente o en otra vía, la interposición de un proceso judicial de naturaleza ejecutiva que permita la recuperación de acreencias en favor de la Empresa.

En primer lugar, el procedimiento de cobro coactivo se realiza de conformidad con las disposiciones contenidas en el Estatuto Tributario, en concordancia con lo señalado en los artículos 98 al 101 de la Ley 1437 de 2011 - Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo y lo establecido en el Código General del Proceso en las disposiciones que resulten aplicables.

En este orden de ideas, el procedimiento de cobro coactivo es adelantando principalmente por el Jefe de la Oficina Jurídica y el profesional de la misma oficina, quienes se encuentran vinculados al Canal a través de una relación reglamentaria y contrato laboral, respectivamente, para lo cual se debe tener en cuenta los costos en que incurre la Empresa considerando las horas de dedicación de los mencionados servidores públicos.

Es así como de acuerdo con el Manual de Funciones de la entidad, el profesional de la Oficina Jurídica tiene a su cargo "Proyectar las actuaciones administrativas que se requieran para adelantar los procesos de cobro persuasivo y/o coactivo a cargo de la Oficina Jurídica"⁴, mientras que el Jefe de la Oficina Jurídica tiene asignada la función de "18. Dirigir las actividades relacionadas con los procesos de jurisdicción preventiva y coactiva, y efectuar el cobro a través de este proceso, de las multas impuestas o valores a favor del Canal Capital por parte de las autoridades competentes o hacer efectivo ante las autoridades judiciales competentes, los derechos de crédito que a su favor tiene y verificar que se desarrolle con la oportunidad y calidad requerida"⁵, de tal forma que en el siguiente cuadro se resumen las horas de dedicación tanto del profesional como del Jefe de la Oficina Jurídica para cada una de las actividades que implica el cobro coactivo:

⁴ Resolución 128 de 2024 "Por la cual se modifica y compila el Manual Específico de Funciones, Requisitos y Competencias Laborales de los trabajadores oficiales de la Planta de Canal Capital".

⁵ Resolución 83 de 2024 "Por medio de la cual se compila y modifica el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales de los empleados públicos de la Planta de Canal Capital".

actividad	recurso humano	tipo de contratación	Asignación anual del cargo incluidas todas las variables del personal de planta	asignación anual dividida en 12 meses	horas laboradas en el mes	tiempo total de dedicación	costo unitario total
Verificar los soportes del caso para cobro coactivo	Profesional	planta	133.377.211	11.114.768	184	110	110.745
Determinación del debido cobrar	Jefe la oficina jurídica	planta	191.541.201	15.961.767	184	1.500	2.168.718
Creación expediente	Profesional	planta	133.377.211	11.114.768	184	90	90.610
Elaborar y suscribir acuerdo de pago	Profesional	planta	133.377.211	11.114.768	184	1.500	1.510.159
Verificación de garantías	Profesional	planta	133.377.211	11.114.768	184	816	821.526
Proyección mandamiento de pago	Profesional	planta	133.377.211	11.114.768	184	1.500	1.510.159
Notificación mandamiento de pago	Profesional	planta	133.377.211	11.114.768	184	110	110.745
Solicitud y búsqueda de bienes	Profesional	planta	133.377.211	11.114.768	184	816	821.526
Revisión acto administrativos interlocutorios	Jefe la oficina jurídica	planta	191.541.201	15.961.767	184	2.250	3.253.077
Revisión acto administrativos definitivos	Jefe la oficina jurídica	planta	191.541.201	15.961.767	184	2.750	3.975.984
Proyección acto administrativo interlocutorios	Profesional	planta	133.377.211	11.114.768	184	950	956.434
Proyección acto administrativo definitivos	Profesional	planta	133.377.211	11.114.768	184	1.250	1.258.466
Oficios-memorandos	Profesional	planta	133.377.211	11.114.768	184	250	251.693
proyección avalúo	Profesional	planta	133.377.211	11.114.768	184	1.250	1.258.466
Publicación de remate	Profesional	planta	133.377.211	11.114.768	184	110	110.745
Diligencia de remate	Jefe la oficina jurídica	planta	191.541.201	15.961.767	184	1.250	1.807.265

Fuente: Tabla No. 3 realizada por la Oficina Jurídica teniendo en cuenta información suministrada por el área de recursos humanos con valores 2024.

