



**Propuesta De Un Manual De Políticas Y Procedimientos Para El Área De Cartera
En La Empresa De Telecomunicaciones En Florida Valle Del Cauca**

Leslie Dayanna Gómez Caicedo

Elkin Giovanni Cortes Cortes

20211816099

10211323474

Universidad Antonio Nariño

Programa Contaduría Pública

Facultad ciencias económicas y administrativas

Palmira, Colombia

2021

**propuesta de un manual de políticas y procedimientos para el área de cartera en
la empresa de telecomunicaciones en florida valle del cauca**

Leslie Dayanna Gómez Caicedo

Elkin Giovanni Cortes Cortes

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

Contador publico

Director (a):

Profesor investigador Wilson Erazo Jaramillo

Línea de Investigación:

Nombrar la línea de investigación en la que se enmarca el trabajo de grado.

Grupo de Investigación:

Nombrar el grupo en caso de que sea posible

Universidad Antonio Nariño

Programa Contaduría Publica

Facultad ciencias económicas y administrativas

Palmira, Colombia

2021

El trabajo de grado titulado propuesta de un manual de políticas y procedimientos para el área de cartera en la empresa de telecomunicaciones en florida valle del cauca, Cumple con los requisitos para optar Al título de contador público.

Firma del Tutor

Firma Jurado

Firma Jurado

Palmira, 3 febrero 2022.

Tabla de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO DE LA PROPUESTA.....	10
JUSTIFICACIÓN.....	13
1. ESTADO DEL ARTE	14
2. OBJETIVOS.....	19
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	19
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	19
3. MARCO TEÓRICO	20
3.1 CARTERA	20
3.2 CICLO DEL EFECTIVO O EFECTIVO EQUIVALENTE	20
3.3 SISTEMA DE COBRO	20
3.4 CONTROL INTERNO	21
4. MARCO LEGAL	22
4.1 DEUDORES	22
4.2 CARTERA MOROSA O PÉRDIDA.....	24
4.3 LEY 1564 DE 2012	25
4.4 LEY 1066 DE 2006	25
5. MARCO CONCEPTUAL	26
5.1 FLUJO DE CAJA.....	26
5.2 CONTROL DE CARTERA.....	26

5.3 CARTERA CASTIGADA	26
5.4 POLÍTICAS DE CARTERA	27
5.5 MOROSIDAD	27
5.6 PLANEACIÓN DE CARTERA	27
6. DISEÑO METODOLÓGICO	28
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	28
6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	29
6.2.1. Fuentes de Información Primaria	29
6.2.2. Fuentes de información Primaria.....	29
6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	29
7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	31
7.1. ANALIZAR EL ACTUAL MANEJO DEL OTORGAMIENTO DE SERVICIO Y SISTEMA DE COBRO.	31
8. ENCUESTA	35
9. IDENTIFICAR LOS PELIGROS QUE ENFRENTA LA ORGANIZACIÓN A PARTIR DE UNA MATRIZ DE RIESGOS.	45
9.1. PRESENTAR UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE CONTRIBUYA POSITIVAMENTE AL ESTADO ACTUAL DE LA CARTERA DE LA COMPAÑÍA.	53
9.1.1. MANUAL DE POLITICAS	53
9.1.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL AREA DE CARTERA DE CABLE CAUCA COMUNICACIONES SAS	56
9.1.3 MANUAL DE FUNCIONES PARA JEFE DE CARTERA Y AUXILIAR DE CARTERA.	60
10. CONCLUSIONES Y LOGROS	70

Bibliografía.....	72
-------------------	----

ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.
-------------	-------------------------------

Agradecimientos

Agradezco a Dios por permitirme llegar hasta aquí, brindándome todo su amor, salud y sabiduría para poder lograr los objetivos y conceder culminar mi carrera de manera satisfactoria.

También a mis padres por su apoyo moral y económico en cada uno de los semestres.

A mis maestros por ofrecerme sus conocimientos y Finalmente a la Universidad Antonio Nariño por abrirme sus puertas para realizar el proceso de aprendizaje hacia una profesional excepcional como lo es la contaduría pública.

Leslie Dayanna Gómez.

Gracias a Dios y a la vida por ser tan bondadosa conmigo ayudándome a salir de condiciones que nos ponen a prueba también gracias a las personas que me compartieron su conocimiento, profesores y compañeros que me acompañaron a culminar esta experiencia universitaria.

Elkin Giovanni Cortés Cortés

RESUMEN EJECUTIVO DE LA PROPUESTA

La propuesta de un manual de políticas y procedimientos para el área de cartera está dirigida a la empresa de telecomunicaciones en florida valle del cauca, para tener una mayor comprensión de la importancia del rol que tiene el área de cartera como herramienta efectiva para dar cumplimiento oportuno a las obligaciones.

Se hace referencia a teorías que fundamentan el proyecto como lo son la cartera de clientes, y sistema de cobro estableciendo lineamientos para un mejor entendimiento del problema base, luego se fundamenta la manera en que va a proceder la investigación, utilizando encuestas y posterior un muestreo de los datos resultantes de forma gráfica.

Se realiza una matriz de los procesos de cartera de la compañía señalando por colores las categorías que representan menor y mayor riesgo dando formas de mitigación de estos.

En esta investigación se pretende identificar el comportamiento desde el otorgamiento del servicio hasta el cobro final del mismo fortaleciendo y regulando las políticas existentes dando una proyección a futuro de mayor rentabilidad.

En último lugar se propone un manual de políticas y procedimientos para el área de cartera.

Palabras clave. Recaudo Liquidez Flujo de caja Cartera políticas

ABSTRACT

The proposal of a manual of policies and procedures for the portfolio area is aimed at the telecommunications company in Florida Valle del Cauca, to have a better understanding of the importance of the role that the portfolio area has as an effective tool for timely compliance to obligations.

We make references to theories that support the project such as the client portfolio, cash cycle and collection system, establishing guidelines for a better understanding of the underlying problem, then we base the way in which the investigation is going to proceed.

using surveys and subsequent sampling of the resulting data graphically.

A matrix of the company's portfolio processes is made, indicating by colors the categories that represent the lowest and highest risk, giving ways to mitigate these.

This research aims to identify the behavior from the granting of the service to the final collection thereof, strengthening and regulating existing policies, giving a future projection of greater profitability.

Lastly, a manual of police officers and procedures for the portfolio area is proposed.

Keywords. • Collection • Liquidity •Cash flow •Purse • Policies

INTRODUCCIÓN

Dentro de toda compañía, independientemente de la actividad económica que realicen, el departamento de cartera y manejo de clientes es un área de importancia relativa e influye directamente en el curso del desarrollo de su objeto social. Lo anterior, no sin restarle valor a las demás dependencias que componen una empresa. Lo que, sin duda alguna, ejerce influencia directa en la expansión y crecimiento dentro del mercado en el que se encuentre, requiriendo que se estructure y establezcan los lineamientos bajo los cuales se ha de desarrollar una buena gestión y optimización de los recursos que se obtienen y se obtendrán.

Atendiendo a esto, se considera pertinente, luego de detectar un manejo ineficiente en esta área de la empresa de Telecomunicaciones de Florida Valle del Cauca, que se deben encontrar las situaciones, así como sus posibles soluciones, considerando la pregunta surgida, que es ¿cómo lograr una adecuada gestión de cartera que permita hacer frente a las obligaciones de esta empresa? Lo que sin duda conlleva a definir mediante diferentes fuentes de información como la encuesta realizada, que, junto con otras, como los datos contenidos en los estados financieros, reflejan de manera relevante, un problema latente que afecta a esta área y por ende a la empresa.

Habiendo identificado que el manejo de la cartera y los clientes no es el adecuado para la compañía, se aplica una matriz de riesgo, para establecer el nivel de afectación al que puede llevar esta situación, para así poder emitir una opinión y posteriormente proponer un manual de políticas y procedimientos para el área de cartera de esta empresa, teniendo en cuenta la normatividad relacionada.

Si bien el trabajo realizado, no pretende solucionar definitivamente el problema de morosidad y acumulación de cartera por cobrar, si busca brindar una orientación y unos lineamientos, que contribuyan a un control efectivo de este, que contribuyan a una gestión óptima de los recursos obtenidos por la prestación de los servicios ofrecidos, así como la delimitación de los parámetros mínimos a la hora de contratar con un nuevo usuario y los procedimientos que se han de llevar a cabo ante las diferentes situaciones que se puedan llegar a presentar, en beneficio de la empresa

principalmente, como también pensando en ofrecer un mejor servicio y tener una mayor cobertura en el mercado a futuro.

JUSTIFICACIÓN

Justificación teórica: La investigación ofrece conocimientos de diferentes autores que sirven de apoyo a nuevos proyectos enfocados al tema de cartera de clientes y posibles políticas que puedan ser implementadas con el fin de corregir las falencias y mejorar la cobranza cumpliendo con la meta inicial que es un sano ciclo del efectivo minimizando el riesgo del castigo de cartera.

Justificación practica: proponer nuevas políticas que sirven de directrices para desarrollar un plan estratégico enfocado al recaudo oportuno contribuyendo a la recuperación de la liquidez y mejorar índices de rentabilidad.

Justificación metodológica: Mediante el análisis de encuestas y verificación de riesgos en los procesos se puede identificar los factores más importantes que influyen en el déficit monetario de la organización recopilado información y revisando resultados ampliamos el panorama que tenemos.

1. ESTADO DEL ARTE

Investigando sobre el avance que ha tenido el control interno sobre el departamento de cartera y las políticas sobre el ciclo del efectivo a través del tiempo, se logró evidenciar tesis realizadas durante los últimos diez años que nos servirán de apoyo al momento de plantear estrategias para la empresa de telecomunicación en Florida Valle.

