



Gestión de cobro y recuperación de cartera de la empresa Francisco Murillo S.A.S

Flor Edith Muriel Acevedo

ID 000309707

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Distancia

Contaduría Pública

Bello, Colombia

2019, noviembre

Gestión de cobro y recuperación de cartera de la empresa Francisco Murillo S.A.S

Flor Edith Muriel Acevedo

ID 000309707

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Contador Publico

Asesor

Juan Jose Espinal Piedrahita

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Distancia

Contaduría Pública

Bello, Colombia

2019, noviembre

Dedicatoria

Este trabajo de grado lo dedico a mis padres Samuel y Flor Elisa, quienes han sido mi motor en la vida para superarme y ser profesional. Agradezco a Dios por permitirme llegar hasta esta instancia de mi vida. Agradezco y dedico a todos mis hermanos, Patricia, Soelia, Janet, Luz Aida, Esteban y Karina. También agradezco a todas las personas que me ayudaron moral, académica y económicamente, para seguir adelante con mis sueños y proyectos.

Dedico este trabajo especialmente a mi madre que está en el cielo a quien extraño y amo profundamente.

Agradecimientos

Agradezco a mi Asesor de grado por ayudarme y orientarme a culminar este trabajo, a los docentes que me acompañaron en mi proceso profesional.

Agradezco a mi Universidad por poner a mi alcance recursos necesarios para mi formación académica.

Por último, agradezco a la empresa F.M. S.A.S por brindarme información para el desarrollo de mi trabajo de investigación.

Contenido

| | |
|--------------------------------------|----|
| Lista de tablas | 7 |
| Lista de gráficos | 8 |
| Lista de ilustraciones..... | 9 |
| Lista de anexos..... | 10 |
| Resumen..... | 11 |
| Palabras claves | 11 |
| Abstract | 12 |
| Keyword..... | 12 |
| Introducción | 13 |
| Capítulo I | 14 |
| 1. Marco de referencia..... | 14 |
| 1.1. Marco teórico | 14 |
| 1.2. Marco Conceptual..... | 17 |
| 1.3. Estado del arte..... | 22 |
| 1.4. Marco Normativo..... | 29 |
| Capitulo II | 31 |
| 2. Justificación..... | 31 |
| 2.1. Planteamiento del Problema..... | 32 |
| 2.2. Pregunta de investigación | 33 |
| 2.3. Objetivo principal. | 33 |
| 2.3.1. Objetivos específicos. | 33 |
| Capitulo III..... | 34 |
| 3. Metodología..... | 34 |
| 3.1. Estado actual | 35 |
| Capitulo IV..... | 41 |
| 4. Diseño Metodológico..... | 41 |

| | |
|--|----|
| 4.1. Variables de la investigación..... | 42 |
| 4.2. Hipótesis | 43 |
| Capítulo V..... | 43 |
| 5. Estrategias de gestión de cobro y recuperación de la cartera..... | 43 |
| Capítulo VI..... | 46 |
| 6. Propuesta para la gestión y recuperación de cartera..... | 46 |
| 6.1. Políticas crediticias | 46 |
| 6.2. Mecanismo para conceder créditos | 49 |
| 6.3. Facetas del procedimiento de cobranza | 51 |
| 6.4. Fases de la gestión de recuperación | 52 |
| Capítulo VII | 54 |
| 7. Resultados..... | 54 |
| Capítulo IX..... | 59 |
| 9. Recomendaciones..... | 59 |
| Conclusiones..... | 60 |
| Bibliografía | 61 |
| Anexos | 63 |

Lista de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Situación actual y porcentajes de cartera vencida..... | 35 |
| Tabla 2 clientes con más de 120 días de cartera vencida..... | 38 |
| Tabla 3 vendedores con mayor cartera por recaudar | 40 |
| Tabla 4 resultados de recaudo de cartera | 54 |
| Tabla 5 Histórico de cartera..... | 56 |
| Tabla 6 recuperación de cartera a más de 120 días..... | 57 |
| Tabla 7 actualización de clientes con mayor participación en la cartera | 58 |

Lista de gráficos

| | |
|---|----|
| Grafica 1 comparativo cartera total - cartera vencida | 36 |
| Grafica 2 Rango de días cartera vencida..... | 36 |
| Grafica 3 participación total de clientes en la cartera | 39 |
| Grafica 4 cartera vencida por vendedor | 40 |
| Grafica 5 ventas crédito vs recaudo 2019 | 55 |
| Grafica 6 antigüedad cartera | 56 |
| Grafica 7 recuperación de cartera más de 120 días..... | 57 |

Lista de ilustraciones

| | |
|---|----|
| Ilustración 2 Flujograma estudio de crédito..... | 44 |
| Ilustración 3 flujograma recuperación de cartera..... | 45 |

Lista de anexos

| | |
|---|----|
| Anexo 1 solicitud de crédito | 63 |
| Anexo 2 carta de instrucciones. | 64 |
| Anexo 3 pagare | 65 |
| Anexo 4 notificación de aprobación de crédito | 66 |
| Anexo 5 Matriz FODA | 67 |

Resumen

La administración de cartera es indispensable para la toma de decisiones financieras de la empresa, es claro que al reducir los niveles de cartera vencida e incrementar los resultados de recuperación, la empresa podrá tener mejores decisiones financieras y mayor solvencia económica, este es el caso de la cartera de la empresa FRANCISCO MURILLO, la cual se basa fundamentalmente en que se poseen muy pocas medidas de control y seguimiento de sus créditos. Este trabajo tiene por objeto investigar la situación actual en la que se encuentra la cartera de la empresa FRANCISCO MURILLO SAS, identificar las falencias más representativas, mejorar los procesos, y diseñar estrategias de control que ayuden al progreso del área. Se desarrolla una metodología descriptiva a partir de un enfoque de recolección de datos, lo cual permitirá realizar el reconocimiento profundo de la problemática y tomar las medidas necesarias que promuevan un eficiente desempeño financiero. En conclusión, esta investigación permite a la empresa en cuestión, otorgar créditos y tener una reducción importante en los días de recuperación de la cartera, para ello es indispensable que la gestión se realice de manera constante para que los objetivos que se alcancen sigan en pie y se pueda llegar el saneamiento completo de la cartera.

Palabras claves

Gestión, Recuperación, Cartera vencida, Cobranza, Políticas de crédito.

Abstract

Portfolio management is essential for making financial decisions of the company, it is clear that by reducing the levels of past due loans and increasing the recovery results, the company may have better financial decisions and greater economic solvency, this is the case of The portfolio of the company FRANCISCO MURILLO, which is based fundamentally on the fact that there are very few control and monitoring measures for its credits. This work aims to investigate the current situation of the FRANCISCO MURILLO SAS company portfolio, identify the most representative flaws, improve processes, and design control strategies that help the progress of the area. A descriptive methodology is developed based on a data collection approach, which will allow a thorough recognition of the problem and take the necessary measures that promote efficient financial performance. In conclusion, this investigation allows the company in question, to grant credits and have a significant reduction in the days of recovery of the portfolio, for this it is essential that the management is carried out constantly so that the objectives achieved are still standing and the complete sanitation of the portfolio can be reached.

Keyword

Management, Recovery, Past Due Portfolio, Collection, Credit Policies.

Introducción

Francisco Murillo S.A.S. es una empresa distribuidora e importadora de artículos eléctricos con presencia en el mercado de Medellín y Antioquia desde 1952, cuyo objeto económico es la comercialización de artículos eléctricos. Actualmente uno de los departamentos que necesita una mayor intervención y control en la empresa es el área de cartera, pues esta área requiere optimizar y reestructurar sus métodos de trabajo de manera inmediata para lograr una gestión eficiente del cobro y recaudo de la cartera de los clientes.

La mayor parte del problema se dio en el crecimiento de los clientes pendientes por pagar, los días de recuperación de cartera aumentaron y la economía de la empresa se sostenía solamente por las ventas de contado.

Para poder obtener una visión más global de la situación en el área de cartera, se opta por utilizar un método de investigación centrado en el ámbito descriptivo, donde se podrá realizar un diagnóstico con el que se logre identificar las operaciones que están presentando ineficiencias y sugerir las maneras en que puede optimizarlas, las acciones de mejora estarán orientadas a la cooperación donde la empresa se pueda ver beneficiada y pueda evitar acudir a obligaciones financieras para poder cumplir con su actividad económica.

El sistema planteado para las solicitudes de crédito ayudo a que la información de los clientes fuera más amplia acerca de su estado económico actual, pues anteriormente no se solicitaba estos requisitos y se aceptaba el crédito sin conocer los datos financieros del cliente.

A pesar de la problemática que la empresa Francisco Murillo S.A.S tiene en el área de cartera, la empresa sigue teniendo un alto índice de rentabilidad pues las ventas de contado sostienen la

actividad económica de la organización, justamente por esto es de vital importancia que el área de cartera logre el saneamiento de los créditos y pueda estabilizar sus procesos para que se puedan ver mejoras en el estado económico

Capítulo I

1. Marco de referencia

1.1. Marco teórico

El problema que muchas empresas debe enfrentar diariamente para seguir con su propósito de crecimiento comercial es poder conseguir un posicionamiento financiero sólido que les de permanencia en el tiempo y solvencia para seguir en marcha. En muchos casos las crisis de solvencia economía que debe atravesar una sociedad dedicada al comercio, proviene de sus mismos clientes morosos y de la mala gestión de recuperación de cartera de crédito.

según (Gaviria,2008) en su trabajo titulado, *fidelizacion y lealtad como estrategias para impactar favorablemente el recaudo y la cartera de las empresa*, en este explica, que a traves del flujo del analisis de valor del cliente, es posible plantear una vision alterna de estrategias de crecimiento y maximizacion de ingresos economicos.

El autor plantea que lograr la lealtad del cliente traera beneficios fundamentados en la alta rentabilidad. Según esta teoria, no solo es suficiente tener un plan que ayude a la buena gestion del cobro de la cartera, pues si el cliente es infeliz con los servicios ofrecidos por la empresa este podria convertirse en un cliente moroso y en un problema para la compañía,por lo tanto un cliente feliz no necesita tácticas para la recuperacion de su cartera, ya que el solo por fidelidad cumplira con sus obligaciones financieras oportunamente.

En conclusion las empresas tambien deben centrar sus esfuerzos en retener a los clientes que son rentables, aquellos que generan flujo de caja constantes, ayudan al crecimiento y permanencia en el tiempo de la compañía.

A pesar del riesgo que se tiene en las empresas por otorgar créditos en términos de costos, esta es una medida necesaria porque apoya y estimula las ventas y logra el desarrollo de negocios en el mediano y largo plazo con el cliente. El entorno en el que se desarrollan actualmente las empresas es tan complejo y dinámico que requiere de un alto nivel de adaptación de las organizaciones si quieren ser competitivas. Para (Lopez, S, Contreras, Soto, & Martinez, Rojas, s.f.) una de las funciones empresariales que ha recobrado importancia es la administración de los recursos financieros debido a la necesidad de utilizar con mayor eficiencia los recursos que poseen las empresas. En este sentido, existen tres decisiones fundamentales que cualquier organización debe considerar como necesarias sin importar su tamaño: decisiones de capital de trabajo, decisiones de inversión y decisiones de financiamiento.

Para (Jiménez, 2012) la falta de liquidez mas grave significa que la empresa es incapaz de hacer frente a sus compromisos de pago actuales ya sea por la edad de la cartera o el tiempo de rotación de la misma. Esto puede conducir a una disminución del nivel de operaciones, a la venta forzada de bienes de activo o, en último término, a la suspensión de pagos o a la quiebra.