Fecha: Diciembre-2024



De conformidad con el anterior análisis, para el caso de Canal Capital, **el costo promedio total de adelantar las actividades establecidas para un procedimiento cobro coactivo es de \$20.016.317**, lo cual equivale al valor de las horas totales de dedicación del profesional y Jefe de la Oficina Jurídica para adelantar un trámite de cobro coactivo durante su extensión máxima legalmente establecida, es decir, por el término de cinco (5) años conforme el artículo 817 del Estatuto Tributario. Cabe aclarar que el diagrama presentado contempla un proceso regular de cobro coactivo, sin embargo, no se contemplaron eventualidades o hipótesis que puedan generar la prolongación en el tiempo del cobro coactivo, y con ello mayor número de actividades para los mencionados servidores públicos.

En segundo lugar, en el caso que resulte viable la interposición de un proceso judicial de naturaleza ejecutiva, y teniendo en cuenta la reducida planta de personal de Canal Capital, resulta indispensable contratar a firmas jurídicas y/o abogados externos para realizar las gestiones de representación judicial de forma eficiente.

Para calcular el costo de la contratación de una firma y/o abogados externos para que ejerza la representación judicial del Canal en un proceso ejecutivo, se tomará como referencia las propuestas de honorarios presentada por tres firmas jurídicas de acuerdo con las necesidades de Canal durante el año 2024, así:

Nombre de la firma	Propuesta de servicios	No. procesos	Valor mensual
Posse Herra Ruiz	Representación de procesos de naturaleza civil, concursal y contenciosos	28	\$27.000.000
Godoy Córdoba	Representación en procesos judiciales	23	\$22.431.500
Promedio		25,5	\$24.715.750

Fuente: Tabla No. 4 realizada por la Oficina Jurídica teniendo en cuenta las cotizaciones presentadas a la empresa en mayo de 2024.

Fecha: Diciembre-2024

Como se observa el promedio mensual para ejercer la representación judicial por una firma de abogados es de **\$24.715.750** y teniendo en cuenta que en las propuestas comerciales referidas comprenden como máximo la representación de 25,5 procesos judiciales, se procede a realizar una división entre el cobro mensual y el número de procesos representados, de tal forma que se obtendría un valor de **\$969.245** por la representación de cada proceso judicial adelantado, lo cual incluye la vigilancia y todas las actividades inherentes a la representación judicial. Cabe aclarar que en el caso hipotético

que los procesos judiciales aumentarán pues proporcionalmente se elevarían los costos de los contratos.

En este orden de ideas, **se observa que el valor de representar un proceso judicial de naturaleza ejecutiva equivaldría a \$969.245 mensualmente**, de tal forma que se debe totalizar el valor de un proceso judicial de acuerdo al número de meses que se requiere para obtener el pago total de la acreencia, para lo cual se acude al siguiente análisis realizado por el Consejo Superior de la Judicatura en el documento denominado "Resultado del Estudio de Tiempos Procesales"⁶.

En el estudio elaborado por el Consejo Superior de la Judicatura se realiza la discriminación entre los tiempo normativos del proceso ejecutivo, es decir, los plazos establecidos en el ordenamiento jurídico, y los tiempos que realmente requieren los despachos judiciales para adelantar este tipo de procesos judiciales, es así como se presenta la siguiente tabla en cuanto a la primera categoría:

Tabla 75. Cálculo aproximado de los tiempos normativos del proceso ejecutivo.

ADMISIÓN	TRABA LITIS*	SUSTANCIACIÓN**	DECISIÓN***	SEGUNDA INSTANCIA
Radicación – Mandamiento de pago	Mandamiento de pago – Apertura periodo probatorio	Apertura del periodo probatorio- Cierre del Periodo Probatorio	Cierre del periodo probatorio – Sentencia 1ª instancia	Sentencia 1º instancia- Sentencia de 2ª instancia
10 días hábiles/ 17 días corrientes	63 días hábiles/ 105 días corrientes	40 días hábiles/ 67 días corrientes	45 hábiles/ 72 días corrientes	68 días hábiles/113 días corrientes

*Incluye reposición contra el mandamiento de pago, proposición de excepciones previas, pruebas y decisión de las mismas. No incluye aviso, emplazamiento ni designación de curador ad litem.