A nivel internacional podemos demostrarlo por medio de una tesis realizada en el Ecuador titulada Procedimientos de control interno contable para departamento de cartera y cobranzas en distribuidora farmacéutica realizada por Zaida Lucrecia Rebolledo Gil donde su objetivo fue diseñar procedimientos de control interno para el departamento de cartera y cobranzas, que permitan la recuperación de la cartera vencida, la eficiencia y liquidez de la Distribuidora Farmacéutica de Babahoyo finalmente se diseñaron procedimientos de control interno en el área de cartera y cobranza que se sintetizó en un logro al recuperar el efectivo de los créditos concedidos teniendo una liquidez que permitió hacer desembolsos oportunos a proveedores (Rebolledo, 2015)

Continuando con la búsqueda encontramos un trabajo en el mismo país, realizado por Evelyn Patricia Araujo Santana donde realizó un análisis a profundo sobre la cartera de clientes de Delta Plastic C.A. mediante una revisión detallada de sus antecedentes operacionales, estados de cuenta, reportes, mayores y auxiliares y demás información facilitada por la compañía, para determinar los problemas que se pueden generar y el daño económico a raíz de la inadecuada administración del área de crédito y cobranzas.

Se abordaron temas sobre los rubros que llamaron la atención como lo es el de inventarios elevados en comparación a los demás componentes del balance, al tratarse de una compañía de cuyos productos no son estacionales genera una gran problemática, sin embargo, se conversó sobre este tema con el Gerente General de la entidad y él supo expresar que esto se da por la variedad de productos que posee la compañía y que además el stock de materia

prima también debe mantenerse alto ya que no es adquirida localmente sino importada, razón por la cual debe abastecerse para un mínimo de 90 días (Araujo, 2016)

Analizando más referencias de autores en este caso nacionales se encontró un trabajo para el sector farmacéutico realizado por Carolina Bella, Johanna Milena Rodríguez y Yesenia Córdoba donde propusieron un plan de mejora para el control de cartera vencida en la empresa durante el 2018 Identificaron el comportamiento histórico del recaudo de cartera, Establecieron nuevas políticas de cartera, Proyectaron la efectividad de políticas y herramientas financieras (Colombia, 2018, pág. 3)

Dieron unas pautas y para emplear las recomendaciones de las nuevas políticas fue importante que la empresa Farmacéutica se vinculara inicialmente a pro crédito, donde su función principal es Consultar el historial crediticio y el reporte positivo o negativo de las empresas de Colombia, actualmente está vigilada por Fenalco. Adicional, ofrece un servicio de Viabilidad del crédito al momento de vincular un nuevo cliente con una amplia plataforma donde permite generar informes de todas las transacciones realizadas por los usuarios previamente registrados por el portal con asesoría personalizada y acompañamiento jurídico de Habeas Data. (Carolina Bella, 2018)

Para el análisis, administración y gestión de cartera, es de gran utilidad contar con un modelo que permita tener mayor conocimiento sobre la cartera de años anteriores, con el fin de tomar medidas que ayuden a mejorar el recaudo y tener tratamientos claros en cuanto a los clientes antiguos y nuevos.

Por ultimo revisamos algo más local sobre un diagnóstico de la Gestión de Cartera en una Empresa Proveedora del Sector Salud en Cali, Colombia presentada por Lina María Giraldo y Carlos Mario Ayala donde se desarrolló un árbol de decisión para encontrar patrones con la información suministrada. La base de datos consolidada para el análisis consto de 817 observaciones y 9 variables, Se pudo concluir que las variables de altura 1 contenían (mora

de 0 a 30 días) y 5 (mora mayor a 120 días) son significativas para el modelo y ayudan a explicar el comportamiento de la cartera, y se puede identificar cuáles son los clientes críticos y aceptables para la empresa y con base en esto se pueden definir las políticas que ayuden a mejorar la gestión de cartera. Para lograr mayor precisión en lo implementado es necesario que la empresa recopile información financiera y comercial de sus clientes, a fin de robustecer el modelo, y de esta forma tener resultados que brinden mayor certeza (Giraldo & Ayala, 2016)

DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La situación actual de la empresa de CABLE CAUCA COMUNICACIONES SAS es una cartera alta, inicialmente la política de inscripción a usuarios es básica tan solo se solicita fotocopia de cedula y un recibo de servicio público lo cual no da garantía de pago sobre el servicio prestado, solamente se verifica que no tenga cartera vencida con la empresa mas no con otras entidades, relación que puede dar a conocer que tan rentable es hacer negocio con un cliente. Luego de esta confirmación en el historial de la organización se procede a instalar el servicio esto con la finalidad de incrementar las ventas y no poner trabas que dificulten la captaciones de clientes se adoptaron medidas y protocolos sencillos, pero estos no colaboran a la conservación de los mismos por que tienden a instalarse y posterior a dos meses se suspende la prestación por mora en el pago del servicio generando un cliente menos y una cartera más pendiente a cobrar aumentando la obligación de los encargados de las diferentes oficinas.

Por lo anterior, se anexa que no se cuenta con un personal dedicado a esta labor, la mayoría son cargos multifuncionales por lo que el espacio de cada administrador de oficina se gasta haciendo labores adicionales concentrándose en gestionar la cartera en curso convirtiéndose la cartera vencida en algo olvidado, con el tiempo estos cobros aumentan su dificultad de hacerse efectivos y entendiendo que el ciclo del efectivo en una organización parte desde aquí se termina afectando la liquidez impidiendo el pago oportuno de las obligaciones.

FORMULACION DE PREGUNTA

¿Cómo construir lineamientos que aporten a la mejora de la cartera de clientes de la empresa CABLE CAUCA COMUNICACIONES SAS en florida valle del cauca?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un manual de políticas y procedimientos para la empresa de telecomunicaciones en florida valle del cauca.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el actual manejo del otorgamiento de servicio y sistema de cobro.
- Identificar los peligros que enfrenta el área de cartera a través de una matriz de riesgos.
- Presentar un manual de políticas y procedimientos que contribuya positivamente al estado actual de la cartera en la compañía.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 CARTERA

El concepto de cartera es un tema importante a la hora de evaluar su manejo gestión dentro de una empresa. Por lo que se podría tener en cuenta la teoría de la Media Varianza de Harry Markowitz, que es un método de optimización de los recursos, que si bien, es usado comúnmente en lo que a mercados de valores se refiere, puede ser útil en cualquier organización, ya que una de sus características, es la de maximizar el rendimiento o la ganancia de unos recursos invertidos, reduciendo el riesgo inherente al desarrollo de la actividad económica, estableciendo los lineamientos a seguir para proteger ante todo la utilidad esperada.

3.2 CICLO DEL EFECTIVO O EFECTIVO EQUIVALENTE

El ciclo de efectivo o efectivo equivalente es un indicador relevante en la gestión de recursos en una empresa, al cual se relaciona de manera directa con la teoría del capital de trabajo neto, que viene a ser la inversión que realiza una organización en el corto plazo, que puede estar representado en efectivo y cuentas por cobrar, por mencionar algunos, con el fin de recibir una ganancia o rentabilidad. Básicamente, lo que busca una buena gestión de este indicador, se simplifica en que los activos corrientes sean superiores a los pasivos corrientes, lo que garantiza un margen de maniobra para afrontar obligaciones asumidas en el desarrollo de las actividades ordinarias, brindando lo que se conoce como solvencia económica.

3.3 SISTEMA DE COBRO

El sistema de cobro en una empresa garantiza tener la disponibilidad de los recursos económicos en el momento presupuestado, de acuerdo a las políticas establecidas para tal fin. Por lo que, la teoría de las restricciones (TOC), creada por Eliyahu Goldratt, como propuesta de mejoramiento para empresas productivas, partiendo de la premisa de que una compañía

tiene como fin el cumplir con una meta, que puede ser obtener unas ganancias esperadas u obtener un número determinado de nuevos clientes. Su punto central se sitúa en encontrar los puntos de limitación en una organización, para mejorarlos, es decir que se busca la mejora de cada uno de los sistemas que la componen.

3.4 CONTROL INTERNO

El control interno, entendido dentro de una empresa, hace necesario conocer el diseño de la organización, el manejo de la información en todos y cada uno de sus departamentos; el control busca establecer unos riesgos, tomar decisiones sobre estos y vigilar sus consecuencias. Dentro de los modelos desarrollados en relación a este tema, se puede resaltar dentro de la contemporaneidad el modelo COSO, que se establece como un proceso ejecutado en una entidad, con el fin de obtener seguridad razonable en la consecución de unos objetivos. Este modelo de origen canadiense, se centra en cinco componentes para su desarrollo, los cuales son: ambiente de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

4. MARCO LEGAL

4.1 DEUDORES

La cuenta deudores comprende el valor de las deudas a cargo de terceros y a favor del ente económico, incluidas las comerciales y no comerciales. Comprende entre otras las siguientes cuentas: Clientes, Cuentas Corrientes Comerciales, Cuentas por Cobrar a Casa Matriz, Cuentas por Cobrar a Vinculados Económicos, Cuentas por Cobrar a Socios y Accionistas, Aportes por Cobrar, Anticipos y Avances, Cuentas de Operación Conjunta, Depósitos, Promesas de Compraventa, Ingresos por Cobrar, Retención sobre Contratos, Anticipo de Impuestos y Contribuciones o Saldos a Favor, Reclamaciones, Cuentas por Cobrar a Trabajadores, Préstamos a Particulares, Deudores Varios, Derechos de Recompra de Cartera Negociada y Deudas de Difícil Cobro.