Según informes de (Superintendencia de Sociedades, 2019) en el primer semestre del año 2019, se recibieron 656 solicitudes de insolvencia, 443 en Bogotá y 213 en nuestras 6 intendencias regionales. Esto contrasta con el total de las solicitudes del año 2018, que fueron 973 en todo el país, 301 en Bogotá y 672 en las 6 intendencias regionales.

Estas cifras revelan un aumento de 305 empresas que se declaran en crisis en comparación con el semestre pasado, el motivo por el cual a diario se cierran las empresas en diferentes sectores, es por falta de buena administración de su capital de trabajo.

A pesar del aumento de solicitudes por insolvencia que registra la superintendencia de sociedades, de acuerdo a informes que presenta (Camara de Comercio, 2019), En el primer semestre de 2019 se crearon en Colombia 178.844 unidades productivas, 4,2% más que en el mismo periodo de 2018, cuando se ubicaban en 171.661.

Las actividades económicas con mayor número de nuevas empresas creadas se encuentran en los sectores de comercio al por mayor y al por menor, alojamiento y servicios de comida e industrias manufactureras. Asimismo, la mayor concentración de empresas creadas por tamaño se presenta en las microempresas (99,7%), seguido por las pequeñas empresas (0,3%).

Esta información refleja que aunque hay muchas empresas en trámites de liquidación por falta de recursos económicos, también hay muchos empresarios con propósitos de generar nuevas oportunidades de negocios.

Los administradores de empresas existentes y las que apenas se están conformando deben tener presente que en su buena gestión de cartera y recuperación, la clave para que su recaudo sea exitoso es prevenir desde un principio haciendo un análisis minucioso sobre la capacidad de endeudamiento de los clientes nuevos, lo que permitirá medir su capacidad de pago y conocer su frecuencia de compra, que se entiende como el tiempo que tarda en volver a requerir de los productos o servicios que presta una empresa, de esa forma se conocerá al cliente y cuando solicite su línea de crédito o un servicio para ser pagado en el mediano plazo, ya se sabrá hasta

por cuánto ofrecerle a crédito y por cuántos días en base a su frecuencia de compra o de uso del servicio, combinada con las necesidades del giro de la empresa. (Melendez, 2017)

1.2. Marco Conceptual

El enfoque principal de este marco es el aprendizaje de los conceptos de manejo de cartera que estén relacionados con el uso y las necesidades que existen en la empresa Francisco Murillo S.A.S

Cuentas por cobrar

Principalmente se debe conocer la importancia y el significado de las cuentas por cobrar, estas se denominan el derecho que tiene la empresa de exigir a los clientes, el pago de su deuda procedente de las ventas a crédito, para tener un concepto más amplio:

Según (Rosales, 2008). “Las cuentas por cobrar representan valores de cobro inmediato provenientes del giro normal del negocio, consistente principalmente en intereses y comisiones ganados, pagos por cuenta de clientes por cobrar, originados en venta, arriendos, anticipos o acciones suscrita, el grupo de cuentas por cobrar también incluye montos provisionados para cubrir eventuales perdidas de las correspondientes cuentas por cobrar”. pag. 58.

Los ingresos de las empresas privadas dedicadas a la compra y venta de mercancía provienen de sus ventas que proporcionan liquidez inmediata en la venta, pero a su vez para facilitar las compras más habituales y de mayor volumen ofrecen a sus clientes créditos, esta estrategia en las compras beneficia a la organización en sus ingresos, y a los clientes al comprar sin tener el efectivo inmediato.

Cuentas por cobrar en las empresas

Las cuentas por cobrar dentro de una empresa son un rubro de liquidez muy representativo, así lo expresa.

(Cardoso, 2011) “Registra los importes pendientes de cobro tales como los rendimientos derivados en operaciones complementarias en el desarrollo del objeto social y de la intermediación financiera, las comisiones por servicios prestados y pagos por cuenta de asociados u otras personas deudoras, venta de bienes, deudores por prestación de servicios, intereses de cartera de crédito, promesas de compra venta, anticipos de contratos, honorarios entre otros. Igualmente registra adelantos a empleados de los cuales se espera rendición y legalización de cuentas en breve término, y además sumas por cobrar devengadas por cualquier otro concepto”. Pag. 80.

Las cuentas por cobrar en las empresas tienen un papel terminante ya que representan la liquidez de la empresa, estas entonces deben ser controlables y administradas de manera eficaz mediante la implementación de un apropiado sistema de cobro y recuperación.

El crédito

El crédito es la entrega de un valor presente, sea dinero, mercancías o servicios, el crédito se realiza sobre la base de la confianza a cambio de un valor equivalente codiciado en un futuro, así lo expresa.

(García, 2010) “El crédito se puede definir como la confianza dada o recibida a cambio de un valor. La palabra proviene del latín CREDITUM, asentimiento, es decir, aprobación

de lo que un tercero ha sugerido o propuesto, se otorga crédito cuando existe confianza en que el sujeto de este cumplirá la obligación que ha contraído”. Pag. 12.

El crédito en las empresas surge como una estrategia para aumentar las ventas, mantener a sus clientes y buscar nuevos. Esto se convierte en una política de las empresas como es el caso de las empresas comerciales específicamente.

La cobranza

Es la gestión de cobro de los créditos concedidos a los clientes, así lo manifiesta.

Según Godoy, Florida, (2006). Define a la cobranza como “la actividad destinada a la recaudación de fondos mediante el cobro por ventas efectuadas al contado o por créditos de diversas clases a cobrar, también se dice que es el medio o expediente para conseguir un objetivo utilizando diversas herramientas para intentar el cobro de las cuentas que una organización posee”. pág. 159

En la actualidad, uno de los grandes problemas de las empresas que venden bienes o servicios a crédito, es la recuperación de éste, por esta razón es importante que las empresas comerciales prevengan el riesgo de no pago y sobre todo cuenten con una cartera sana.

Mecánica de cobranza

La cobranza se convierte en un procedimiento continuo para aquellas empresas que con el fin de competir en el mercado otorgan créditos a sus clientes, esto lo manifiesta.

(Moguel, 2005) pág. 296. “El éxito encargado de la cobranza no ha de medirse por la forma en que va continuamente disminuyendo el activo representado por las cuentas por cobrar, lo difícil del cobro es realizarlo manteniendo en un buen nivel a la empresa, en

cuanto a las cantidades y a la fecha de vencimiento se refiere, sin dañar el buen nombre de la empresa y la buena voluntad de los clientes hacia ella, como conclusión podemos decir que el buen cobro está basado en:

- *Políticas (procedimientos)*
 - *Gestión de Cobro (cobro pronto de acuerdo a las fechas de vencimiento)*
 - *Control de operaciones (ayudar a la gestión de ventas)”*

Este proceso de cobranza puede ser uno de los más complejos dentro de una organización, pues este requiere de un importante seguimiento y control de las acciones para poder recuperar el monto y de las cuentas por cobrar y brindar a la empresa mayor liquidez, pero sobre todo se debe realizar teniendo precaución que el cliente no se sienta atropellado y que no solo pague puntual sino también que mantenga una fidelidad con los servicios que la empresa ofrece.

Políticas de la cobranza

Las políticas de la cobranza son las bases que la empresa determina para la acción crediticia, por lo tanto,

(Eugene F. Brigham Besley, 2009) Se refiere a “los procedimientos que la empresa sigue para solicitar el pago de sus cuentas por cobrar. La empresa debe determinar la fecha y la manera en que dará notificación de la venta a crédito al comprador, cuanto más pronto recibe un cliente una factura, tanto más pronto se pagará la cuenta”. P.598.

Una de las decisiones más importantes de la política de cobranza es como se debe manejar las cuentas vencidas. Se puede tomar como ejemplo la situación donde se hace una notificación rigurosa, seguida de una llamada telefónica, si el pago no se ha recibido en 30 días, y la cuenta se

podría turnar a una agencia de cobranza transcurridos 90 días, estas acciones reducen los riesgos de pérdida de dinero en las empresas.

Técnicas de cobranza

Las técnicas de cobranza son expuestas de una mejor manera por:

Según, *Moyer, Mc Guigan, Kretlow, (2005)*. “*Los procedimientos de cobranza son los métodos que una compañía utiliza para intentar el cobro de las cuentas vencidas. Entre los métodos de uso más común se encuentran.*”

- *Enviar avisos o cartas en que se informa al cliente que su cuenta venció y se le solicita su liquidación.*
- *Hacer llamadas telefónicas o visitas al cliente en un intento por conseguir el pago.*
- *Emplear una agencia de cobranza, Emplear acciones legales contra el cliente”*

Un método que en algunos casos resulta positivo, es en que la compañía se abstenga de realizar más entrega de mercancía a crédito hasta que el cliente cancele sus cuentas vencidas. Si se tiene un procedimiento de cobranza muy agresivo, el resultado podría ser la disminución de las ventas, ya que los clientes prefieren proveedores con políticas de cobranza más condescendientes.

Sistema de cartera

Un sistema de cartera es un proceso mediante el cual se pretende crear medidas de control y seguimiento a los créditos que la empresa concede a sus clientes, así lo expresa:

Molina, (2005), pág. 98. “El Sistema de Cartera surge como una necesidad de la empresa para satisfacer a sus clientes más importantes otorgando un crédito definido a través de políticas generales de la empresa.

Los clientes más importantes serán evaluados en su solvencia moral y económica como un medio de garantizar la recuperabilidad de la cartera. Para la aprobación de un crédito a sus mejores clientes la empresa debe solicitar una garantía bancaria igual al cien por ciento de sus transacciones. Este valor será luego cancelado a la empresa en un plazo de hasta 30 días.

Así mismo los niveles de autorización de crédito para evitar posibles malas interpretaciones o autorizaciones de crédito inadecuadas serán evaluados al interior de la empresa. De esta manera se evitará el alto riesgo crediticio, puesto que el crédito será celosamente vigilado por el jefe del Área o gerente de la empresa. Por tanto existe un menor riesgo de contraer cuentas malas o incobrables”.

El sistema de cartera surge como una necesidad de otorgar créditos a sus clientes dando facilidades de cancelar dicho crédito mediante un proceso de cobro y recuperación establecido por la organización

1.3. Estado del arte

Se toman comparaciones de casos de estudios desarrollados con problemáticas similares a las que están siendo planteadas en el presente trabajo.

Para la primera comparación se toma el trabajo realizado por (Moreta Martínez, 2014) el autor presenta un proyecto posible que indica la relación entre la gestión de cobrar a los clientes y la

rentabilidad; en el trabajo se propone que si los clientes y la rentabilidad van ligadas estrechamente es posible obtener la union de los procesos y lograr la satisfaccion de los clientes y de la empresa.

El estudio realizado fue sobre la “*gestion de cobranzas y recuperacion de cartera*” ya que esta parte de la empresa es de vital importancia, pues de esta area dependen muchos procesos de la organización como lo es el flujo de caja, el nivel de endeudamiento que la empresa puede asumir, a su vez implemenar que estrategias comerciales son posibles para llamar la atencion de nuevas negociaciones; por otra parte si el area encargada de la captacion de recursos economicos por parte de los clientes de credito no tiene informacion veraz entonces es posible que la compañía no este operando debidamente y la estabilidad economica puede empezar a tambalear.

El trabajo realizado por (Moreta Martínez, 2014) se relaciona con el objeto de esta investigacion ya que muestra el paso a paso que se debe emplear para la recuperacion de cartera, es la investigacion se plantea un “manual” de procesos que tiene como objetivo ayudar a la “*recuperacion de la cartera vencida en Marcimex S.A.*”, esta herramienta ayudara a la compañía en la seguir los lineamientos necesarios para tener una cartera saludable que ayude a la empresa con su liquidez.