**Incluye 30 días de pruebas para excepciones de mérito

*** Incluye 5 días de alegatos finales y 40 para fallar.

Tabla 80. Duración Promedio de las fases para procesos que cursaron la Primera instancia. 304 procesos.

DURACIÓN PROMEDIO PRIMERA INSTANCIA	ADMISIÓN	TRABA LITIS - SUSTANCIACIÓN - DECISIÓN
Radicación- Sentencia	Radicación – mandamiento de pago	Notificación mandamiento de pago-sentencia
393 días corrientes	54 días corrientes	349 días corrientes

Fuente: Estudio de Tiempos Procesales. Cálculos: CEJ

*Rango calculado en días corrientes.

⁶ Rama Judicial del Poder Público, Consejo Superior de la Judicatura, Bogotá, abril de 2016 disponible en el siguiente link: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ramajudicial.gov.co/documents/1545778/8829673/TOM+O+I+TIEMPOS+PROCESALES_18122015.pdf/2da294fd-3ef6-4820-b9e0-7a892b1bdf0

De acuerdo con el análisis citado por el Consejo Superior de la Judicatura, el promedio de duración de un proceso ejecutivo para cobrar una acreencia es de 393 días, lo cual equivale a 13,1 meses, de tal forma que para Canal Capital realizar el cobro judicial de una acreencia asciende en promedio a \$12.697.110, ya que se multiplica el valor que debe pagar la empresa por la representación judicial (\$969.245 mensualmente) por el número de meses promedio que tarda un proceso ejecutivo.

Cabe aclarar que en el presente documento no se consideraron los *outliers* que fueron incluidos en el estudio del Consejo Superior de la Judicatura, los cuales representan una observación que es numéricamente distante del resto de los datos, siendo de gran importancia los outliers debido que pueden presentarse circunstancias no previstas en el trámite judicial, de tal forma que se llegaron a las siguientes conclusiones respecto de la muestra analizada:

"(...) Los outliers fueron en general procesos ejecutivos de naturaleza civil de mínima cuantía con un demandado, que sufrieron pocos movimientos entre despachos judiciales o nulidades en el trámite y no registraron interrupción procesal tal y como lo reporta la tabla que sigue; pero que en la notificación del mandamiento de pago se tomaron en promedio la tercera parte de la duración de la primera instancia, mientras que las otras dos terceras partes la concentraron en desarrollar las actuaciones posteriores a ésta incluido el proferimiento de la sentencia como lo reporta la tabla 79⁷.

Tabla 78. Caracterización de los outliers 1.

DURACIÓN PRIMERA INSTANCIA	CLASE	SUBCLASE	NATURALEZA DEL DEMANDANTE	NÚMERO DEMANDADOS	REGIÓN	PASÓ A JUEZ ADJUNTO	PASÓ A JUEZ EJECUCIÓN	HUBO CAMBIO DE JUEZ DURANTE EL TRÁMITE
4164	Civil	Menor Cuantía	Persona Natural	3	Andina	No	No	Si
1602	Civil	Menor Cuantía	Persona Natural	1	Pacífica	No	No	No
1746	Civil	Menor Cuantía	Entidad Financiera	2	Pacífica	No	No	No
1599*	Civil	Menor Cuantía	Persona Natural	2	Andina	No	No	No
2549	Civil	Mínima Cuantía	Persona Natural	1	Norte	No	Si	Si
2566	Civil	Mínima Cuantía	Persona Natural	1	Norte	No	Si	Si
1700	Civil	Mínima Cuantía	Persona Natural	2	Pacífica	No	No	No
1817	Familia	Mínima Cuantía	Entidad Financiera	1	Oriente	No	No	No
1694	Civil	Mínima Cuantía	Entidad Financiera	1	Norte	No	No	Si
1759	Civil	Mínima	Entidad	1	Pacífica	No	No	No

⁷ Ibíd, páginas 88 y 89.