En este grupo también se incluye el valor de la provisión pertinente, de naturaleza crédito, constituida para cubrir las contingencias de pérdida la cual debe ser justificada, cuantificable y verificable. (Decreto 2650, 1993)

Algunos piensan, erróneamente, que los instrumentos financieros sólo aparecen en los estados financieros de los bancos y entidades aseguradoras; pero ambas instituciones se encuentran fuera del alcance de la NIIF para las PYMES. Sin embargo, casi todas las entidades poseen instrumentos financieros, porque prácticamente todas ellas poseen ciertos elementos, como efectivo, cuentas comerciales por cobrar, cuentas comerciales por pagar, sobregiros y préstamos bancarios en su estado de situación financiera. La definición de instrumento financiero es muy amplia e incluye una gran variedad de instrumentos: desde simples cuentas por cobrar y cuentas por pagar, pasando por inversiones en instrumentos de deuda o de patrimonio, hasta transacciones derivadas complejas. Estas cuentas se incluyen en la NIC 11 en el marco de las normas internacionales de contabilidad. (IASB,

2010)

En el comercio colombiano, se establecen derechos y deberes de los consumidores, que se comprometen a pagar por la contraprestación de un bien o un servicio. Esto se encuentra señalado por Superintendencia de Industria y Comercio, dando cumplimiento al Estatuto del consumidor, Ley 1480 de 2011.

4.2 CARTERA MOROSA O PÉRDIDA.

El estatuto tributario a la hora de realizar deducciones de impuesto de renta y complementarios nos permite en una de ella deducir las deudas de difícil cobro que se presentan a partir de la actividad principal que genere la renta estas deben ser verificables con los soportes reglamentarios.

Art. 145. Deducción de deudas de dudoso o difícil cobro.

Los contribuyentes obligados a llevar contabilidad, podrán deducir las cantidades razonables que fije el reglamento como deterioro de cartera de dudoso o difícil cobro, siempre que tales deudas se hayan originado en operaciones productoras de renta, correspondan a cartera vencida y se cumplan los demás requisitos legales.

Parágrafo 1. Serán deducibles por las entidades sujetas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera, la provisión de cartera de créditos y la provisión de coeficiente de riesgo realizado durante el respectivo año gravable. Así mismo, son deducibles las provisiones realizadas durante el respectivo año gravable sobre bienes recibidos en dación en pago y sobre contratos de leasing que deban realizarse conforme a las normas vigentes. No obstante, lo anterior, no serán deducibles los gastos por concepto de provisión de cartera que:

a. Excedan de los límites requeridos por la ley y la regulación prudencial respecto de las

entidades sometidas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia; o

b. Sean voluntarias, incluso si media una sugerencia de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Sin embargo, esta temática aclara que no se reconocen como deudas de difícil cobro las realizadas entre empresas o personas que estén vinculadas directamente con compañía ejemplo socios.

4.3 LEY 1564 DE 2012

En el código general del proceso se regulan las actividades procesales en asuntos civiles, comerciales de familia o agrarios.

En el proceso ejecutivo trata de que ante un juez se busca el cobro de una obligación en este caso del contrato contraído con los clientes de difícil cobro y debe estar consignada por un título valor un el acuerdo efectuado por las partes de forma clara.

Artículo 1o.

Objeto. Este código regula la actividad procesal en los asuntos civiles, comerciales, de familia y agrarios. Se aplica, además, a todos los asuntos de cualquier jurisdicción o especialidad y a las actuaciones de particulares y autoridades administrativas, cuando ejerzan funciones jurisdiccionales, en cuanto no estén regulados expresamente en otras leyes. (Código General del Proceso, 2012)

4.4 LEY 1066 DE 2006

Esta ley lo que hizo fue otorgar a las entidades del estado y a los servidores públicos construir

facilidades de pago a los contribuyentes con el fin de permitir una recuperación de cartera pública eficiente debido a que la morosidad no permite realizar de manera efectiva las funciones del estado así que lo que consintió el legislador para garantizar el objetivo de esta norma fue dar paso a que celebraran acuerdos de pago con los deudores.

Artículo 1. Gestión del recaudo de cartera pública. Conforme a los principios que regulan la Administración Pública contenidos en el artículo 209 de la Constitución Política, 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. (normas para la normalización de la cartera pública, 2006).

5. MARCO CONCEPTUAL

5.1 FLUJO DE CAJA

El Flujo de Caja es un informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un período dado. (Moreno, 2010)

5.2 CONTROL DE CARTERA

Busca realizar un recaudo total y oportuno de las deudas que los clientes tienen con alguna institución o empresa, siempre pensando en no afectar el mantenimiento de un flujo de caja adecuado. (Villalobos, 2018)

5.3 CARTERA CASTIGADA

Es un término que se usa para describir parte de la depuración contable derivada del deterioro de valor de las cuentas por cobrar. . . Obedece a un procedimiento de naturaleza contable (Romero, 2018)

5.4 POLÍTICAS DE CARTERA

Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito. (Administración de cartera Unidad 3, s.f.)

5.5 MOROSIDAD

Es la práctica por la cual un deudor, persona física o jurídica, no paga al vencimiento de su obligación. En este caso, dicho deudor es conocido como moroso. (Debitor glosario, s.f.)

5.6 PLANEACIÓN DE CARTERA

La planeación de cartera es la organización de tres tipos estrategia de negocios, que señala como competir en cada unidad de negocio, la estrategia corporativa, que define en que negocios competir, y la estrategia institucional que señala los pilares en los cuales se basara la estrategia de la empresa Estos tres tipos de estrategia están interrelacionados y es muy importante definirlos correctamente teniendo en cuenta las variables económicas del sector o sectores relacionados, el contexto económico, mercados, tecnología, posición competitiva, recursos, capacidades y limitaciones de la empresa. (Chamber, s.f.)

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Como punto importante en el desarrollo de un trabajo como este, se encuentra el tipo de investigación y el enfoque a utilizar, así como las herramientas que han de permitir el llevar a cabo de la mejor forma posible la solución de los objetivos plasmados inicialmente; además de que con su culminación se busca mejorar el departamento de cartera de esta empresa, teniendo en cuenta que es una situación apremiante en el desarrollo diario de su actividad económica. Considerando lo anterior, para este proyecto se usará el enfoque de investigación exploratorio cualitativo aplicado de estudio de caso, puesto que, si bien existen estudios sobre el tema, en el país las empresas aún se encuentran en proceso de establecer sus manuales de políticas y procedimientos para sus distintos departamentos, por lo que es importante saber que aún hay mucho por hacer en este sentido.

Por otro lado, al ser un tipo de investigación con características de caso, permite abordar la situación que se viene presentando en la compañía, donde se establezcan las limitaciones y deficiencias que presenta el departamento de cartera, buscando poder llegar a proponer sistemas más eficientes, que contribuyan a una mejora significativa. Además, se considera pertinente el uso de esta técnica de investigación, porque es posible aplicarla a la situación específica anteriormente citada, y que es el centro de este trabajo, por lo que permitirá desde el uso del método inductivo, partiendo de algo específico, llegar a mejorar el ámbito general de la compañía, en razón a que el obtener los recursos económicos de forma oportuna, garantiza el buen desempeño de la organización en general.

6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

6.2.1. Fuentes de Información Primaria

- Entrevistas a los trabajadores del área de cartera y a sus formadores, para establecer la frecuencia de capacitación del personal y las percepciones que tienen sobre el manejo que se realiza de este ámbito.
- Estados financieros de la empresa, para determinar cuantitativamente el monto adeudado por los clientes y los datos de estos.

6.2.2. Fuentes de información Primaria

- Documentación de contratación de servicios, que permita establecer qué procedimientos se usan para los nuevos clientes.
- Observación y acompañamiento al personal del departamento de cartera, para obtener información relativa al desempeño dentro de una jornada laboral cotidiana.

6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para llevar a cabo este proyecto se tomará como población y muestra todo el departamento de cartera de la empresa CABLE CAUCA COMUNICACIONES SAS, dado que su tamaño es pequeño, ideal para aplicar el enfoque de investigación cualitativo expuesto en el diseño metodológico. Para el muestreo se usará el método no probabilístico por criterio, es decir que los evaluadores o desarrolladores, determinan a

quienes se les aplicaran los instrumentos de investigación inicialmente y a quienes con posterioridad.

analizando el actual manejo del otorgamiento del servicio por medio de indagaciones cualitativas a algunos trabajadores de la compañía asociados directamente al área de cartera con el fin de conocer los procesos pudimos observar que no hay manual de funciones definidos tanto para jefe de cartera y auxiliares, no se capacita el personal y hay pocas garantías de la documentación solicitada a los clientes lo cual afecta drásticamente este departamento desde la parte organizacional hasta la financiera.

Mientras tanto los peligros que enfrenta la organización se recopilaron a través de una matriz de riesgos los cuales mostraron resultados asociados directamente a la función principal de la organización los cuales se logran mitigar con una serie de recomendaciones.

Se logra Presentar un manual de políticas y procedimientos que al ser implementado contribuye positivamente al estado actual de la cartera en la compañía.

7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

7.1. ANALIZAR EL ACTUAL MANEJO DEL OTORGAMIENTO DE SERVICIO Y SISTEMA DE COBRO.

Es fundamental observar y conocer información sobre el manejo y paso a paso del otorgamiento de los servicios ofrecidos por las empresas ya que ahí es donde encontraremos las falencias a mitigar, este será nuestro punto de partida para cumplir el objetivo principal de realizar una propuesta de un manual de políticas y procedimientos para el área de cartera en la empresa de telecomunicaciones.