Para la segunda comparación tenemos un plan de mejora sobre cartera vencida donde los autores (Carolina Bello, 2018) toman la situación crítica por la que atraviesa la compañía para crear un plan de mejora en sus acciones de cobro y así poder recuperar la cartera más vencida que se presenta con más de 65 días de vencimiento, la investigación que le realizaron fue para una empresa del sector farmacéutico que presenta problemas de liquidez. La propuesta del proyecto

se basa en diseñar un proyecto de mejoramiento en el recaudo de la cartera para que la empresa pueda controlar el movimiento del área y así generar una mayor rentabilidad y bajar los riesgos de no pago.

A pesar que el sector de las empresas no es el mismo, pues el proyecto de (Carolina Bello, 2018) es del sector farmacéutico y la investigación se realiza en el campo de artículos eléctricos, estas poseen factores en común que es la actividad económica (comercial), es por esta razón que se toma la muestra del proyecto como guía que beneficie la práctica profesional, pues la metodología que se empleado es de recolección de datos que sirven para tomar desde el inicio la causa del problema y así poder dar posibles soluciones.

El siguiente en ser referenciado corresponde a (Palomo, 2014), quien realizo “*Análisis del riesgo financiero en las PYMES, este estudio fue aplicado en la ciudad de Manizales*” la investigación tiene como objetivo principal analizar el riesgo financiero de endeudamiento, liquidez y manejo de cartera en las empresas pymes. Este trabajo se relaciona con la investigación, ya que contiene la definición de elementos indispensables para que las empresas puedan identificar los riesgos que el mercado, de esta manera las organizaciones pueden autoevaluarse e identificar en que es la posible así proponer nuevas planeaciones estratégicas que ayuden a la organización.

Según (Revelo, 2013) en su análisis realizado construye un paso a paso que se debe tener en cuenta para el correcto funcionamiento del área de cartera dentro de la organización, de este modo puedo implementar un sistema de cobro ordenado, guiado por control adecuado que contribuya a la recuperación de la cartera.

Este trabajo se trae a referencia ya que constituye a la argumentación necesaria para la implementación de una cartera totalmente sana que genera rentabilidad a la organización,

cuando se habla de una cartera sana se interpreta que la organización tiene al día su información financiera y que puede tomar en cualquier momento decisiones sobre los dineros que la cartera recauda diariamente, también con una cartera funcionando eficientemente la entidad puede mitigar sus obligaciones financieras con bancos y evitar endeudamientos financieros.

De acuerdo con, (Camargo, 2012) quien en su investigación plantea alternativas de mejora para la entidad Emermédica, para ayudar al área de cartera a tener un recaudo eficiente y de esta forma hacerles frente a las falencias que presenta tanto internamente como externamente.

Esta investigación ayuda a la orientación del caso, porque en su análisis ordena el procedimiento de cartera, expone los puntos de los riesgos que experimenta el proceso de cobranza, y da las medidas necesarias para que tener controles sobre el área y pueda mitigar el problema.

En el estudio elaborado por (Andrade, 2013), gestionó el proceso de crédito y cobranza para prevenir el vencimiento de cartera, en el Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil, por lo que uso un estudio colateral desde el 2011 hasta el 2013, con los siguientes resultados: la existencia de la baja recuperación de cartera es un problema real en toda entidad que brinda créditos, demostrando en el contexto del trabajo un índice de morosidad, estructurando sus sistema de cobranza para la recuperación y prevención de vencimiento de cartera crediticia.

La tesis realizada por (Sanchez, 2011) en su tema “*Desarrollo de un plan estratégico para recuperar la cartera vencida de clientes de la empresa producortimarc de la ciudad de Ambato*” donde realizo una propuesta para direccionar a la institución al desarrollo de una planificación estratégica y en la gestión de los créditos, con la implantación de tácticas ofensivas y defensivas que contribuyan a afrontar las condiciones críticas de la cartera en mora dada por una mala administración del crédito y gestión del mismo.

En el estudio realizado por las tesis (Peña y Bermudez, 2016) donde definen una propuesta atribuida a instrumentos y mecanismos técnicos que posibilitan la gestión efectiva de los valores por cobrar, garantizando la recuperación, protección, liquidez y manejo sostenible de las operaciones de la empresa IMTELSA S.A.

Estas, en su tesis hacen énfasis en corregir las falencias del área de la cartera y mejorar la cobranza por medio de una eficiente investigación de crédito, manifiestan que el cumplimiento de los tratos de la venta y la post venta son fundamentales para realizar cobros con firmeza y respeto.

En su investigación (Piña, 2013), expresa que el riesgo crediticio existe en cualquier situación en que no se sabe con exactitud lo que ocurrirá en el futuro, y por esta razón los créditos aprobados y la recuperación de estos en los plazos definidos debe ser controlado correctamente, tratando así de evitar la morosidad de la cartera de cuentas por cobrar.

En su trabajo “*Sistema de recuperacion de cartera vencida para una institucion Bancaria*” (Piña, 2013) implementa una solución que permite consultar, ofertar, simular y registrar acuerdos con datos en línea de información, que se encuentran en sistemas internos de una institución bancaria (la cual se utilizará como parámetro en el proceso de ofrecimiento de todo tipo de programas de apoyo a deudores).

En el trabajo de investigación (Paredes, 2012), presenta un manual de procedimientos y Reglamento Interno para Créditos y Recuperación de Cartera que permite disminuir el porcentaje de cartera vencida y mejorar la liquidez de la empresa LAVACLASSIC, este expresa en su investigación que la importancia del manual es que permite que en dicha empresa seleccionen convenientemente a sus clientes, definan sus límites crediticios, los plazos de pago y puedan

gestionar correctamente la cobranza. Pero lo más importante es que logra estabilizar sus ingresos y egresos de efectivo para cumplir con todas las obligaciones e invertir en áreas que necesitan de una reforma para el bienestar de la empresa.

Por otra parte el tesista (Sumba, 2017), ejecuta una investigación contable que presentará para alternativas que sirven de ayuda para mejorar las condiciones contables para el buen manejo de las cuentas por cobrar vencidas que afectan a la liquidez, por lo cual la finalidad de la investigación es mejorar los procesos de manejo de la cartera y evitar la antigüedad de la misma.

En su tesis (Sumba, 2017) la cual se titula “*plan de mejora a los procedimientos de recuperacion de cartera vencida*” expone toda la problemática de la empresa sobre su cartera vencida y la falta de liquidez de la misma, al final de la investigación esta muestra los resultados positivos que su plan de mejora obtuvo en la empresa, pues gracias a esto, la empresa mejoro tanto organizacional como financieramente, y sus aspectos en el manejo de la aplicación de las cobranzas genero en la contabilidad una mejora de sus estados financieros.

Según, la tesis elaborada por, (García, 2014) “*Modelo de gestión de crédito-cobranza y cartera vencida en la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Mayo CIA. LTDA., en la ciudad de Quito*”, el objetivo de esta investigación es realizar una propuesta con un Modelo de Gestión de Crédito y Cobranza para el mejoramiento de la gestión de cobranzas de la Matriz, para esto se empleó métodos cuantitativos, cualitativo, descriptivo y bibliográficos se realiza la respectiva entrevista, llegando a la conclusión que el diseño de carácter flexible que permite ser aplicado en empresa del mismo tipo de actividad o similares. Al observar los resultados de las investigaciones precedentes se pudo reconocer que en efecto, los modelos de gestión de cobranzas tienen un impacto significativo positivo en la recuperación de la cartera vencida.

Las referencias traídas como base de información tienen como punto focal la importancia de una buena cartera dentro de la organización, sin embargo en todos los casos planteados esta área no tiene tanta importancia para las empresas, pues todas la falta de personal idóneo, de control, precisión de la información y seguimiento genera tantos dolor de cabeza para una empresa que al final se sale de las manos y es necesario la intervención de una empresa especializada en cobranzas para poder recuperar algo de lo invertido.

La tesis presentada por los autores (Armijos & Oña, 2015) cuyo título fue “*Modelo de gestión de crédito y cobranza para recuperar cartera vencida*”, donde tuvo como objetivo proponer modelo de gestión de créditos y cobranza para mejorar las deficiencias en los procesos que actualmente se llevan a cabo dentro del área de crédito, se aplicó los métodos descriptivo, llegando a la conclusión de conformar el entorno financiero del sector económico popular y solidario se ha venido presentado dentro de la cooperativa, por lo tanto permite deducir la gestión de cobranza aceptable pero se necesita realizar cambios para proyectar y mantener una disminución. La tesis presentada anteriormente se encuentra relacionada a la presente ya que también se desarrolla un modelo para la gestión y recuperación de cartera.

También de otras investigaciones realizadas se toman distintos puntos de vista que enriquecen el proyecto de investigación para el concepto del buen funcionamiento y manejo del área de cartera en una compañía, que sin duda es fundamental para que esta pueda alcanzar su objetivo económico.

Según, (leidy cristina muñeton vahos, 2013) “no basta vender por vender, sino vender para recaudar, de no ser así el sostenimiento de la empresa sería un problema ya que hay

que sostener gastos internos y externos, además estaríamos en contra del fin económico de la empresa: el ánimo de lucro”.

La anterior apreciación nos ayuda a comprender que una entidad comercial puede tener ventas muy altas, pero realmente la revelación de la información que suministra cartera es la única que nos da verdaderamente el estado en el que esta se encuentra, pues vender y no tener el recaudo esperado no es el resultado positivo que una compañía quiere a la hora de vender. Esta valoración ayuda a mi tema de investigación el cual trata de la de recuperación de cartera para tener una visión más implica acerca de lo que se quiere lograr, sin embargo es claro que para lograr estabilizar la cartera se debe contar con el apoyo de gerencia, pues todas las gestiones deben estar aprobadas por el gerente de la compañía, principalmente se debe iniciar con la política de cartera que sea acorde con las situaciones por las que la empresa atraviesa, estas políticas deben ayudar a que haya un control y un paso a paso de lo que se debe realizar cuando haya una mora de un cliente en específico.

1.4. Marco Normativo

El marco jurídico de la contabilidad en Colombia está conformado por la ley 145 de 1960, en los artículos que todavía siguen vigentes. Por la ley 43 de 1990, por el decreto 2649 de 1993 y por el código de comercio.

La norma más importante que rige es el decreto 2649 de 1993, por cuanto es esta la norma que regula los principios que debe tener la contabilidad. A su vez la contabilidad para que tenga validez como prueba y para que cumpla con sus objetivos, debe ajustarse a lo dispuesto por el decreto 2649 de 1993.

También la ley 43 de 1990 reglamenta la profesión de Contador público, profesional en el que recae la responsabilidad de llevar la contabilidad en debida forma.

| NORMAGRAMA | | |
|-----------------------------------|---|--|
| NORMA | CONTENIDOS | ASPECTOS |
| LEY 222 DE 1995 | Por medio de la cual se reformo parcialmente el código de comercio, otorgo facultades al gobierno nacional para expedir la reglamentación, sobre los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como las disposiciones sobre reconocimiento, estados financieros, libros comprobantes y soportes. | Todos los comerciantes es decir, que se ocupan directa o indirectamente en algunas de las actividades que la ley considera mercantiles, están obligados a llevar contabilidad. |
| CODIGO DE COMERCIO ART.19 | Están estipulación los deberes de los comerciantes | 1) Matricularse en el registro mercantil; 2) Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad; 3) Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales; 4) Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades; 5) Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y 6) Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal. |
| LEY 43/90 ART 60. | Se entiende por normas o principios de contabilidad aceptados en Colombia el conjunto de reglas y conceptos que permitan registrar el informe contable sobre actividades comerciales de personas naturales o jurídicas | Con esta información la contabilidad permite medir, identificar, interpretar y evaluar las operaciones de un ente económico de forma clara y concreta. |
| CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA | El presidente de la república de Colombia en sus facultades confiere el ordinal-03 del art.120 de la constitución política, y los art.50 y 2035 del C. de Co. | Decreto las cualidades de la información contable, los cuales dicen que los comerciantes deben presentar su información contable de tal manera que sea confiable, útil, lógica y objetiva. |
| DECRETO 2649/93 | En su capítulo II art. 3 se definen los objetivos básicos de la información contable. | el artículo 19 del anterior decreto menciona la importancia de los estados financieros. |

Capítulo II

2. Justificación

La empresa Francisco Murillo S.A.S presenta varias inconsistencias en sus procesos de cobro y recuperación de los créditos, por esta razón se decide tomar la problemática y darle una posible solución.