DURACIÓN PRIMERA INSTANCIA	CLASE	SUBCLASE	NATURALEZA DEL DEMANDANTE	NÚMERO DEMANDADOS	REGIÓN	PASÓ A JUEZ ADJUNTO	PASÓ A JUEZ EJECUCIÓN	HUBO CAMBIO DE JUEZ DURANTE EL TRÁMITE
		Cuántía	Financiera					
1763	Civil	Mínima Cuántía	Entidad Financiera	1	Pacífica	No	No	No
1655	Civil	Mínima Cuántía	Persona Natural	2	Pacífica	No	No	No
3320*	Civil	Mayor Cuántía	Entidad Financiera	1	Pacífica	No	Si	No
2774	Civil	Menor Cuántía	Persona Natural	2	Norte	No	No	No
2085	Civil	Menor Cuántía	Persona Natural	1	Norte	No	No	No

* Enfrentaron incidente de nulidad durante el trámite del proceso

Fuente: Estudio de Tiempos Procesales. Cálculos: CEJ.*Cálculo del promedio en días corrientes.

Tabla 79. Caracterización de los outliers 2.

DURACIÓN PRIMERA INSTANCIA	TIEMPO PARA NOTIFICAR EL MANDAMIENTO DE PAGO		ADMISIÓN (radicación – mandamiento de pago: 17 días corrientes máx.)		TRABA LITIS -SUSTANCIACIÓN - DECISIÓN (notificación mandamiento de pago-sentencia: 246 días corrientes máx.)	
4164	526	13%	0	0	3638	87%
1602	5	0,3%	1	0,06%	1596	99%
1746	1301	74,5%	55	3,10%	390	22%
1599	S.D.	S.D.	79	5%	S.D.	S.D.
2549	320	12,5%	0	0	2229	87%
2566	90	3,5%	6	0,2%	2470	96%
1700	1213	71%	13	0,8%	474	27%
1817	1678	92%	21	1,15%	118	6,5%
1694	1558	92%	34	2%	102	6%
1759	950	54%	241	14%	568	32%
1763	1371	78%	33	1,90%	359	20%
1655	929	56%	83	5%	643	39%
3320	423	13%	0	0	2897	87%
2774	294	10,5%	83	3%	2397	86%
2085	438	21%	22	1,5%	1625	78%
2186	793	34%	45	2%	1393	64%

Fuente: Estudio de Tiempos Procesales. Cálculos: CEJ.*Cálculo del promedio en días corrientes.

Cabe aclarar que los cálculos presentados por el Consejo Superior de la Judicatura sobre la duración del proceso ejecutivo se toma como referencia el total de muestreo realizado sobre 304 procesos, de los cuales, solo 150 procesos (media eficiente) fueron evacuados adecuadamente, sin tener en cuenta los outliers y las posibles fluctuaciones de tiempo dependientes de diversos factores como la gestión de la notificación del mandamiento de pago y la práctica de las medidas cautelares, siendo los factores de mayor peso en la extensión del proceso; además de otros que pueden afectar la representación de procesos como: la radicación de procesos escriturales, la naturaleza y cantidad de los demandantes y demandados, la culminación favorable de los procesos, el decreto de medidas cautelares, la formulación de excepciones previas, el decreto de pruebas y los cambios de despacho o juez por razones distintas al paso a juez de ejecución.

Finalmente, como existen diversas variables cualitativas que pueden condicionar el análisis del proceso como la competencia territorial, la competencia de los despachos conforme a la cuantía de la acreencia, y la naturaleza del deudor, pues en el caso que se trate de entidades públicas, se debe acudir a la jurisdicción de lo contencioso administrativo, lo cual puede generar mayores tiempos, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 82. Variables cualitativas para análisis de procesos que cursaron la Primera Instancia. 304 procesos

TIPO DE DESPACHO	DEMANDANTES	DEMANDADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Escritural (185) Promedio 250 días hábiles • Mixto (109) Promedio 222 días hábiles • Oral (10) Promedio 131 días hábiles 	<ul style="list-style-type: none"> • Entidad financiera (46) Promedio 255 días hábiles • Persona jurídica Privada (36) Promedio 249 días hábiles • Persona Natural (215) Promedio 230 días hábiles • Nación/Entidad Territorial (2) Promedio 362 días hábiles • Otra entidad Pública o mixta (5) Promedio 163 días hábiles 	<ul style="list-style-type: none"> • Persona jurídica (14) Promedio 428 días hábiles • Persona Natural (234) Promedio 218 días hábiles • Nación/Entidad Territorial (12) Promedio 350 días hábiles • Otra entidad Pública o mixta (44) Promedio 242 días hábiles