Para esto analizamos las condiciones actuales donde pudimos entender el entorno, las políticas y reglamentos institucionales aplicados, las cuales se obtuvieron por medio de una encuesta aplicada a las personas que hacen parte de la compañía y tienen conocimiento de los procesos ejercidos en esta, siendo figuras idóneas para dar respuesta real a la investigación planteada.

Debido a la pandemia de Covid 19 no tenemos contacto directo con el personal por lo tanto hicimos uso efectivo de las tecnologías la encuesta fue realizada con la herramienta de Gmail.

[https://docs.google.com/forms/d/110jK9fOqh5aCHGRupuj99-](https://docs.google.com/forms/d/110jK9fOqh5aCHGRupuj99-7HhYY5mcMa1VjFVyQd84E/edit)

7HhYY5mcMa1VjFVyQd84E/edit y fue compartida por medios como:

- Skype
- WhatsApp

Tabla 8.1 Participantes de la encuesta

Nombre	Cargo
Lida Karina Castro	Jefe de Cartera

Samir Arias Marín	Administrador Candelaria
Lorena García Moncada	Administrador Corinto
Yina Moreno	Administrador Pradera

Fuente: Elaboración propia

Para la continuación de este trabajo es necesario conocer nuestro actor principal la empresa de telecomunicaciones.

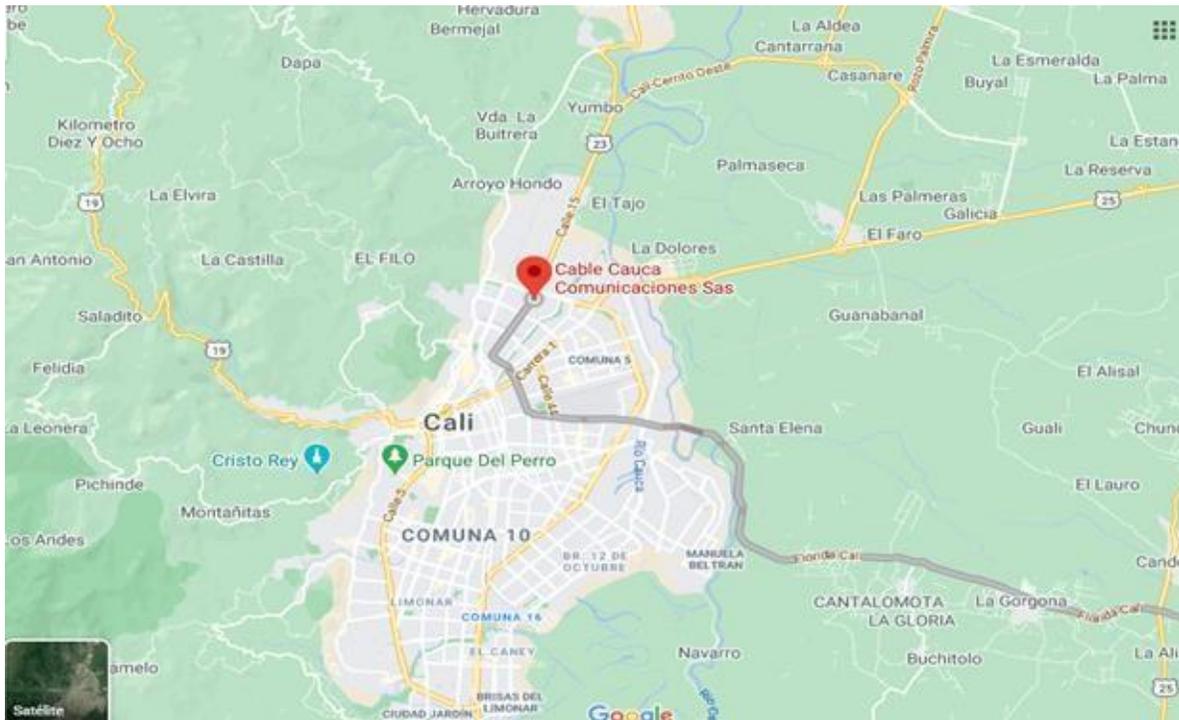
Razón social: Cable Cauca comunicaciones SAS

Nit: 815001640 -5

Tipo de entidad: Empresa prestadora de servicios de televisión e internet

Ubicación: Cra. 65a #2C-67, Cali, Valle del Cauca

Figura 7.1 Dirección de la empresa



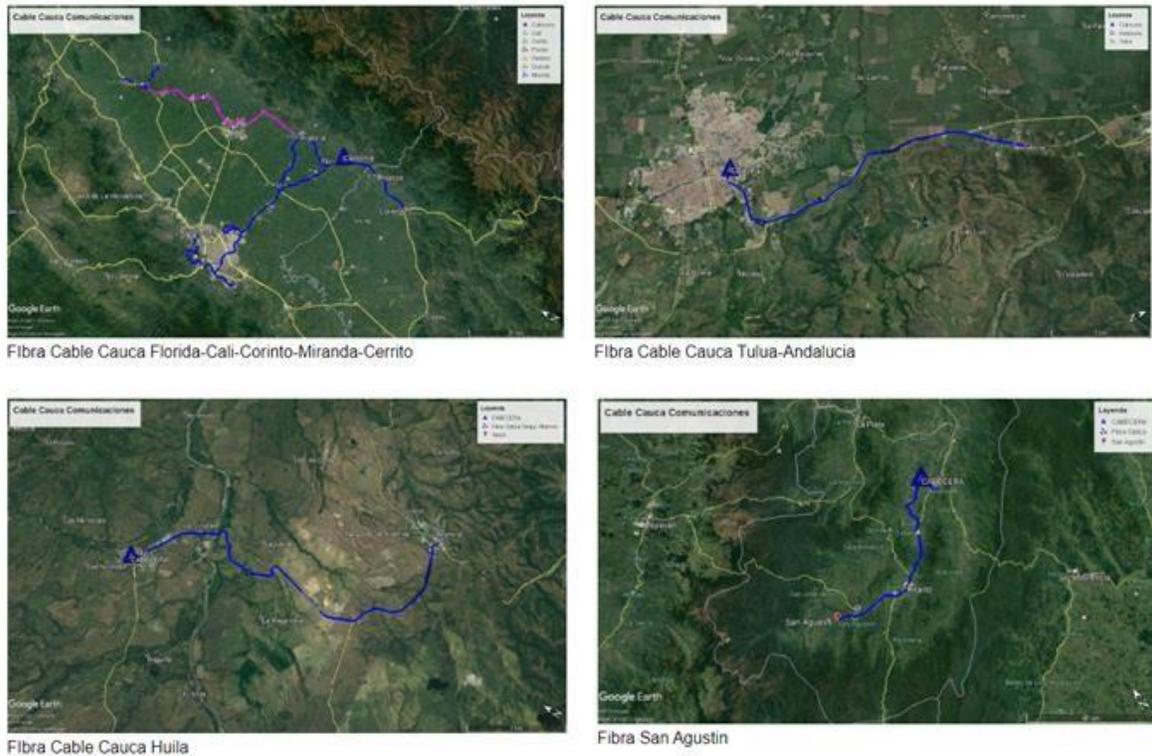
Nota: la imagen muestra la ubicación de la empresa Cable Cauca Comunicaciones SAS
Fuente: https://www.google.com/maps?q=cable+cauca+comunicaciones&um=1&ie=UTF-8&sa=X&ved=2ahUKEwjY_8Wqz-XvAhVBTDABHRGqA0MQ_AUoAnoECAEQBA

CABLE CAUCA COMUNICACIONES SAS es una empresa de prestación de servicios de televisión por suscripción e internet quien nace en el municipio de florida, Valle del Cauca por la necesidad de la comunidad al no contar con este servicio.

Empieza su funcionamiento con autorización de la comisión nacional de televisión quien otorga licencia de funcionamiento del 09 de diciembre de 1999, contrato de concesión No. 134-1999.

Presta su servicio de internet por medio de tecnología Gpon o Hfc.

Figura 7.2 Cobertura de fibra Óptica



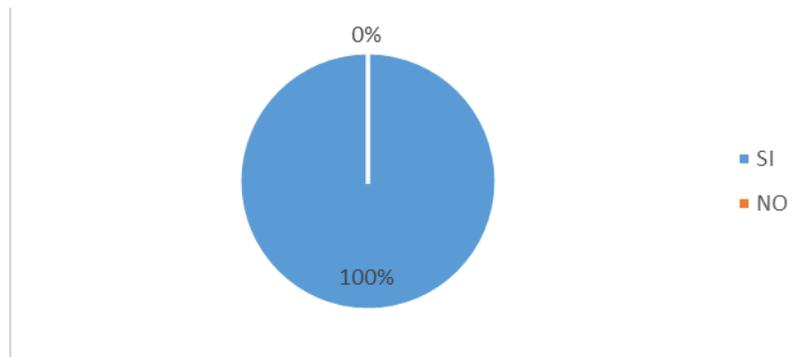
Fuente: página web empresarial

Nota: La imagen muestra la cobertura que hay de fibra óptica para las ciudades Florida, Cali, Corinto, Miranda, Cerrito, Tuluá, Andalucía, Huila y San Agustín, Información tomada de Pagina Web <https://cablecauca.com/index.php/nosotros/> Prestación de servicio de televisión.

8. ENCUESTA

1. se manejan principios éticos en la gestión de cartera

Grafico 8.1 Encuesta respuesta 1.