La gestión de cobro y recuperación de cartera es fundamental para el buen funcionamiento económico de una empresa por esto se pretende que la empresa tenga de manera más efectiva y oportuna mantener los márgenes pertinentes de vencimiento de su cartera, al igual que los cobros de los créditos otorgados a los clientes hacerlos de manera planificada, contribuyendo así a la disminución del riesgo de pérdida.

Se determinarán políticas de crédito, políticas de cobro, y seguimiento de los créditos, al igual que se harán alertas al cliente para que este tenga presente el momento en que se tiene que cancelar la obligación, y así lograr mantener una liquidez.

La disposición de la empresa al brindar los datos y herramientas necesarias para diseñar las estrategias y propuestas que den solución y estabilidad al área perjudicada ayudó a que el análisis fuera más preciso, oportuno y veraz. Los procesos estratégicos se definirán a través de métodos que puedan dar un mejor orden al área, este trabajo de investigación ayudara a que el departamento de cartera tenga técnicas más convenientes y una mejor estructuración de los procesos, de esta forma se facilitara la tarea de mejoramiento continuo de recaudo.

2.1. Planteamiento del Problema

En la empresa FRANCISCO MURILLO S.A.S se emplea la política de abrir créditos con la finalidad de incrementar las ventas y conservar los clientes actuales y atraer nuevos, esta política funciona para vender la mercancía, pero los créditos otorgados no son cancelados en la fecha oportuna, esta situación ocasiona problemas en el sistema de cobranza de la cartera de crédito. Lamentablemente el problema de cartera surge cuando la empresa ofrece créditos a sus clientes sin el análisis conveniente de su capacidad económica y demás información financiera importante, además la falta de control y vigilancia de la cartera contribuye a la mora de los créditos. Sin embargo, existe también un riesgo independiente y es que la empresa no cuenta con políticas de crédito y cobranza para actuar acordeamente cuando se incumpla el plazo de pago de los créditos, provocando un desequilibrio financiero.

El jefe de cartera no tiene determinado los flujos de efectivo que deben de tener los nuevos aspirantes a créditos con la compañía, lo cual ocasiona una inadecuada e inoportuna información al momento de realizar un crédito creando así una mayor incidencia al no pago por parte de los clientes, también al no tener una cartera actualizada provoca que esta situación genere problemas financieros importantes para la compañía, pues la cartera vencida no es algo positivo para la actividad del negocio.

El estudio que se realizara tendrá como objetivo mantener los márgenes pertinentes de vencimiento, de igual manera ayudara a que los cobros de los créditos otorgados a los clientes se realicen de una forma más planificada, contribuyendo así a la disminución del riesgo de la

incobrabilidad y a una recuperación del capital invertido. Es de interés para la empresa este proceso estratégico que a través de métodos de seguimiento y control permite que mejore los índices de rentabilidad y baje los índices de iliquidez

2.2. Pregunta de investigación

¿Qué estrategias implementar para ejecutar un óptimo cobro y recuperación de cartera en la empresa Francisco Murillo S.A.S?

2.3. Objetivo principal.

- Implementar medidas de control que garanticen los pagos oportunos de cartera para créditos otorgados a nuevos clientes y existentes en la empresa Francisco Murillo S.A.S

2.3.1. Objetivos específicos.

- Identificar la situación actual del proceso de cobranza en la empresa Francisco Murillo S.A.S.
- Establecer las estrategias que ayuden a la gestión de cobro y recuperación de la cartera de la empresa Francisco Murillo S.A.S
- Plantear un guía de gestión y recuperación de cartera adaptada a las necesidades actuales de la empresa.

Capítulo III

3. Metodología

La investigación utilizará un método descriptivo, ya que se piensa representar el ideal de un modelo de gestión y recuperación de cartera, de igual manera realizar un diagnóstico, para identificar las operaciones que están presentando ineficiencias y sugerir las maneras en que puede optimizarlas, todo esto enfocado el saneamiento de la cartera. Asimismo, y para tener un panorama más amplio sobre la problemática existente en la cartera, es importante inicialmente hacer una recolección de la información, y así encontrar las causas que originan la problemática, este método de recolección de información se hará en tres fases:

- Por medio de un análisis que se hará con los encargados del área, se conocerá el estado que tiene la empresa actualmente frente a la cartera vencida.
- Luego se indagará sobre la forma de estudio a los clientes que solicitan crédito en la empresa, que elementos toman como referencia para establecer los días de vencimiento de los créditos, y si el monto que se les concede está acorde al patrimonio del cliente, esto permitirá saber que tan alto es el riesgo de no pago actualmente.
- Por último y con la información recolectada, se plantearán algunas estrategias que se puedan implementar en la empresa para optimizar los procesos de cobro y recuperación de cartera.

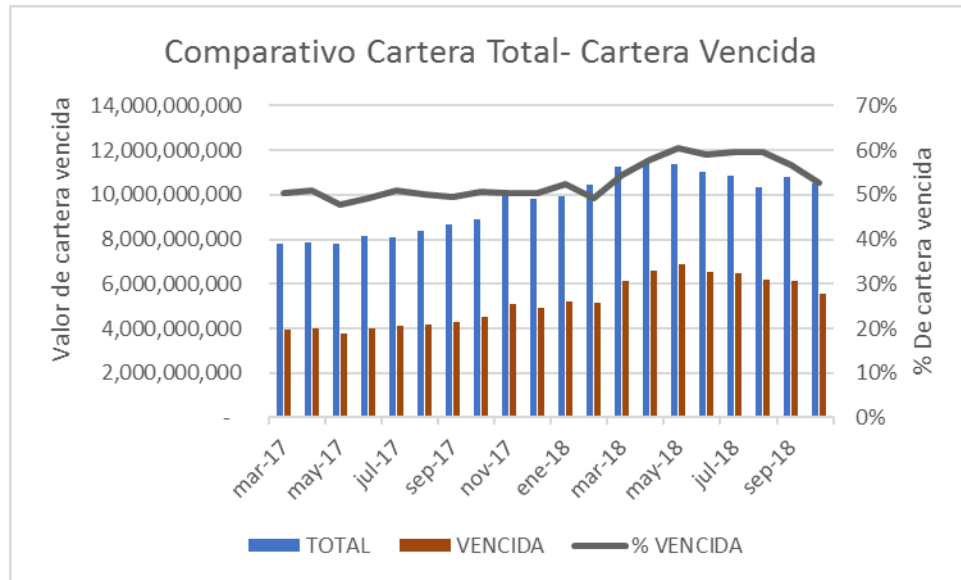
3.1. Estado actual

Inicialmente se realizó un informe que incluye el histórico de la cartera vencida desde marzo de 2017 hasta septiembre del año 2018, se determinaron estas fechas porque es en este rango de tiempo donde se muestra un mayor incremento de las cuentas por cobrar en la empresa. Con base en este análisis, se pretende demostrar el porcentaje que afecta la compañía, y a partir de esto poder implementar estrategias que permitan dar mejora a la situación.

| FECHAS | TOTAL CARTERA | CARTERA AL DÍA | CARTERA VENCIDA DE 0-30 DIAS | CARTERA VENCIDA DE 30-60 DIAS | CARTERA VENCIDA DE 60-90 DIAS | CARTERA VENCIDA DE 90-120 DIAS | CARTERA VENCIDA MAS DE 120 DIAS | TOTAL CARTERA VENCIDA | % CARTERA VENCIDA |
|--------|----------------|----------------|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|-----------------------|-------------------|
| mar-17 | 7,790,904,356 | 3,861,850,579 | 1,315,367,442 | 788,549,455 | 135,403,473 | 143,725,118 | 1,546,008,289 | 3,929,053,777 | 50% |
| abr-17 | 7,861,878,192 | 3,855,073,840 | 1,399,875,525 | 564,655,351 | 350,826,424 | 93,363,469 | 1,598,083,583 | 4,006,804,352 | 51% |
| may-17 | 7,823,956,949 | 4,074,392,945 | 1,341,366,081 | 540,821,616 | 236,461,458 | 177,849,508 | 1,453,065,341 | 3,749,564,004 | 48% |
| jun-17 | 8,157,830,844 | 4,132,224,361 | 1,464,085,525 | 683,628,022 | 245,218,616 | 135,940,197 | 1,496,734,123 | 4,025,606,483 | 49% |
| jul-17 | 8,076,151,312 | 3,951,069,662 | 1,465,178,599 | 802,743,460 | 327,040,767 | 79,090,546 | 1,451,028,278 | 4,125,081,650 | 51% |
| ago-17 | 8,370,345,004 | 4,170,506,915 | 1,454,399,650 | 695,841,088 | 412,068,540 | 182,398,378 | 1,455,130,433 | 4,199,838,089 | 50% |
| sep-17 | 8,666,673,344 | 4,376,690,673 | 1,407,590,536 | 677,151,274 | 389,285,951 | 276,950,292 | 1,539,004,618 | 4,289,982,671 | 49% |
| oct-17 | 8,905,791,259 | 4,404,864,518 | 1,532,522,495 | 678,406,121 | 404,739,933 | 230,309,420 | 1,654,948,772 | 4,500,926,741 | 51% |
| nov-17 | 10,100,791,231 | 5,023,366,366 | 1,888,456,302 | 750,126,001 | 390,723,841 | 288,690,152 | 1,759,428,569 | 5,077,424,865 | 50% |
| dic-17 | 9,790,251,966 | 4,852,877,526 | 1,818,768,944 | 869,851,739 | 296,933,693 | 170,165,475 | 1,781,654,589 | 4,937,374,440 | 50% |
| ene-18 | 9,943,560,947 | 4,729,035,647 | 1,974,655,485 | 964,859,374 | 332,575,007 | 146,883,693 | 1,795,551,741 | 5,214,525,300 | 52% |
| mar-18 | 11,248,075,681 | 5,111,529,220 | 2,224,648,666 | 1,179,841,145 | 684,726,757 | 220,993,332 | 1,826,336,561 | 6,136,546,461 | 55% |
| abr-18 | 11,442,060,301 | 4,824,284,121 | 2,252,695,823 | 1,304,181,925 | 772,789,388 | 395,475,558 | 1,892,633,486 | 6,617,776,180 | 58% |
| may-18 | 11,347,699,637 | 4,479,949,378 | 2,260,489,775 | 1,170,020,793 | 809,003,430 | 614,179,496 | 2,014,056,765 | 6,867,750,259 | 61% |
| jun-18 | 11,043,136,449 | 4,518,612,610 | 1,421,033,248 | 1,291,401,098 | 766,392,666 | 669,095,052 | 2,376,601,775 | 6,524,523,839 | 59% |
| jul-18 | 10,866,164,912 | 4,401,509,033 | 1,583,024,981 | 703,180,739 | 891,092,052 | 540,272,652 | 2,747,085,455 | 6,464,655,879 | 59% |
| ago-18 | 10,324,774,585 | 4,159,914,154 | 1,505,438,546 | 594,641,251 | 375,577,161 | 705,948,984 | 2,983,254,489 | 6,164,860,431 | 60% |
| sep-18 | 10,800,866,002 | 4,663,153,658 | 1,284,520,434 | 650,597,590 | 348,519,059 | 299,605,166 | 3,554,470,095 | 6,137,712,344 | 57% |