SENTIDO DE LA DECISIÓN	NULIDAD	INCIDENTE	FORMAS DE TERMINACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Sentencia favorable al demandantes (254) Promedio 226 días hábiles • Sentencia desfavorable al demandante (33) Promedio 358 días hábiles 	(3) Promedio 455 días hábiles	(4) Promedio 767 días hábiles	<ul style="list-style-type: none"> • Sentencia (296) Promedio 240 días hábiles • Transacción (0) • Terminación por pago (8) Promedio 84 días hábiles

CAMBIO DE DESPACHO POR DESCONGESTIÓN	CAMBIO DE JUEZ EN EL DESPACHO	INTERRUPCIÓN POR MUERTE	INTERRUPCIÓN POR PARO JUDICIAL
(36) Promedio 306 días hábiles	(49) Promedio 242 días hábiles	(1) Promedio 845 días hábiles	(9) Promedio 373 días hábiles

Fuente: Estudio de Tiempos Procesales. Cálculos: CEJ

Es así como el estudio del Consejo Superior de la Judicatura refleja múltiples variables que afectan la duración de los procesos ejecutivos, sin embargo, para efectos de tener un criterio objetivo que permita tomar decisiones a la empresa, se tendrá en cuenta el plazo promedio de duración de un proceso ejecutivo para cobrar una acreencia es de 393 días, lo cual equivale a 13,1 meses, de tal forma que para determinar el costo total de cobrar judicialmente una acreencia para Canal Capital se debe multiplicar el valor que debe pagar la empresa por la representación judicial (\$969.245 mensualmente) por el número de meses promedio que tarda un proceso ejecutivo, **obteniendo el valor total de realizar el cobro judicial de una acreencia para Canal Capital asciende en promedio a \$12.697.110.**

2.5. Valoración de bienes durante el proceso de cobro coactivo

Adicionalmente, durante el proceso de cobro coactivo en los casos que sea procedente, se pueden implementar medidas cautelares en cualquier momento para garantizar el pago de la deuda. Por lo tanto, la administración debe decidir sobre la ejecución del secuestro de bienes y el levantamiento de la medida cautelar, en aplicación del artículo 839-4 del Estatuto Tributario, modificado por el artículo 265 de la Ley 1819 de 2016, que establece:

"Artículo 839-4. Relación costo - beneficio en el proceso administrativo de cobro coactivo. Previo el perfeccionamiento de las medidas cautelares dentro del proceso de cobro coactivo y la práctica de la diligencia de secuestro de bienes, la Administración Tributaria evaluará la productividad de estas medidas con criterios de comerciabilidad, costo - beneficio y demás parámetros que establezca la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales mediante resolución."

La aplicación de la norma en cita permite evitar un mayor desgaste económico al adelantar la ejecución de bienes que no permiten alcanzar el valor del crédito fiscal a recaudar. Para dichos casos, se deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Valor comercial del bien o estimado según las consideraciones comerciales del tipo de bien, antigüedad, uso, estado de conservación, ubicación y porcentaje de propiedad del bien que se embargo.
- b) Obligaciones a cargo del bien, entiéndase cualquier erogación que la Entidad debe asumir en caso de adjudicación.
- c) Valores a cargo del bien que se causen periódicamente durante un término máximo de 6 meses e incrementarlo en el IPC anual del año anterior al del cálculo, con el fin de obtener la actualización.
- d) Las costas que se incurrirán si el bien se remata.

Los criterios mencionados deberán calcularse de conformidad con la Resolución 14 de 2018 de la Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN de la siguiente forma:



$$C/B = \frac{(\text{Sumatoria de gastos, costas y obligaciones a cargo del bien/UVT vigente})}{70 \% (\text{Valor comercial del bien/UVT vigente})}$$

- Si C/B es Menor que uno (1): Se debe continuar con la ejecución del bien.
- Si C/B es igual o mayor que uno (1): Se debe levantar la medida cautelar.