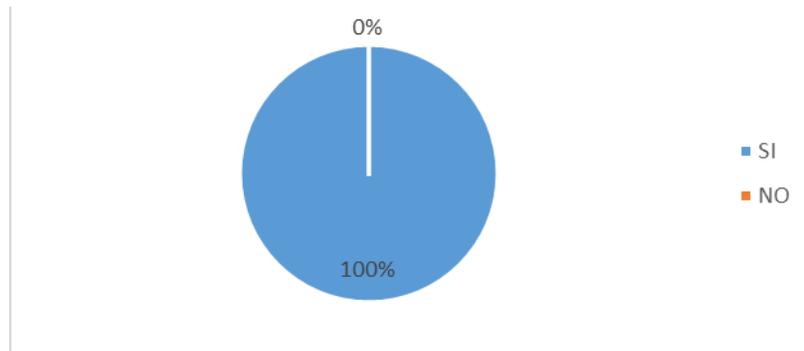


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación: La totalidad de los encuestados, es decir los 4 empleados, manifiestan que se manejan principios éticos en la gestión de cartera.

2. Existe en la empresa un departamento de cartera y cobranza.

Grafica 8.2 Encuesta respuesta 2

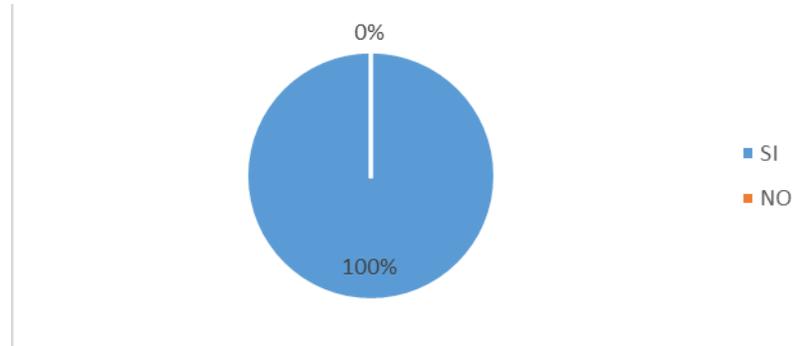


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación: Todos los empleados encuestados afirman que existe un departamento de cartera y cobranza en la empresa.

3. La empresa posee manual de funciones y procedimientos para los empleados de departamento de cartera.

Grafica 8.3 encuesta respuesta 3

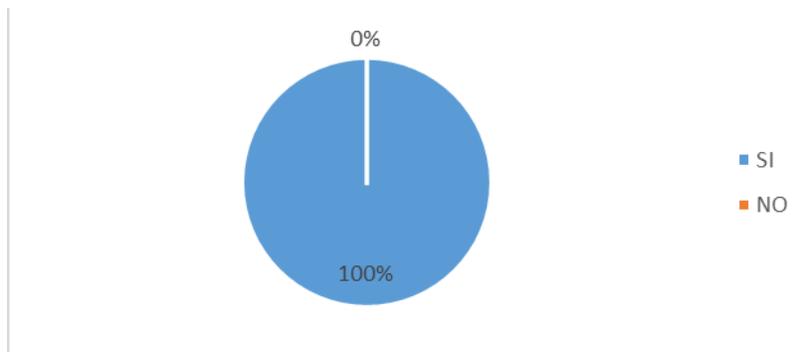


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación: El 100% de los empleados encuestados, respondieron afirmativamente, al preguntarles si la empresa posee un manual de funciones y procedimientos para los empleados del departamento de cartera.

4. Se comunica a los empleados las medidas disciplinarias al violentar las nomas.

Grafica 8.4 encuesta respuesta 4

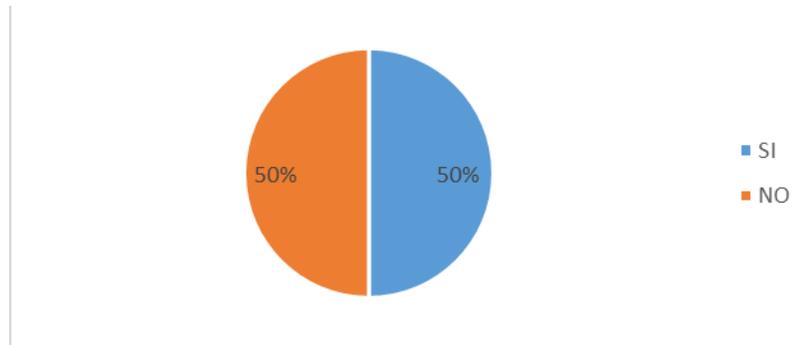


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación: Todos los empleados encuestados manifiestan, que si se les comunica las medidas disciplinarias al violentar las normas.

5. Se considera una documentación base para el otorgamiento de crédito.

Grafica 8.5 encuesta respuesta 5

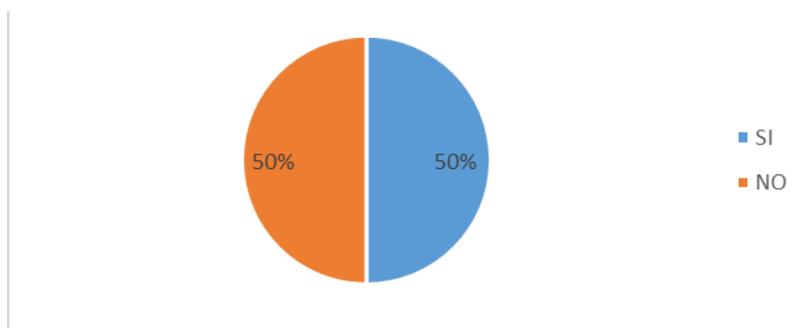


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación: El 50% de los empleados encuestados indicó que no se considera una documentación base para el otorgamiento de crédito.

6. Se analiza el perfil del cliente para otorgar un servicio a crédito.

Grafica 8.6 encuesta respuesta 6

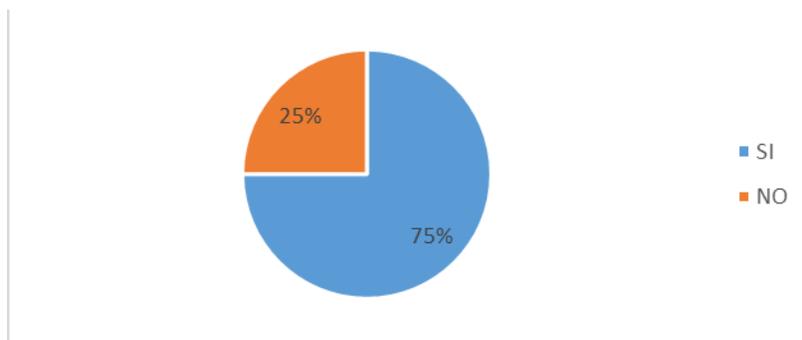


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación: El 50% de los empleados encuestados indicó que si se analiza el perfil del cliente para otorgar un servicio a crédito.

7. Se comunica oportunamente a los clientes sobre el saldo de cartera y vencimiento.

Grafica 8.7 encuesta respuesta 7

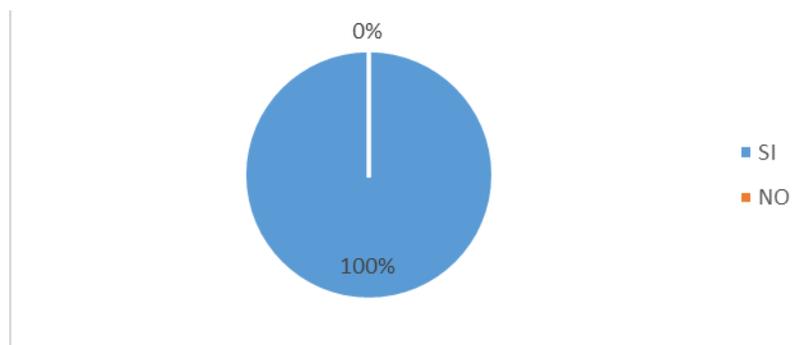


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación: El 75% de los empleados encuestados afirmó que si se comunica oportunamente a los clientes el saldo de cartera y vencimiento.

8. Se maneja un sistema para conocer el saldo de cartera

Grafica 8.8 encuesta respuesta 8

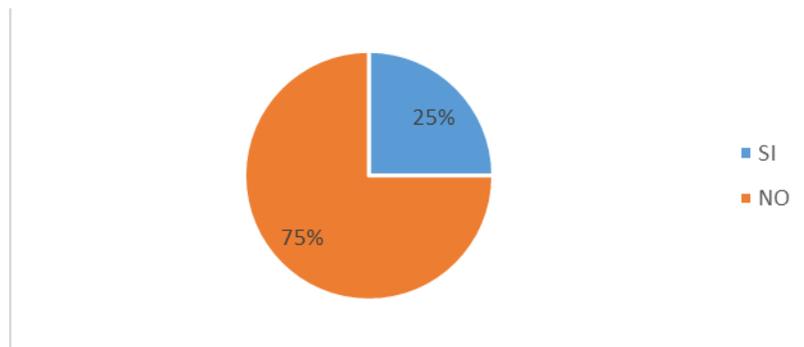


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación: Los 4 empleados encuestados, es decir el 100% de ellos, confirman que se maneja un sistema para conocer el saldo de cartera.

9. Se exigen garantías de pago como letra de cambio, pagare etc.

Grafica 8.9 encuesta respuesta 9



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación: 3 de los 4 empleados encuestados, es decir el 75%, manifestaron que no se exigen garantías de pago como letra de cambio o pagaré.

Por los resultados podemos concluir que la compañía cuenta con políticas básicas que han sido encaminadas al aumento de ventas sin contar con un estudio de clientes a aceptar no se maneja una documentación soporte de pago al servicio prestado, también el personal manifiesta que se manejan principios éticos en la gestión de cartera e informan que no son capacitados en el área, cuentan con un manual de funciones que no es específico ya que son puestos de trabajo multifuncionales que acarrearán más actividades.