Tabla 1 Situación actual y porcentajes de cartera vencida

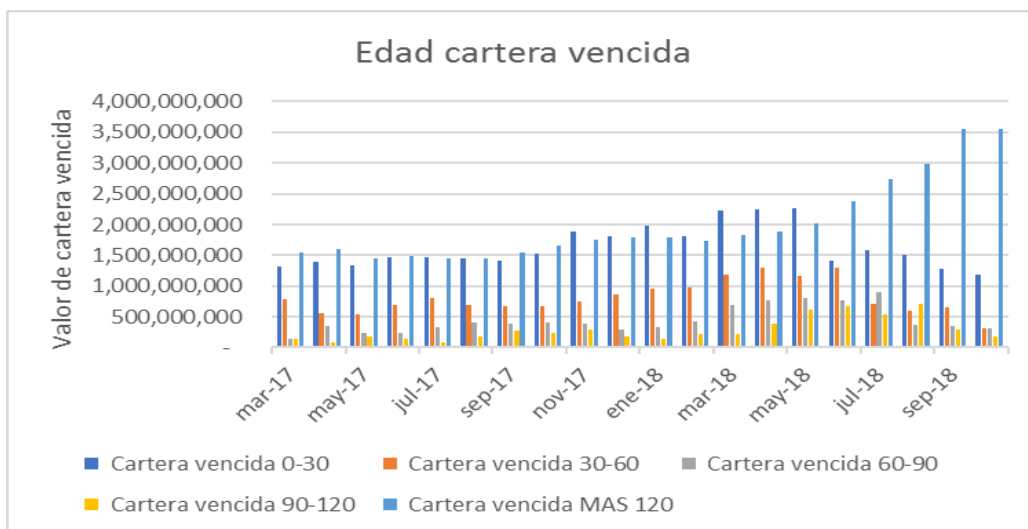
Fuente: creación propia



Grafica 1 comparativo cartera total - cartera vencida

Fuente: creación propia.

El gráfico 1, revela un incremento mensual muy alto de cartera vencida, lo que deja en evidencia que la gestión de la cartera no está siendo óptima y la recuperación no se hace efectiva en los plazos establecidos. Los picos más altos en los que se presentan cuentas por cobrar son en los meses de marzo a octubre del año 2018, pues estas representan más del 50% del total de la cartera.



Grafica 2 Rango de días cartera vencida

Fuente: creación propia

El grafico 2, evidencia que la cartera con más de 120 días de vencimiento cada vez es más cuantiosa, lo que afirma que la gestión del cobro de la cartera no es eficiente y que el riesgo de no pago por parte de los clientes se incrementa con el tiempo.

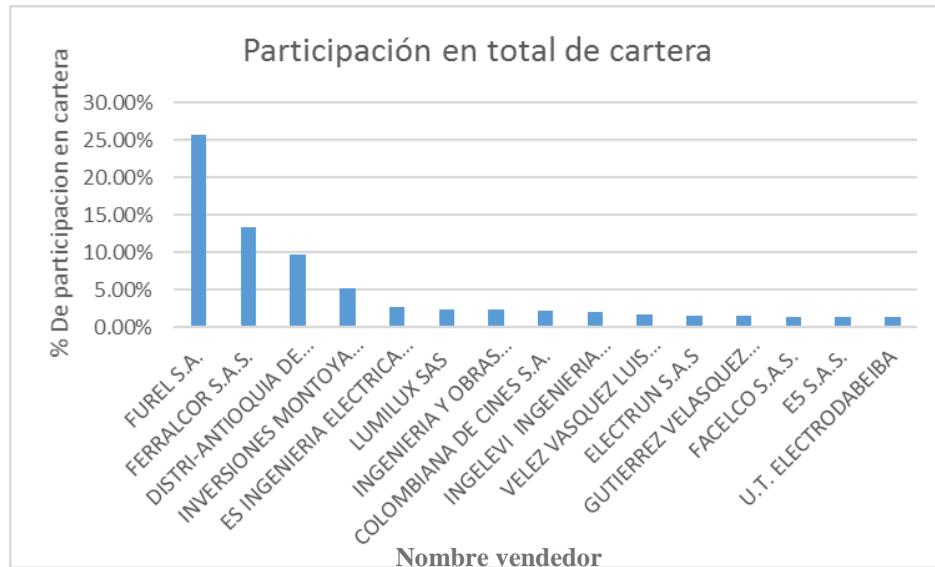
Luego de analizar el comportamiento de la cartera frente a los días y el valor al que asciende las cuentas vencidas, se continuo con el reconocimiento de los clientes que se encuentran en estado de mora con más de 120 días, pues es en estos, donde se debe hacer una mayor labor de gestión de cobro y recuperación de cartera.

| Nombre del cliente | Total | Participación en total de cartera | Pareto |
|---|-------------|-----------------------------------|--------|
| FUREL S.A. | 942,194,472 | 25.69% | 25.69% |
| FERRALCOR S.A.S. | 491,276,332 | 13.39% | 39.08% |
| DISTRI-ANTIOQUIA DE ELECTRICOS S.A.S. | 353,917,364 | 9.65% | 48.73% |
| INVERSIONES MONTOYA VELEZ S.A.S. | 189,297,026 | 5.16% | 53.89% |
| ES INGENIERIA ELECTRICA S.A.S | 95,267,235 | 2.60% | 56.49% |
| LUMILUX SAS | 87,619,679 | 2.39% | 58.88% |
| INGENIERIA Y OBRAS ELECTRICAS S.A.S. | 86,307,798 | 2.35% | 61.23% |
| COLOMBIANA DE CINES S.A. | 82,227,637 | 2.24% | 63.48% |
| INGELEVI INGENIERIA ELECTRICA | 74,959,880 | 2.04% | 65.52% |
| VELEZ VASQUEZ LUIS FERNANDO | 61,479,296 | 1.68% | 67.20% |
| ELECTRUN S.A.S | 56,254,144 | 1.53% | 68.73% |
| GUTIERREZ VELASQUEZ LUIS FERNANDO | 54,243,846 | 1.48% | 70.21% |
| FACELCO S.A.S. | 50,644,087 | 1.38% | 71.59% |
| E5 S.A.S. | 48,212,483 | 1.31% | 72.90% |
| U.T. ELECTRODABEIBA | 48,186,402 | 1.31% | 74.22% |
| CASAGRANDA CONSTRUCTORES S.A.S. | 28,652,519 | 0.78% | 75.00% |
| MARIN GARCIA PEDRO JULIO / ELECTRICOS P.J.M | 28,304,938 | 0.77% | 75.77% |
| INSTELECTRICAS RESTREPO S.A.S. | 25,476,645 | 0.69% | 76.47% |
| JCR INGENIERIA ELECTRICA S.A.S. | 24,394,778 | 0.67% | 77.13% |
| NOREÑA BLANDON CARLOS HUMBERTO | | 0.62% | 77.75% |

| | | | |
|--|------------|-------|--------|
| | 22,653,198 | | |
| ELECTRICOM S.A.S. | 22,309,144 | 0.61% | 78.36% |
| CONSTRUCTORA MODULAR S.A.S. | 22,057,759 | 0.60% | 78.96% |
| MARKET SOLUCIONES ELECTRICAS Y TEL. S.A.S. | 21,087,390 | 0.57% | 79.53% |
| UNION TEMPORAL MEGA 2014 | 20,643,506 | 0.56% | 80.10% |
| ELECTRIMARCAS DE COLOMBIA S.A.S | 20,378,759 | 0.56% | 80.65% |
| ELECTRICOS H.G. & CIA LTDA. | 19,781,419 | 0.54% | 81.19% |
| S Y S INGENIERIA ELECTRICA | 19,180,208 | 0.52% | 81.71% |
| TOWNSEND SYSTEMS DE COLOMBIA Y CIA. LTDA. | 18,461,935 | 0.50% | 82.22% |
| INTELIGENTAS VIDES S.A.S | 17,588,536 | 0.48% | 82.70% |
| UNION TEMPORAL VIVIENDA INDIGENA/COIMPO | 16,162,298 | 0.44% | 83.14% |
| DISTRIBUCIONES ELECTRICAS DE ANTIOQUIA S.A.S | 15,311,402 | 0.42% | 83.55% |
| CONECTAR TV | 15,095,668 | 0.41% | 83.97% |
| INCAMET S.A.S | 14,993,673 | 0.41% | 84.37% |
| ARS SOLUCIONES SAS | 14,781,099 | 0.40% | 84.78% |
| LEYSON ORTIZ SANTOS /COMERCI. DE MAT. YSERVICIOS ORDENES ELE | 14,342,206 | 0.39% | 85.17% |
| CENTRO LUZ ILUMINACIONES Y SERVICIOS S.A.S. | 14,286,564 | 0.39% | 85.56% |
| FACELCO MANTENIMIENTO ELECTRICO S.A.S | 13,566,853 | 0.37% | 85.93% |
| C.A.S.I. LTDA. COMPAÑIA ADMINISTRADORA DE SERV. DE INGENIE | 12,851,630 | 0.35% | 86.28% |
| ELECTRICAS ELIECER ESCALANTE S.A.S | 12,225,497 | 0.33% | 86.61% |
| ACUARELA CDO S.A.S. | 12,018,563 | 0.33% | 86.94% |
| ELECOS LTDA. | 11,894,912 | 0.32% | 87.26% |
| INGENIERIA ELECTRICA DE ALTA CALIDAD S.A.S | 11,029,006 | 0.30% | 87.56% |
| FERCOM S.A.S | 10,627,588 | 0.29% | 87.85% |
| LEAL SILVA HENRY | 10,619,127 | 0.29% | 88.14% |
| COMERCIALIZADORA STRONG. S.A. | 10,551,623 | 0.29% | 88.43% |
| VELEZ GUTIERREZ S.A.S. | 10,198,400 | 0.28% | 88.71% |
| FERRETERIA EL CARPINTERO DE URABA S.A.S | 10,042,087 | 0.27% | 88.98% |

Tabla 2 clientes con más de 120 días de cartera vencida

Fuente: creación propia



Grafica 3 participación total de clientes en la cartera

Fuente: creación propia

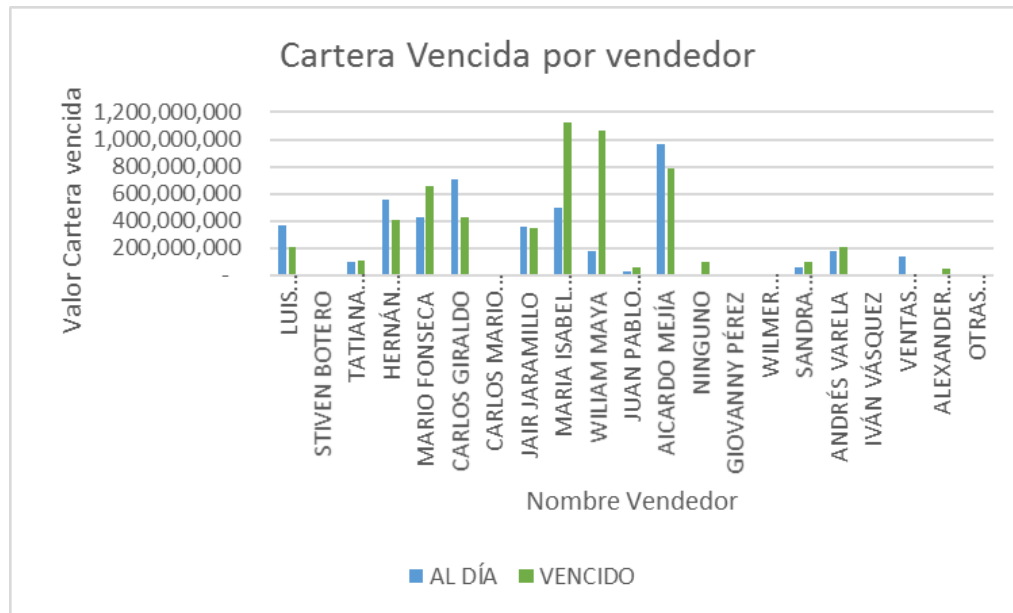
El grafico 3, representa los 15 clientes con mayor vencimiento de cartera y por ende con mayor riesgo de incobrabilidad, sin embargo, es muy preocupante la posición que tiene el cliente Furel, pues este cuenta con un 25% de cartera vencida con morosidad demás de 120 días. Es necesario que la empresa implemente medidas de control que ayuden a prevenir situaciones donde el cliente no cancela sus obligaciones, pero le siguen concediendo el crédito sin ninguna revisión.