Como se observa, incluso cuando el ejecutado tenga bienes susceptibles de embargo y secuestro, se debe analizar el criterio de costo - beneficio para proceder a la materialización de las medidas cautelares, de tal forma que resulta de obligatorio cumplimiento este tipo de análisis al momento de adelantar el cobro de acreencias a favor del Canal.

3. Conclusiones

Con base en los aspectos y cifras señaladas en el presente documentos, se concluye que a efectos de aplicar el criterio costo y beneficio en la calificación de la cartera como de imposible recaudo y por tanto aprobar su depuración, el Comité Técnico de Sostenibilidad Contable y de Cartera tendrá en cuenta los siguientes criterios en aras de lograr un gestión de cartera eficiente para la Empresa:

- **Cuantificación de la pérdida del cliente:** Dado el valor estratégico de la fidelización de los clientes para los servicios ofrecidos por Canal Capital, se debe tener en cuenta que el umbral de pérdida de un cliente está establecido en \$7.748.634, lo que equivale a 5,4 Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes para 2025. En consecuencia, este criterio debe ser tenido en cuenta para determinar la procedencia de la gestión de cobro.
- **Cobro persuasivo:** Si bien el costo asociado a la gestión en la etapa persuasiva es de \$6.735.308 que equivale a 4,73 SMLMV en 2025, se recomienda que en todos los casos se debe adelantar esta etapa por parte del profesional de facturación de la Subdirección Financiera del Canal, debido a que constituye la gestión inicial de cobro.
- **Cobro coactivo:** Los costos del cobro coactivo ascienden a \$20.016.317, que corresponden a la dedicación en horas laborales del Jefe Jurídico y el Profesional de la Oficina Jurídica necesario para ejecutar este proceso, lo cual equivale a 14,06 Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes para 2025, de tal forma que se deberá analizar la viabilidad del cobro de la acreencia.



- **Cobro judicial:** La contratación de una firma y/o abogados externos de representación judicial para llevar a cabo el cobro judicial tiene un costo promedio de \$12.697.110 por cada acreencia durante el proceso judicial, lo cual equivalente a 8,9 Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes para 2025, de modo que deberá evaluarse el cobro en términos de eficiencia.

Los anteriores parámetros permiten proporcionar una guía para evaluar la eficiencia económica de iniciar o continuar con los procesos de cobro, tomando en cuenta tanto los beneficios esperados como los costos asociados a cada tipo de gestión.

Los valores mencionados son una aproximación lo más precisa posible a la realidad económica de la ejecución de estas gestiones administrativas de cobro. Por lo tanto, el valor recomendado para depurar se encuentra dentro del costo que asume la entidad para realizar cada cobro, y se sugiere que se ajuste al incremento salarial anual legal.

En casos excepcionales, los montos de costo-beneficio indicados podrán ser modificados de manera justificada antes del vencimiento de la anualidad correspondiente, de acuerdo con la aprobación del Comité Técnico de Sostenibilidad Contable y de Cartera de Canal Capital.

A partir de la aprobación de este documento por parte del Comité Técnico de Sostenibilidad Contable y de Cartera, estos lineamientos técnicos se aplicarán en la evaluación costo-beneficio del proceso de gestión de cobro de cartera de Canal Capital, con el objetivo de hacer más eficiente el recaudo y salvaguardar el patrimonio de la Empresa.

Por último, en cumplimiento de la normatividad expuesta, se requiere que frente a cada acreencia (capital o intereses) a favor de Canal Capital, la Subdirección Financiera (Facturación y Gestión de Cartera) realice y presente ante el Comité Técnico de Sostenibilidad Contable y de Cartera, un informe detallado de las razones por las cuales es viable aplicar el criterio costo-beneficio y con base en dicho análisis se sustente y proponga que sean excluidas de la gestión de cobro de cartera y/o su correspondiente depuración contable.

Proyectó: Laura Daniela Moreno, Contratista Oficina Jurídica

Laura Jimena Rincón, Profesional Subdirección Financiera

Revisó: Carlos Ramiro Florez, Contador Subdirección Financiera

Tania Barrios Guzman, Jefe oficina jurídica

Jorge Enrique Angarita López, Subdirector Financiero

Javier Augusto Medina Parra, Subdirector Administrativo

Carolina Carranza, Contratista Secretaria General

Juana Amalia González Hernández, Secretaria General