PROCEDIMIENTO Y SISTEMA DE COBRO ACTUAL

Se solicitan dos documentos fotocopia de la cedula y un recibo de agua o energía con el fin de verificar la dirección en el Sistema propio mirando que no tengan deudas pendientes en la compañía y se procede a sacar una orden de servicio para la instalación.

Luego de ser instalado se crea en el sistema contable y se genera el pedido recurrente en el cual se le asignara el monto acordado con el cliente según el servicio solicitado. Por consiguiente, comenzara a correr su consumo se genera la factura el primer día de cada mes la cual es notificada por medio de correo electrónico y mensaje de texto, con lo cual pueden acercarse a la oficina con dirección o número de cedula para pagar su servicio.

las personas que tengas cartera pronta a suspensión serán llamadas para realizar acuerdos de pago y finalmente si no cancelan será suspendidas.

9. IDENTIFICAR LOS PELIGROS QUE ENFRENTA EL AREA DE CARTERA A PARTIR DE UNA MATRIZ DE RIESGOS.

PROCESOS	DESCRIPCION DEL RIESGO	PROBABILIDAD	CALIFICACION DEL RIESGO	TOTAL CALIFICACION	DESCRIPCION DEL CONTROL
1 vinculación del cliente	Vinculación de clientes que tengan actividades ilícitas	5	3	8	Verificar en la página policial si hay antecedentes
	vinculación de clientes sin capacidad de pago	3	5	8	el servicio es de tarifa cómoda y exequible
	vinculación de clientes con documentación incompleta	2	3	5	no se permiten aprobación de instalación a estos clientes

	vinculación de sucesiones liquidadas	4	5	9	verificar en la página de la registradora si la cedula del cliente está vigente
	no registro de deudor en sistema	2	4	6	se alimenta un drive de ventas para que no quede ni un usuario sin crearse

2. Generación de cuenta por cobrar	no generación de factura	4	5	9	se activa los pedidos recurrentes y se coloca el número de confinación
	aplicación de descuentos no autorizados	4	5	9	se debe en enviar información al jefe de cartera para aprobación de descuentos
	facturar por menor o mayor valor	2	4	6	se alimenta drive de ventas indicando tarifa escogida por el usuario
	generar factura a usuario no instalado	3	4	7	leer con calma las Ordenes de servicio para no alimentar información errónea
3. Recaudos	Aplicación incompleta del pago	3	5	8	se deben reportar descuadres de caja y si sobra se verificara recibo a recibo se cobró la factura completa
	aplicación del pago a otro usuario	2	5	7	en la semana de suspensiones se verifican que ningún usuario al día del pago realice un PQRS

	jineteo de recaudo por parte de encargados del efectivo	5	5	10	realizar de arquezos de caja
4. Cobranza	gestión de cobro jurídico a clientes que se encuentren al día	1	3	4	se descargan solo listados de cartera con corte a una fecha específica para reporte
	cobrar descuentos autorizados previamente	5	4	9	aplicar el descuento en el momento que paga el usuario así evitar que queden saldos pendientes que posteriormente pueden ser olvidados
	la no gestión de la cartera de difícil cobro	5	4	9	enviar mensajes, llamar y hacer acuerdos de pago
5. seguimiento a gestión de venta y	falta de personal para instalar rápidamente	5	4	9	reportar de inmediato personal incapacitado o en vacaciones para que sea suplida su vacante
	falta de material para instalar	5	5	10	Utilizar un sistema de inventario donde se verifique stock de material para solicitar a compras con tiempo.

sostenimiento de clientes	el área comercial de información errónea	1	5	6	comunicar y compartir de manera escrita servicios, tarifas y documentos soporte solicitados
---------------------------	--	---	---	---	---

4	8	12	16
3	6	9	12
2	4	6	8
1	2	3	4

PROBABILIDAD DE AMENAZA

Con la matriz de riesgo vemos las vulnerabilidades y amenazas de cada proceso y estos están divididos por colores, el color verde nos representa un riesgo que posiblemente puede suceder, pero su grado de afectación es mínimo , el color amarillo es probable que exista por razones históricas en la compañía y el rojo tiene alta probabilidad de ocurrir y ocasionarían gravedad en los procesos por lo que se ofrecen posibles formatos a utilizar en el control de estos.

Arqueo de Caja Menor

FECHA:

LOGO DE LA EMPRESA

NOMBRE DE LA EMPRESA:		
NIT DE LA EMPRESA:		TELÉFONO:
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA:		

ACTA DE ARQUEO CAJA

NOMBRE RESPONSABLE:	XXXXXXXX
FECHA Y HORA DE REALIZACIÓN:	DIA/MES/AÑO
SALDO SEGÚN LIBRO DE CAJA:	\$0.000.000,00

EFECTIVO	\$	
	UNIDADES	TOTAL

BILLETES DE \$50.000	1	0,00
BILLETES DE \$20.000	1	0,00
BILLETES DE \$10.000	1	0,00
BILLETES DE \$5.000	1	0,00
BILLETES DE \$2.000	1	0,00
BILLETES DE \$1.000	1	0,00
MONEDAS DE \$1.000	1	0,00
MONEDAS DE \$500	1	0,00
MONEDAS DE \$200	1	0,00
MONEDAS DE \$100	1	0,00
MONEDAS DE \$50	1	0,00

OTROS FONDOS	0,00
VALES	0,00
FACTURAS	0,00
ANTICIPOS	0,00
OTROS FONDOS	0,00
TOTAL SALDO CAJA	0

FORMATO KARDEX PARA CONTROL DE MATERIAL

Método: PONDERADO

TERJETA KARDEX		ARTICULO:				UNIDAD:			
		PROVEEDOR:							
FECHA	DESCRIPCION	ENTRADAS		SALIDAS		SALDOS		Valor Unitario	
		Cant	Valor	Cant	Valor	Cant	Valor		
						0	0	#DIV/0!	
						0	0	#DIV/0!	
						0	0	#DIV/0!	
						0	0	#DIV/0!	
						0	0	#DIV/0!	
						0	0	#DIV/0!	
						0	0	#DIV/0!	
						0	0	#DIV/0!	
						0	0	#DIV/0!	

9.1. PRESENTAR UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE CONTRIBUYA POSITIVAMENTE AL ESTADO ACTUAL DE LA CARTERA DE LA COMPAÑÍA.

9.1.1. MANUAL DE POLITICAS

INTRODUCCION:

El presente Manual de Procedimientos es una herramienta que le permitirá al área de cartera contar con lineamientos que ayuden a sus funciones diarias y están ligadas a las actividades que particularmente cada uno tiene.

El propósito de este manual es ser punto de referencia para los miembros de la organización por lo cual debe ser de conocimiento de todos para la correcta aplicación dentro del área.

OBJETIVOS:

Aportar al área de cartera pautas para que puedan ejecutar sus actividades con mayor efectividad considerando que es de mucha utilidad en el área buscando eliminar errores en los procedimientos sumando a esto sirve de herramienta de capacitación permanente para los

empleados que tengan como responsabilidad directa e indirecta el control y seguimiento de las cuentas por cobrar.

ALCANCE:

Este manual se ha diseñado para el personal del área de cartera de la empresa CABLE CAUCA COMUNICACIONES SAS.

Los procedimientos estipulados deberán revisarse y actualizarse según las condiciones internas y externas al menos una vez al año, El personal debe cumplir todas las normas y procedimientos establecidos en el manual con el objeto de lograr la eficiencia y efectividad el trabajo.

DESCRIPCION DE LA POLÍTICA DE COBRO

Implementar mecanismos internos y externos para asegurar la recuperación de su cartera.

- La facturación se enviará el primer día de cada mes a los usuarios
- El pago de los valores facturados por consumo de servicios de telecomunicaciones, el cliente deberá realizarlo dentro de los 30 días de cada mes.
- Se recordará al usuario la fecha de vencimiento de la factura por medio de mensaje de texto.
- Una vez se haya cumplido la fecha de vencimiento de la factura y el cliente no haya realizado el pago correspondiente se dará pie a la suspensión del servicio.

- Se restablecerá el servicio únicamente después de que el cliente haya cancelado los valores adeudados.
- Si el cliente se pone al día con la factura vencida debe cancelar una reconexión por diez mil pesos 10.000 adicional a la factura vencida.
- Si el cliente cancela la factura vencida y decide cancelar el mes que inicia por adelantado será exonerado de pagar dicha reconexión.
- Si después de 45 días el cliente no cancela los valores adeudados se procederá a recoger los elementos instalados en el caso de ser servicio de internet.
- Aplicar incentivos al cliente por pronto pago de sus facturas, realizar rifas y premiaciones en fechas especiales (el día de la madre, el día del padre, amor y amistad, navidad)
- Tercerizar la gestión de recuperación de cartera a líneas call center realizando acuerdos de pago.
- Luego del tercer mes verificar cartera incobrable Dirigir a los clientes cartas de notificando que debido a su no pago su saldo pendiente en los servicios de televisión e internet será pasado a cobro jurídico.

**9.1.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL AREA DE CARTERA DE CABLE
CAUCA COMUNICACIONES SAS**

CABLE CAUCA COMUNICACIONES SAS



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE CARTERA

PROPUESTO POR:

ELKIN CORTES CORTES

LESLIE DAYANNA GOMEZ

Palmira, mayo 28 de 2021

1. OBJETIVO

Presentar los parámetros de control a llevar sobre las respectivas cuentas por pagar teniendo en cuenta la normatividad vigente.

2. ALCANCE

El manual será entregado a todo el personal del área de cartera, que tendrán la responsabilidad de hacer cumplir los procedimientos en las actividades diarias.

PROCEDIMIENTO PARA CLASIFICACION DE CARTERA

La clasificación de la cartera tiene por finalidad conducir la cobranza hacia procedimientos especializados en función del tamaño de las deudas de cada deudor y el tiempo de vencimiento que tiene.