Después del reconocimiento de los clientes con morosidad considerable, se continuo con un detallado de los vendedores que permita determinar quiénes tienen un mayor porcentaje de créditos pendientes por cobrar, este informe se realiza con el fin de que cada vendedor también sea responsable del recaudo pertinente de las ventas que realiza a crédito, ayudando de esta manera a la recuperación de la cartera vencida.

| ASESOR | CARTERA AL DÍA | CARTERA VENCIDA |
|---------------------------|----------------|-----------------|
| LUIS FERNANDO ARISTIZABAL | 371,545,807 | 211,979,890 |
| STIVEN BOTERO | 185,064 | 10,811,702 |
| TATIANA CUERVO | 95,250,241 | 110,435,157 |
| HERNÁN ECHEVERRI | 556,449,859 | 408,794,887 |
| MARIO FONSECA | 428,832,136 | 657,799,176 |
| CARLOS GIRALDO | 706,690,321 | 431,192,304 |
| CARLOS MARIO HENAO | 6,987,235 | 8,044,213 |
| JAIR JARAMILLO | 358,623,883 | 347,563,746 |
| MARIA ISABEL LÓPEZ | 499,236,040 | 1,126,277,756 |
| WILIAM MAYA | 176,523,944 | 1,069,331,965 |
| JUAN PABLO MAZO | 27,871,489 | 59,001,213 |
| AICARDO MEJÍA | 967,357,720 | 783,820,692 |
| GIOVANNY PÉREZ | | |
| WILMER SÁNCHEZ | 91,347 | 4,786,575 |
| SANDRA PAULINA VALENCIA | 62,338,561 | 94,223,277 |
| ANDRÉS VARELA | 174,752,355 | 209,519,453 |
| IVÁN VÁSQUEZ | - | 7,303,287 |

Tabla 3 vendedores con mayor cartera por recaudar

Fuente: creación propia



Grafica 4 cartera vencida por vendedor

Fuente: creación propia

Con a toda la información recolectada sobre el estado de los clientes en mora y con los vendedores con mayor cartera por recaudar, es posible tener una visión más extensa de la problemática, y así, establecer un proceso que contribuya al mejoramiento del área.

Por otra parte los encargados del área expresan que la empresa no cuenta con un proceso riguroso para otorgar créditos a los clientes que lo solicitan, pues la persona que analiza las solicitudes de crédito solo requiere la cámara de comercio y el Rut del cliente para ser creados en el sistema de la facturación, lo que significa que no se hace un estudio a fondo del cliente creando así un riesgo inminente para la compañía, pues en muchas ocasiones esto ocasiona que el cliente se demore mucho para cancelar el crédito o que la información del cliente no sea veraz y este se desaparezca y no pague la obligación que adquirido con la empresa.

Capitulo IV

4. Diseño Metodológico

La presente investigación es de tipo descriptivo se basó en la recolección de información de la empresa, por medio de este se analizó el proceso de conciliaciones, se estructuraron los factores relevantes y se recolecto la información sobre las actividades desarrolladas en la actualidad, este enfoque de la investigación sirve como herramienta para establecer un procedimiento de la gestión y recuperación de cartera más adecuado a las necesidades de la empresa Francisco Murillo S.A.S

Por lo tanto, a partir de lo anterior se realizará una relación simple entre la gestión de cobro y recuperación de cartera, la cual será la variable independiente y la cartera de crédito comercial será la variable de resultado o variable dependiente. Esta relación permitirá observar el impacto

de la recuperación de recursos que permita mejorar la capacidad de la empresa para otorgar crédito a los clientes.

La recolección de la información o muestra, se obtendrá mediante una conversación con el encargado del área de cartera y el director comercial, con estos se revisaran los procedimientos de cobro, conciliación, estudios de clientes, cupo y días de vencimiento de créditos que se tienen establecidos actualmente en el departamento de cartera, tomando como apoyo los resultados obtenidos a través del análisis de los errores, se procura que los resultados de esta investigación logren minimizar los riesgos de no pago.

4.1. Variables de la investigación.

Variable independiente: Gestión de cobro y recuperación.

La gestión de cobranzas de cualquier empresa influye en forma directa a las ganancias esperadas, si hay una buena gestión del cobro, también se tiene una buena recuperación de los créditos, y de esta forma la empresa contará con mayor flujo de efectivo y se evitará recurrir a préstamos financieros que suplan la falta de efectivo.

Variable dependiente: Cartera de crédito comercial.

El buen funcionamiento de la cartera influye directamente con la liquidez de la empresa, todos los cambios negativos o significativos que afecten el correcto recaudo va ligado estrechamente a las condiciones de liquidez y recuperación de créditos.

4.2. Hipótesis

Implementando un sistema de gestión y recuperación de cartera vencida, se logrará la disminución del riesgo de la incobrabilidad.

Capítulo V

5. Estrategias de gestión de cobro y recuperación de la cartera

Se desarrolla un flujograma con el propósito de dar mayor orientación a la hora de conceder créditos, para hacer eficaz y oportuna la cobranza de créditos otorgados por la empresa a sus clientes.

El flujograma está conformado por dos estrategias de mejoramiento y además servirá de herramienta en el control del cobro y la disminución de la alta cartera.

- **Autorización del Crédito**, en esta fase se presentan los elementos más importantes de los procedimientos que la empresa debe adoptar para conceder créditos a los clientes.
- **Recuperación de la Cartera**, aquí se establecen los lineamientos para tener el control permanente de los créditos y oportuna recuperación de la cartera con el cobro de estos dentro del tiempo establecido.