La calificación de los deudores debe ser mensual, de forma tal, que la misma refleje el movimiento que tuvo la cartera durante el período.

a) Categoría A o Riesgo Normal: Las deudas calificadas en esta categoría son aquellas que presentan una morosidad hasta de sesenta (60) días.

b) Categoría B o Riesgo Aceptable: Las deudas calificadas en esta categoría son aquellas que presentan una morosidad entre sesenta y un (61) días y ciento veinte (120) días.

c) Categoría C o Riesgo Apreciable: Las deudas calificadas en esta categoría son aquellas que presentan una morosidad entre ciento veintiún (121) días y ciento ochenta (180) días.

PROCEDIMIENTO COBRO PERSUASIVO

El propósito del cobro persuasivo es la recuperación de la cartera vencida, en una relación costo-beneficio en función de los recursos asignados al área y el tamaño de las obligaciones.

Por tanto, la atención a estos usuarios debe ser totalmente personalizada, priorizando aquellas deudas que se encuentren calificadas dentro de las categorías, “b” y “c”.

El objetivo del cobro de pequeñas obligaciones y de mínima cuantía es la eficiencia. La idea es recuperar el máximo posible de éstas obligaciones mediante procedimientos masivos y despersonalizados, en función de la relación costo-beneficio señalada.

La etapa de cobro persuasivo tendrá una duración máxima de cuatro (2) meses, En consecuencia, ningún proceso de cobro persuasivo podrá durar más del término señalado.

COMPETENCIA: Compete al área de cartera encargada

ACTIVIDADES GENERALES DEL COBRO PERSUASIVO

Los siguientes son los procedimientos generales que se deben usar para el cobro persuasivo de las obligaciones:

Localización del deudor

Inicialmente se tendrá como domicilio del deudor, la dirección que aparece dentro de la documentación entregada por él, al igual se puede verificar en sistema contable número de contacto.

Realización de comunicaciones escritas y telefónicas

Simultáneamente con el paso anterior, el área de cartera entregara comunicaciones escritas por medio del envío de un oficio al deudor, recordándole la obligación pendiente a su

cargo y la necesidad de su pronta cancelación; advirtiéndole que de no presentarse dentro de los diez (10) días siguientes al recibo de la comunicación, la compañía iniciará las gestiones tendientes a la terminación del contrato respectivo y dará inicio al proceso de cobro coactivo.

Las comunicaciones deberán ser enviadas por correo certificado o entregadas directamente por un funcionario de la entidad.

Asimismo, se iniciará el proceso de contacto telefónico con los deudores. El objeto es recordarles

a los mismos el incumplimiento de sus obligaciones y las consecuencias del no pago. Las llamadas deben ser repetitivas y como mínimo una (1) llamada quincenal, por el término de duración de la etapa de cobro.

De cada llamada se debe dejar constancia de la conversación referida y de los compromisos adquiridos por el deudor o la persona que da respuesta a las llamadas.

Realización de visitas

Se debe realizar visitas de cobro persuasivo a los deudores que se encuentren clasificados dentro de las obligaciones como b y c por medio de un funcionario que tenga conocimiento de la obligación y de las modalidades de pago que pueden ser aceptadas, su término, facilidades, etc.

En caso de que el deudor no se encuentre en el domicilio, se enviará citación al mismo, para que se dirija a la oficina más cercana para ser atendido por nuestros colaboradores quienes invitarán a efectuar el pago de la obligación en mora.

Resultados de la negociación

Como consecuencia de los anteriores pasos, el deudor puede proponer las siguientes alternativas:

- Pago de la obligación: Comprobado el pago de la obligación por parte del deudor se cerrará el proceso.
- Solicitud de facilidades de pago: Los acuerdos de pago tienen como propósito facilitarle al deudor el cumplimiento de las obligaciones ya vencidas y se concederán conforme a lo establecido en el dentro de las políticas anteriores.
- Renuencia al pago: Si el deudor a pesar de la gestión persuasiva no está interesado en el pago de la obligación, se iniciará la labor de suspensión del servicio prestado.

ETAPA FINAL EN LA GESTIÓN DE COBRO

Cuando los procedimientos normales para recuperar una cuenta no han dado los resultados esperados, y se hace necesaria la asistencia legal, las actividades de cobro habrán alcanzado lo

que se conoce como etapa final. El lapso entre la etapa.

En términos generales, el cliente que no ha pagado durante un largo tiempo, lo ha hecho por una de tres posibles causas:

- a) Tiene la capacidad de pago, pero no la intención de hacerlo
- b) Está imposibilitado para pagar a sus deudas.

En la etapa final, la técnica generalmente aceptada consiste en enviar lo que podría considerarse la penúltima carta de cobro, en la que se hace clara mención de que, a menos de llegar a un acuerdo, se recurrirá a un abogado. Si este intento de acercamiento no produce efecto, se enviará lo que se conoce la carta final, en la cual se indica que la cuenta pasará al departamento jurídico en un determinado número de días; en cierto tipo de casos, la llamada telefónica del funcionario de cobranza al deudor también puede dar buenos resultados, siempre que su objetivo sea hacer notar, en forma razonada que únicamente podrá autorizarse una prórroga si el deudor acude a proponer un tipo de convenio para la cancelación de su obligación.

Leslie Dayana Gómez Elkin Cortes
ELABORADO POR

9.1.3 MANUAL DE FUNCIONES PARA JEFE DE CARTERA Y AUXILIAR DE CARTERA.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Coordinador/Jefe de Cartera

NIVEL OCUPACIONAL: Profesional en el área administrativa, financiera y/o a fines

HORARIO: El pactado con la Empresa

JEFE INMEDIATO: Gerente

Administrativo **PERSONAL A**

CARGO: Auxiliar Cartera

PROPOSITO GENERAL: Gestionar el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos.

RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Diseñar, organizar, planear, iniciativa, controlar y dar solución al problema, en forma oportuna, eficaz y compromiso con todas las actividades de Facturación, garantizando el cobro oportuno de todas las facturas de los clientes y pago a proveedores, realizando con calidad su trabajo dando cumplimiento a las tareas asignadas por la dirección. con el fin de realizar los informes de gestión de cartera para el debido proceso de recaudo y desarrollo de crédito y cobranza cumpliendo con los niveles de cartera establecidos por los directivos para la toma de decisiones.

El coordinador de cartera debe cumplir con las siguientes funciones y responsabilidades a cargo del procedimiento de cartera estipulados por la empresa:

- Cumplir con el horario y tiempo acordado con la empresa para el encargo
- Realizar procedimientos, políticas y controles para el área de facturación y cobro de cartera.
- Revisar y controlar el proceso de pagos que se realizan.
- Garantizar la custodia y existencia de los soportes de facturación de acuerdo a las normas legales.
- Estar informado, revisar y consolidar los movimientos que realice la empresa.
- Colaborar al auxiliar de cartera, si es el caso, en la causación o registro de los documentos recibidos.
- Atender las reuniones internas que se realicen por la gerencia y/o alta dirección de la empresa.
- Revisar que las facturas se encuentren en orden consecutivo.
- Colaborar y trabajar junto con el área administrativa para mantener un mejor funcionamiento en actividades.
- Verificar y hacer seguimiento a los controles definidos en el procedimiento de facturación.
- Elaborar y tramitar mensualmente el envío del estado de cuenta de los créditos otorgados a los clientes.
- Elaborar y tramitar mensualmente el envío del estado de cuenta de los créditos por los proveedores.
- Identificar y aplicar, si es el caso, los cambios en la facturación, y cartera.

- Velar por la actualización oportuna de las bases de datos de los clientes y proveedores.
- Realizar estadísticas y análisis de datos con toda la información que se genera en facturación.
- Grabar, controlar y revisar el registro en el sistema de los cobros y pagos recibidos por diferentes clientes y proveedores, para el debido reporte al área de contabilidad.
- Verificar, controlar y garantizar administración y gestión de los intereses de cobros de cartera morosa.
- Realizar el respectivo cobro persuasivo de cartera de acuerdo a las políticas establecidas.
- Preparar y presentar los informes que sean solicitados por los directivos de la empresa, en un plazo no mayor a dos días hábiles.
- Hacer la debida conciliación de forma periódica a la cartera, con todas las áreas pertinentes en el proceso.
- Realizar la gestión con las diferentes áreas sobre la información que sea necesaria para el cierre del año y/o vigencia.
- analizar, supervisar y administrar los estados proyectados y presupuestos en los que incurra la empresa para su actividad económica.
- Asegurar que se cumplan los principios y normas legalmente vigentes.
- Y las demás funciones que correspondan con la naturaleza del área y las que sean asignadas por los directivos y/o administrativos.

PERFIL LABORAL DEL JEFE DE CARTERA

Profesional con conocimiento en sistema de gestión de cartera y facturación, y de los sistemas informáticos de acuerdo a la legislación de la norma legal vigente.
Con tolerancia y capacidad para trabajar bajo presión y en equipo.

El perfil del Jefe de Cartera debe cumplir con los siguientes requisitos para la empresa:

- Experiencia de más de 2 años en gestión de créditos y cobros.
- Que sea una persona proactiva, con iniciativa, compromiso, planificación, organización, de los resultados y al servicio dado al cliente.
- Profesional graduado Administración de Empresas, Contaduría, Economía en Finanzas.
- Experiencia comprobada en manejo de análisis de riesgo, en gestión y técnicas de cobros o negociación directa, si es el caso, con clientes y proveedores.
- Análisis de cartera, elaboración de reportes de cartera y la debida administración de Créditos y Cobros.
- Conocimiento de las leyes y reglamentaciones del país relacionadas al cobro y las regulaciones de la Comisión Nacional Financiera.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

AREA: Cartera

CARGO: Auxiliar de Cartera

NIVEL OCUPACIONAL: Técnico o tecnólogo en auxiliar cartera

HORARIO: El Asignado por la Empresa

JEFE INMEDIATO: Coordinador de cartera

PERSONAL A CARGO: Ninguno

PROPOSITO GENERAL: Apoyar en las actividades del departamento de cobranza, llevando el control de las cuentas de los clientes, monitorear los movimientos como pagos, ya sean vencidos o por cubrir, depósitos bancarios y en efectivo así como reporte de saldos.

RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

El auxiliar de cartera debe de regirse de acuerdo a las funciones que le corresponde realizar por la Ley y por ende por la empresa a la que está a cargo cumpliendo con unos requisitos u/o condiciones para desempeñar dicho cargo; de esta forma el auxiliar de cartera depende directamente del coordinador de cartera. Por lo cual deberá ejecutar los procesos de recaudo de facturación y los procesos de conciliación de acuerdo a la normatividad vigente, con el fin de garantizar la contraprestación los hechos económicos de la empresa, para así obtener información razonable para los respectivos controles administrativos.

- Recibir, revisar y clasificar los documentos como: facturas de compra/venta que cumplan con los requisitos de facturación y la información sea la correspondiente.
- Realizar las causaciones de los hechos económicos como: compra/venta, que incurra la empresa.
- Ingresar en el en el módulo de cartera la facturación de compra/venta con su respectivo consecutivo.
- Verificar que las facturas estén correctas con su respectivo valor e identificación del cliente y/o proveedor.
- Elaboración de las conciliaciones bancarias a las que haya lugar.

- Elaborar informe de las diferentes cuentas por cobrar y/o pagar de la empresa.

- Realizar las actualizaciones mensuales correspondientes en el módulo de cartera.

- Entregar la información solicitada por el jefe de carteara para su respectiva revisión.
- Contestar la correspondencia pertinente al área de cartera.

- Colaborar con la gerencia con la solicitud de documentos e información financiera.

- Revisar junto con el jefe de cartera las cuentas pendientes de cobro y pago

- Archivar y ordenar la facturación a cada cliente y/o proveedor en orden consecutivo.
- Elaborar certificados de paz y salvo o constancias de pago de cartera.
- Preparar junto al jefe de cartera los informes preliminares solicitados por la alta gerencia.

- Mantener la custodia del archivo pertinente al área de cartera.
- Elaborar copias de seguridad semanal y mensualmente del módulo de cartera.
- Verificar y cargar transferencias bancarias para su respectiva conciliación y aprobación por el área encargada.
- Realizar las acciones necesarias para la generación de órdenes de pago
- Las demás que le sean asignadas por el superior inmediato y que tengan relación con la naturaleza del cargo

PERFIL LABORAL DEL AUXILIAR DE CARTERA

El perfil del auxiliar de cartera debe ceñirse a cumplir con ciertos requisitos solicitados por la empresa o el jefe de cartera para ejercer el cargo, teniendo conocimiento en los registros y procedimientos a desarrollar.

Se debe tener en cuenta las siguientes condiciones o lineamientos, estipulados por la empresa así:

- No aplica selección de sexo
- Tener disponibilidad de tiempo y, si es el caso, desplazamiento
- Tener conocimiento en el área de cartera en el registro y manejo de programas, mínimo 6 meses de experiencia.
- Que sea técnico o tecnólogo en administración financiera, de Economía, Administración de Empresas o Contaduría pública.

- Conocimiento intermedio de herramientas de ofimática como Excel, Word y PowerPoint.
- Habilidad para negociación, si es el caso, de cartera.
- Realizar conciliaciones Bancarias
- Debe ser una persona comprometida y responsable con su trabajo.
- Cumplir con todos los lineamientos éticos y morales.

10. CONCLUSIONES Y LOGROS

- Se puede determinar que sí se alcanzó el objetivo general de este proyecto de investigación, toda vez que, se estableció la situación del departamento de cartera, se encontraron y se enumeraron las posibles causas de sus deficiencias, se logró conocer la percepción de las personas que allí trabajan y se ha podido proponer un manual de políticas y procedimientos que permitan mejoras para este departamento de la empresa de telecomunicaciones en Florida Valle del Cauca.
- Se ha podido establecer que, uno de los puntos más relevantes en el manejo de cartera en esta empresa, ha sido la falta del debido proceso a la hora de vincular a un nuevo cliente, ya que no se le solicitada la documentación mínima necesaria, lo que acarrea un deterioro en el recaudo y por ende el ingreso de recursos como resultado del desarrollo de la prestación de servicios ofertados.
- El control interno del recaudo por parte del departamento de cartera, ha sido identificado como uno de los puntos críticos a analizar y solucionar, ya que se evidencia una alta acumulación de las cuentas por cobrar a clientes morosos y la no suspensión de los servicios. Sin embargo, es importante mencionar, que debido a que la empresa es una organización en crecimiento y expansión, la mejora de los procesos y contribuirán en gran medida a que la empresa a que se tomen las medidas pertinentes, se aprovechen situaciones como esta para fortalecer la compañía y que pueda obtener un reconocimiento y acogida por más clientes de los municipios donde se encuentra.
- Debido a la situación actual enfrenta la humanidad, no se ha podido realizar un acercamiento más profundo y detallado a la problemática que presenta este departamento de la compañía. Pero se ha de mencionar, con la información obtenida, que se han de implementar revisiones periódicas y establecer capacitaciones al personal que allí labora, para que junto con la

aplicación de manuales como el que en este trabajo se propone, se pueda obtener un óptimo manejo del área de cartera, teniendo en cuenta que es un aspecto importante, atenuando la situación económica y social que se está viviendo.

Bibliografía

- Anaya, V. E., & Echeverry Díaz, J. S. (2018). PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE CARTERA EN LA EMPRESA BEST COSMETICS S.A.S. *Fundación universitaria católica*, 15.
- Buelvas Márquez S. (2019). PLAN DE RECUPERACION DE CARTERA. *Servicio nacional de Aprendizaje*
- Martínez García H. (2019). ADMINISTRACION Y RECUPERACION DE LA CARTERA DE CREDITOS *Servicio nacional de Aprendizaje*
- Rojas Sánchez T. (2018). PLAN DE RECUPERACION DE CARTERA. *Servicio nacional de Aprendizaje*
- Bautista María C. (2017) MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y COBRO DE CARTERA. *subdirección administrativa y financiera*
- Dirección Financiera POLITICAS DE COBRANZA *Banco Pichincha*
- Ruiz Angie P. (2017) ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE CARTERA Y CRÉDITO DE LA EMPRESA MULTINIVEL YANBAL *universidad de la Salle*
- Villalba D. (2016) TEORIA Y PRACTICA DELA GESTION DE CARTERAS *Bolsas y mercados españoles.*
- Jaramillo Neria L. N. (2021) PLAN DE MEJORA CONTINUA PARA PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA PINTURAS AUTOMOTRICES RENNER DUPONT *universidad católica*
- Sistema Único de Información normativa (29 Noviembre) DECRETO 2650 DE 1993
- Florez Rios L.E. (2008) EVOLUCION DE LA TEORIA FINANCIERA EN EL SIGLO XX *Universidad EAFIT*
- Congreso de la republica (Julio 2012) LEY 1564 CODIGO GENERAL DEL PROCESO.
- Congreso de la republica (Julio 29) NORMALIZACION DE LA CARTERA

PUBLICA Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES.

- Anaya, V. E., & Echeverry Diaz, J. S. (2018). PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE CARTERA EN LA EMPRESA BEST COSMETICS S.A.S. Fundación universitaria católica
- BBVA, B. (s.f.). POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA BBVA COLOMBIA.
- Buitrón, F. A. (2018). RECONOCER LA IMPORTANCIA DE LA HISTORIA DE LA CONTABILIDAD COMO MEDIO PARA AMPLIAR LA COMPRENSIÓN DE LA DISCIPLINA EN LA ACTUALIDAD. Popayán.
- Casal, A. M. (2004). EL CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.
- Castro, J. A., & Castro, A. M. (2014). PLANEACION FINANCIERA *Grupo editorial Patria*.
- Coopers, & L. (1997). LOS NUEVOS CONCEPTOS DEL CONTROL INTERNO: INFORME COSO. *Ediciones Díaz de Santos*.
- Decreto 2650. (1993). PLAN UNICO DE CUENTAS PARA COMERCIANTES.
- Castro Espín, A. V. (2018). DISEÑO DEL MANUAL DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA LIVESTRAVEL S.A
- Gitman, L. y. (2012). PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.
- Greco, O., & Godoy, A. (2016). DICCIONARIO CONTABLE Y COMERCIAL.
- Horne, J. v., & Wachowicz, J. m. (2002). FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.
- Jaimes, L. L. (2019). PROPUESTA DE UN DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN LA POLÍTICA CONTABLE PARA EL DEPARTAMENTO DE CARTERA PARA LA EMPRESA TRANSPORTADORES UNIDOS DE LOS ANDES T.U.A. S.A. 36.
- Márquez, G. R. (2011). MODELOS CONTEMPORÁNEOS DE CONTROL INTERNO. FUNDAMENTOS TEÓRICOS. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*.
- Revelo, S. L. (2013). SISTEMA DE COBRO Y RECUPERACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO.
- Rodríguez, C. A. (2019). LA CONTABILIDAD GENERAL. *Revista Científica SAPIENTIAE*.

- Viviana Enith Anaya, J. S. (2018). PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE CARTERA EN LA EMPRESA BEST COSMETICS S.A.S.