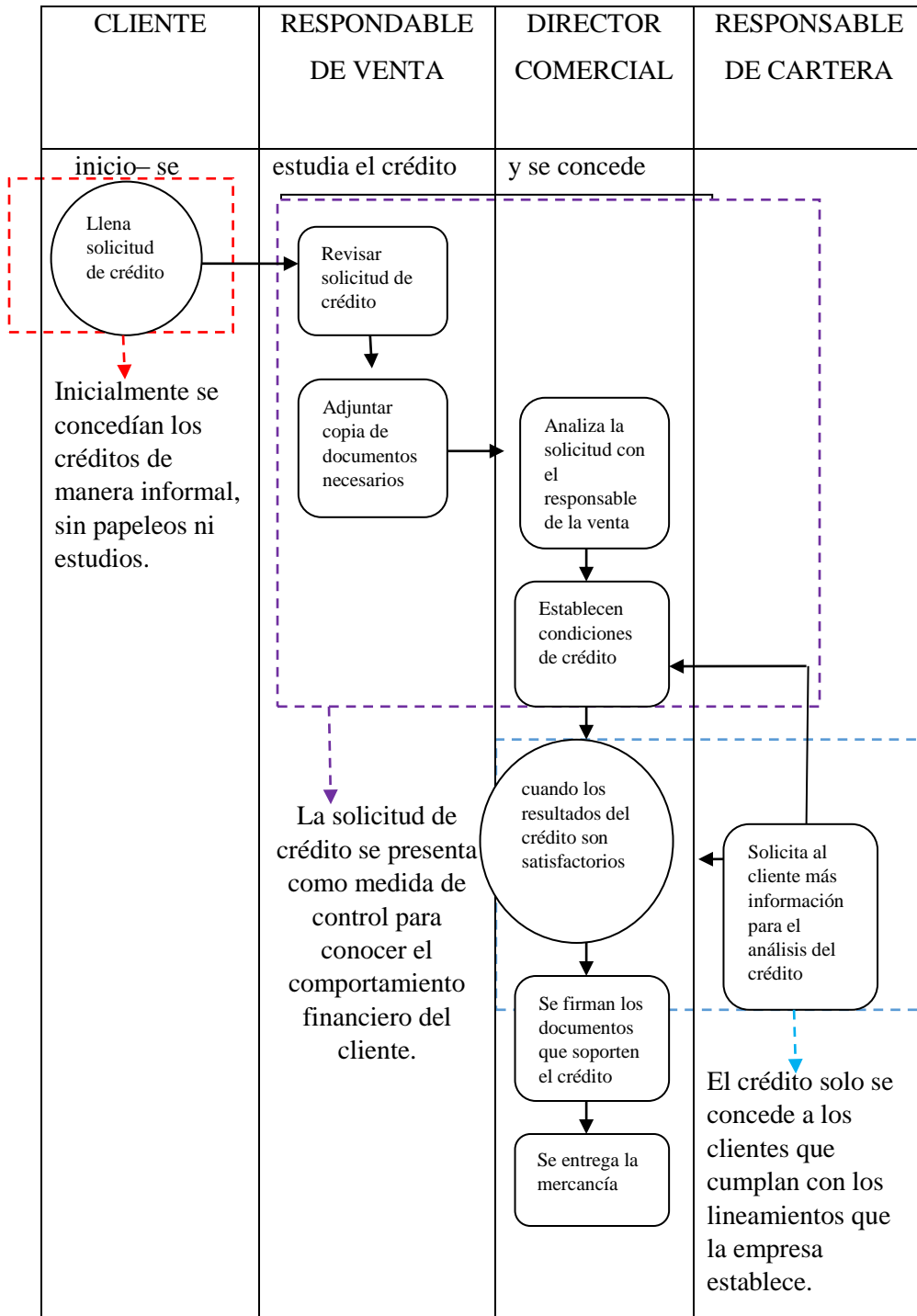


Ilustración 1 Flujoograma estudio de crédito

Fuente: creación propia

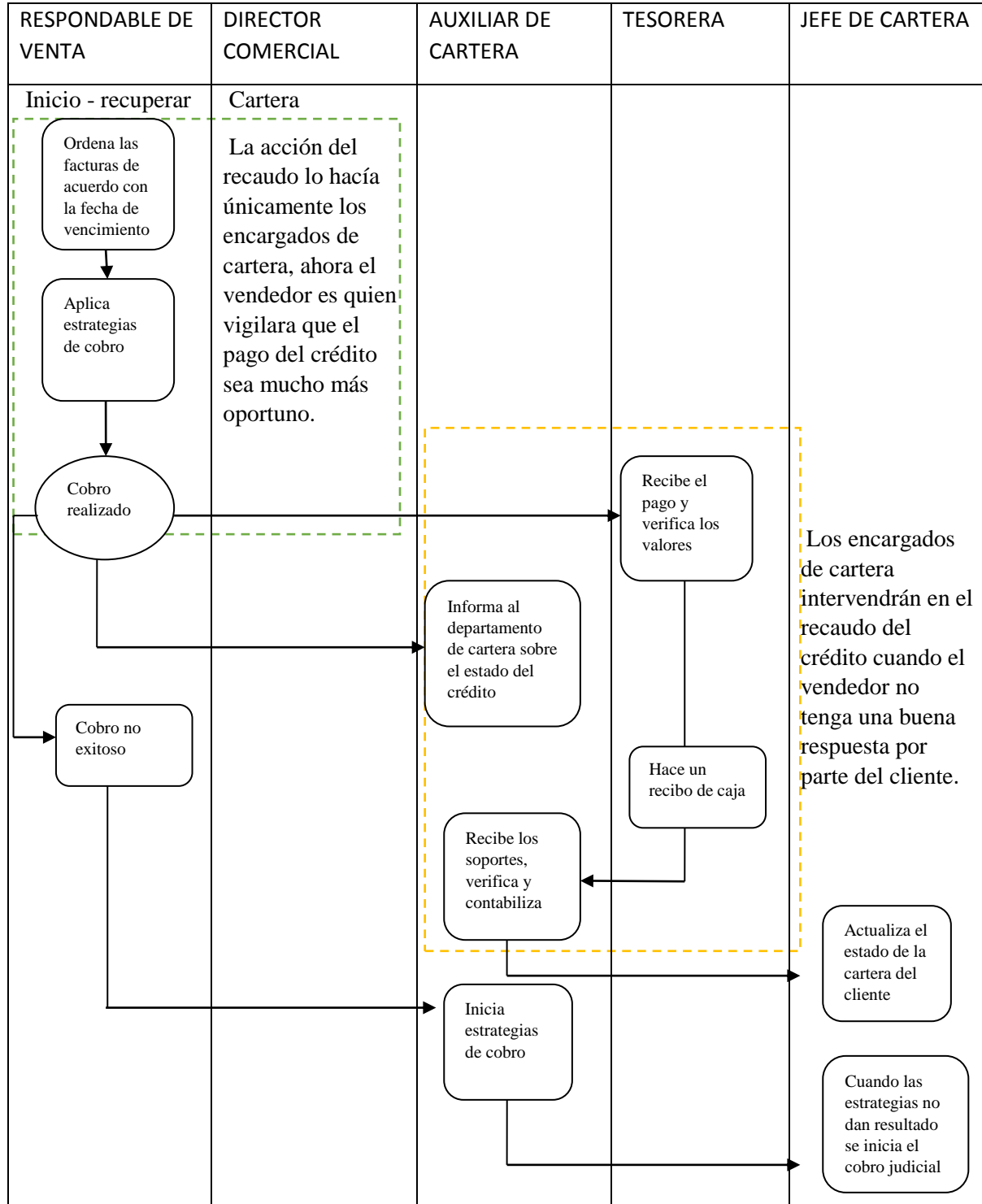


Ilustración 2 flujograma recuperación de cartera

Fuente: creación propia

Capítulo VI

6. Propuesta para la gestión y recuperación de cartera

La presente propuesta se basa en el propósito de orientar al jefe de cartera en el proceso de cobro y recuperación de cartera de crédito, esta gestión debe estar bajo directrices básicas de los principales controles que deben implantarse en una de las más significativas cuentas del activo corriente que tiene la empresa y establecen el efectivo a corto, mediano y largo plazo, estos mecanismos de control proporcionan ejecutividad y eficiencia en la acción de la cobranza, así mismo ofrecen procedimientos adecuados que contribuyen al control y dirección de la información, mejoramiento de la productividad, y aumento de las utilidades dentro de la empresa.

La estructura del sistema de gestión de cobro y recuperación de cartera contiene los siguientes procedimientos:

6.1. Políticas crediticias

Solicitud de crédito: Toda persona natural o jurídica que desee tener crédito con Francisco Murillo S.A.S, deberá diligenciar la solicitud de crédito, pagare, formato de Fenalco Antioquia y anexar toda la documentación requerida por el departamento de cartera, si los formatos son diligenciados de forma correcta y entregan toda la documentación completa, se realiza el análisis de crédito por parte del departamento de crédito y cartera,

Cobranzas: se aceptarán formas de pago por medio de transferencia de fondos. Consignaciones nacionales y locales, cheques y efectivo.

Cheques posfechados: Francisco Murillo S.A.S, recibirá cheques posfechados de los clientes que tengan buen manejo comercial y que además no posean histórico de tres (3) cheques devueltos en un periodo de un (1) año.

Cheques devueltos: El cliente quedara inmediatamente bloqueado, hasta que se recupere este valor en efectivo, ningún cliente puede incurrir en más de tres devoluciones anuales, si esto llegase a ocurrir el crédito será cerrado definitivamente. Ningún cheque devuelto con causal imputable al cliente será re consignado más de una vez a menos que sea autorizado por el gerente financiero

Cobros prejurídico: Todo cliente que cumpla con el rango de vencimiento superior a 50 días pasará de forma inmediata a cartera prejurídica, teniendo en cuenta, que de acuerdo con la situación estas pueden pasar directamente a cobro jurídico.

No pasarán a cobro prejurídico aquellas facturas que posean acuerdo de pago debidamente firmado por el cliente y aprobado por la gerencia financiera y en caso de incumplimiento de este acuerdo, las facturas pasarán de inmediato a cobro jurídico. Es responsabilidad de cada agencia dar aviso oportuno a través de correo electrónico a la gerencia financiera de este tipo de situaciones.

Castigos de cartera: Se castigará cartera únicamente si lo autoriza la gerencia financiera y dando cumplimiento con las normas de ley.

Actualización de información y condiciones comerciales: A través del área comercial en responsabilidad de la gerencia comercial deberá tener actualizada la información del cliente para efectos de control y cambio de condiciones de venta y registrar las autorizaciones y cambios

realizados en sus condiciones comerciales. Para que en el efecto de realizarse una auditoria soportar debidamente los cambios o condiciones vigentes.

Los cambios de condiciones a efectuar en el catálogo de terceros de cada cliente deberán ser documentado mediante formato cambio de condiciones comerciales. Adicional a lo anterior la información básica del cliente deberá ser actualizada periódicamente, esta labor será responsabilidad del área comercial en cabeza de la gerencia comercial.

Descuentos comerciales máximos permitidos: Se debe establecer por parte de la gerencia general, la administrativa y comercial el descuento máximo a ofrecer por parte de los asesores por cada línea y aquel que supere este valor deberá venir autorizado mediante e-mail o firma en la solicitud por parte de los antes mencionados

Descuentos financieros: Se tendrá establecido como incentivo en términos de descuento financiero por pronto pago a aquellos clientes que su condición de pago es igual o superior a 30 días, un porcentaje equivalente al 1,5% que se descontara al momento del pago siempre y cuando el pago sea dentro de los siguientes 8 días a la factura. Este porcentaje podrá variar en la medida que cambie el entorno financiero y se comunicará oportunamente.

Este descuento financiero no es una política comercial y como tal su aplicación requiere la aprobación de la gerencia general y/o financiera y no es para ofrecerlo a los clientes.

Bloqueo de clientes: Esta opción aplicara inmediatamente para los clientes que están en la etapa de prejurídico y jurídico, además de aquellos que en su historial evidencien malos hábitos de pago, o cheques devueltos por primera vez, que sugieran el retiro del crédito. Esta decisión de bloquear en casos de mal hábito de pago será de la gerencia financiera.

Pedidos retenidos: Los clientes que vencidos el plazo establecido para el pago no hubiesen cancelado les será retenido los pedidos que realicen. Los asesores deberán estar validando el estatus de cada pedido que les ingresen para realizar la gestión necesaria para la aprobación en caso de ser retenido el pedido. Los pedidos podrán ser

Incremento de cupos: Para este fin será necesario validar nuevamente la información financiera y/o actualizar la que existe inicialmente en el formato solicitud de crédito. Para otro caso será necesario establecer una garantía real (hipoteca – pignoración vehículo). Para esto los costos serán por cuenta del cliente y en el caso de pignoraciones, se deberá anexar póliza del vehículo con endoso a favor de Francisco Murillo S.A.S

6.2. Mecanismo para conceder créditos

Se establecen procedimientos que deben adoptar para el acceso al producto solicitado por los clientes por medio de créditos otorgados por la empresa. Por lo que dentro de este proceso se han considerado las siguientes etapas de autorización de crédito y la cobranza:

Solicitud de crédito: esta situación se da cuando una persona natural o jurídica presenta un requerimiento para llevar productos bajo la modalidad del crédito. (ver anexo 1)

La persona encargada debe solicitar:

- Rut
- Cámara de comercio
- Cedula del representante legal
- 3 referencias comerciales

- Estados financieros de los 3 últimos años
- Última declaración de renta
- Presentar completamente diligenciada la solicitud de crédito

Reconocimiento de la información al director comercial

Cuando el cliente suministra los documentos necesarios para la aprobación del crédito, el director comercial es quien analiza los documentos y emite la aprobación del crédito o lo niega.

Este revisara:

- La veracidad de los documentos legales requeridos por la empresa.
- Análisis del respaldo comercial.
- Comportamiento actual de su situación económica y financiera (estable) del solicitante.
- Capacidad de endeudamiento.
- Aprobación de la solicitud de crédito.
- Firma de contrato, donde se estipulará el tiempo, valor, garantías del crédito (cuando es mayor a 10 millones), tipo de crédito, país, ciudad, nombre del acreedor.

Como medida preventiva también se dispondrá de una carta de instrucciones y pagare para los créditos, y de esta manera se logrará una garantía mayor en caso de que el cliente caiga en bancarrota. (ver anexo 2 y 3)

Aprobación del crédito

Cuando el crédito se concede la empresa emite una carta al cliente donde informa el cupo asignado, la cuenta bancaria a la que debe ser consignado el dinero, los plazos de pago, el correo donde debe emitir el reporte de pago. Luego para certificar la venta se realiza una factura de venta para el cliente. (ver anexo 4)

6.3. Faces del procedimiento de cobranza

En estas medidas se establecen los lineamientos que le dan la forma al sistema de gestión de recuperación de cartera, para tener el control permanente de los créditos en el tiempo establecido.

Prevención: Son las medidas que tiene la empresa, para permitir alertar al cliente evitando el incumplimiento del pago y disminuir el riesgo de morosidad.

Cobranza: Es la etapa en que se toman acciones pertinentes para el cobro en tempranas instancias de mora. Es muy importante especificar que la empresa Francisco Murillo S.A.S desea continuar con las relaciones comerciales con el cliente.

Recuperación: Es el momento en que la empresa toma decisiones efectivas para la recuperación de créditos que presentan moras avanzadas, en esta instancia es conveniente que la empresa cuestione la viabilidad de continuar con la relación crediticia con el cliente.

Cobros prejurídico: Todo cliente que cumpla con el rango de vencimiento superior a 90 días pasará de forma inmediata a cartera pre jurídica, teniendo en cuenta, que de acuerdo con la situación estas pueden pasar directamente a cobro jurídico. No pasarán a cobro prejurídico aquellas facturas que posean acuerdo de pago debidamente firmado por el cliente y aprobado por

la Gerencia Financiera y en caso de incumplimiento de este acuerdo, las facturas pasarán de inmediato a cobro jurídico

Pérdida: esta acción se declara cuando todos los procesos de cobro han fallado, también se hace como medida para sanear contablemente las cuentas de la cartera de la empresa y con esto tener una administración financiera más eficiente.

6.4. Fases de la gestión de recuperación

Las fases de la gestión de cartera se dan de acuerdo a la edad de la obligación a pagar, el valor a pagar en el corto, mediano o largo plazo de tiempo, según las particularidades de cada caso entonces se procede a implementar estrategias que faciliten la cobranza, se pueden realizar formas de negociación con cada cliente, compromisos de pago, plazos de exoneración de intereses, hacer todo lo amablemente posible antes de utilizar medidas más drásticas como abogados, cobros jurídicos y demás medidas más fuertes.

cobro persuasivo: Las facturas que tienen entre uno (1) y treinta (30) días de mora, en esta fase se debe negociar y buscar solución de pago con el deudor, esto se hace por los siguientes canales: telefónico, correo electrónico, cartas, entre otros.

Bloqueo de cliente en el sistema de facturación: en esta etapa se debe gestionar y buscar solución de pago, si por parte del cliente no hay ninguna intención de pagar la obligación entonces se procede al bloque en el sistema, impidiendo que se le siga facturando.

Reporte en centrales de riesgo: cuando la gestión no tiene respuesta satisfactoria y el crédito está con mora superior a noventa días (61), se iniciará el reporte en centrales de riesgo, esta medida se toma como mecanismo de presión para que el cliente pague su obligación.

Etapa Jurídica: Cuando no exista una solución de pago en las anteriores fases de gestión y pasados 91 días sin respuesta positiva del cliente, se procederá a judicializar la obligación a través de abogados contratados para la recuperación de la cuenta. Se resalta que todos los gastos que ocasione el proceso de cobro jurídico estarán a cargo del deudor.

Para comenzar el proceso jurídico primero se requiere evaluar si el caso lo merece, determinando la posibilidad de recuperar la obligación por esta vía o si el valor de la deuda es muy alto.

Acuerdos de pago: Para facilitar la recuperación de la cartera de crédito, se podrán llegar a acuerdo de pago, para lo cual será necesario elaborar un pagare con la información correspondiente del deudor y de la empresa.

Requisitos para acuerdos de pago: la elaboración del Acuerdo de Pago corresponderá al abogado externo de acuerdo con las instrucciones recibidas por el gerente de la empresa.

Castigo de la Cartera: Un crédito moroso podrá ser apto para el castigo de cartera, en los siguientes casos:

- Cuando el proceso de cobro jurídico manifieste su pérdida total.
- cuando el departamento de cartera así lo requiera y sin necesidad de haber sido enviado a cobro jurídico, esto se da cuando ya se agotaron todos los recursos necesarios, y la cartera se castiga en las siguientes circunstancias:
 - Por monto y antigüedad.
 - Ausencia total del deudor.

Capítulo VII

7. Resultados

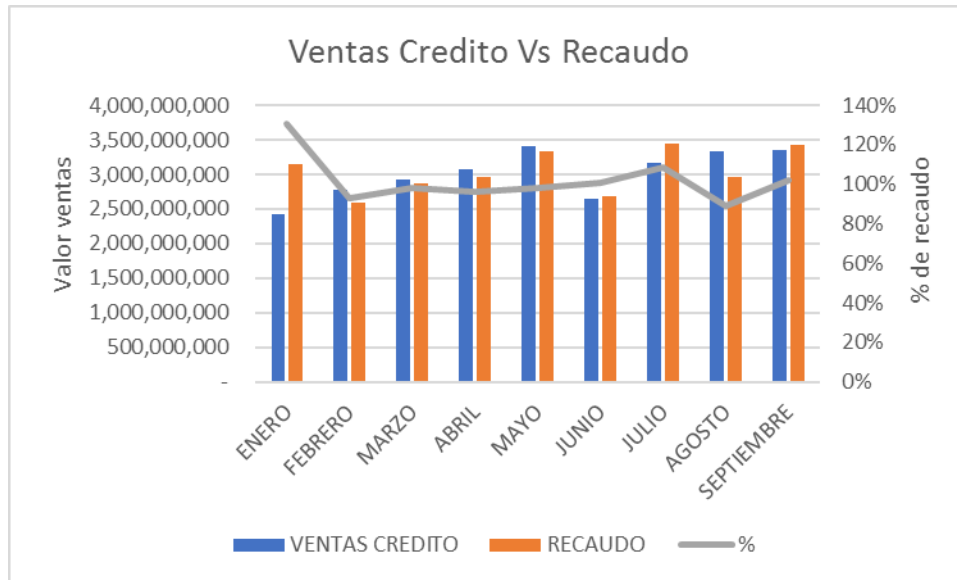
Basados en la metodología descriptiva se logró realizar una estrategia de control que ayudara a la empresa con la problemática que presentaba en el área de cartera debido al aumento de los créditos de los clientes, la propuesta se realizó de acuerdo a las necesidades más importantes que la empresa tenía al momento de hacer un diagnóstico del estado en el que se encontraba el área, de la mano con el jefe de cartera, se pudo implementar las mejoras necesarias que permitieran el desarrollo de la investigación y mostraran el cumplimiento de los objetivos trazados inicialmente para el óptimo funcionamiento del área de cartera en la empresa Francisco Murillo S.A.S, los resultados más significativos obtenidos en este trabajo fueron:

- El porcentaje de riesgo por falta de pago en algunos clientes se logró disminuir efectivamente. En la siguiente tabla se muestra el recaudo de la cartera durante el año 2019 y hasta el mes de septiembre, este indica un avance importante de la recuperación de las cuentas vencidas.

| MES | VENTAS CREDITO | RECAUDO | % |
|------------|----------------|----------------------|------|
| ENERO | 2,418,887,925 | 3,157,667,638 | 131% |
| FEBRERO | 2,778,587,802 | 2,591,907,011 | 93% |
| MARZO | 2,922,446,094 | 2,864,447,575 | 98% |
| ABRIL | 3,073,103,111 | 2,965,779,242 | 97% |
| MAYO | 3,412,303,659 | 3,342,731,511 | 98% |
| JUNIO | 2,651,649,437 | 2,679,139,871 | 101% |
| JULIO | 3,166,938,006 | 3,439,879,887 | 109% |
| AGOSTO | 3,336,819,354 | 2,969,184,594 | 89% |
| SEPTIEMBRE | 3,354,503,224 | 3,427,562,349 | 102% |

Tabla 4 resultados de recaudo de cartera

Fuente: creación propia



Grafica 5 ventas crédito vs recaudo 2019

Fuente: creación propia

La grafica 5 muestra que el recaudo está siendo positivo, este se sitúa por encima de la facturación a crédito, lo que es un indicio de que la cartera total está atravesando una leve disminución en las cuentas por cobrar.

Es claro que todavía queda mucha cartera por recuperar pero con los cambios realizados y siguiendo correctamente la estructura de procesos para la recuperación de cartera, esta gestión puede ser mucho más favorecedora para la empresa.

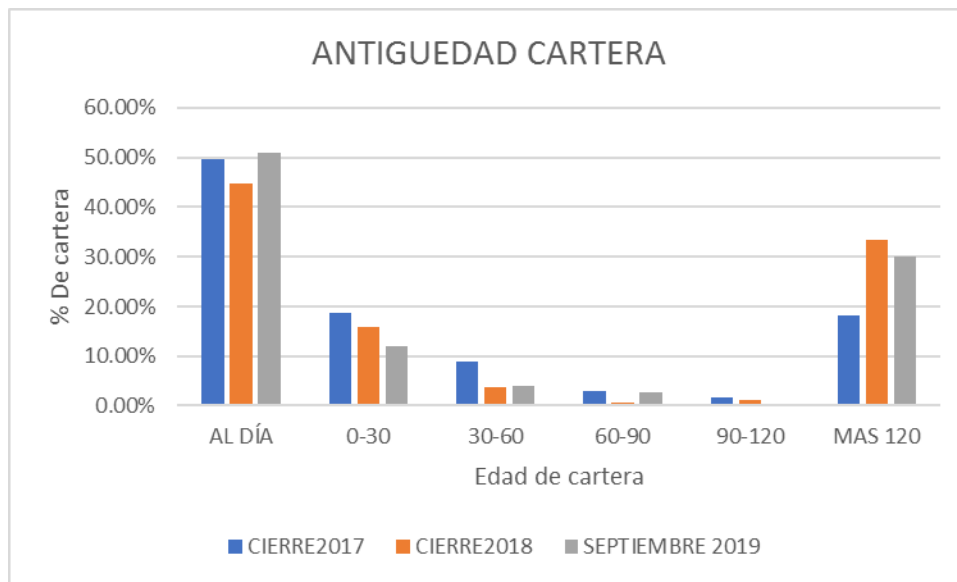
- Se realiza un histórico de la cartera para verificar si con las medidas tomadas se logró una disminución de los créditos en estado de morosidad, este informe muestra una variación positiva del recaudo.

| | AL DÍA | 0-30 | 30-60 | 60-90 | 90-120 | MAS 120 |
|-----------------|--------|--------|-------|-------|--------|---------|
| CIERRE2017 | 49.57% | 18.58% | 8.88% | 3.03% | 1.74% | 18.20% |
| CIERRE2018 | 44.76% | 15.98% | 3.84% | 0.69% | 1.28% | 33.45% |
| SEPTIEMBRE 2019 | 50.92% | 11.90% | 3.92% | 2.83% | 0.41% | 30.01% |

Tabla 5 Histórico de cartera

Fuente: creación propia

- Se evidencia que hay una mejora en el recaudo del 2019 con respecto a los años anteriores, sin embargo el recaudo se concentra favorablemente sola en las facturas entre los treinta (30) y los noventa (90) días.



Grafica 6 antigüedad cartera

Fuente: creación propia

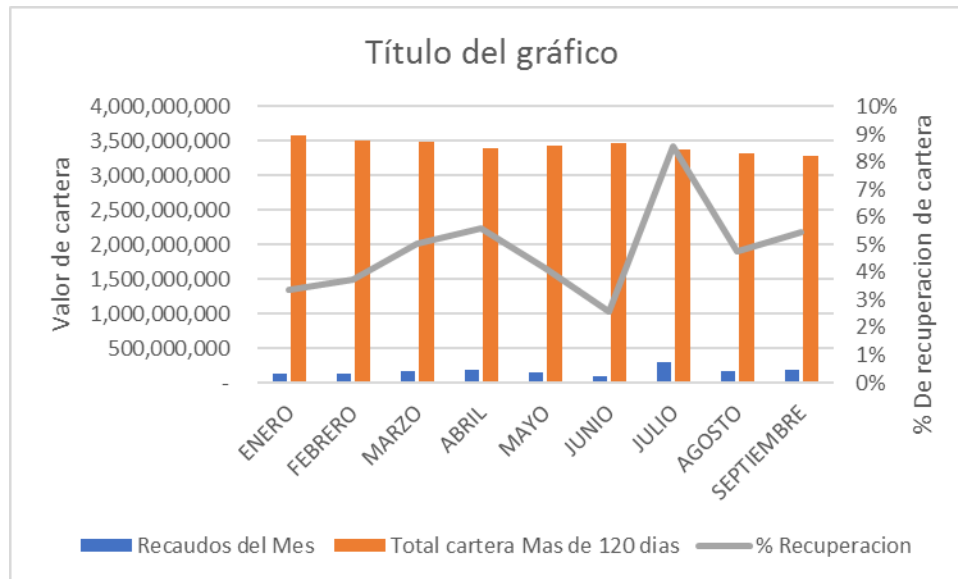
En la gráfica 6 se muestra la disminución de la edad de los créditos durante los años 2017,2018 y 2019, es preocupante la baja de los créditos con más de 120 días de vencimiento, sin embargo, se enfatiza que estos créditos ya cuentan con acuerdos de pago o en procesos jurídicos.

- La recuperación de la cartera a más de 120 sigue siendo muy baja, se recuperó un 5% de total de esta cartera, por lo cual se debe seguir trabajando en mejorar este indicador que aunque no es bueno, si tuvo una mejoría en los últimos 3 meses.

| | Recaudos del Mes | Total cartera Mas de 120 días | % Recuperación |
|------------|------------------|-------------------------------|----------------|
| ENERO | 121,410,514 | 3,589,873,652 | 3% |
| FEBRERO | 131,381,718 | 3,499,308,650 | 4% |
| MARZO | 174,609,848 | 3,483,997,933 | 5% |
| ABRIL | 189,333,726 | 3,393,142,879 | 6% |
| MAYO | 141,866,192 | 3,430,134,258 | 4% |
| JUNIO | 89,795,269 | 3,471,893,035 | 3% |
| JULIO | 288,940,896 | 3,368,011,935 | 9% |
| AGOSTO | 158,112,297 | 3,316,123,941 | 5% |
| SEPTIEMBRE | 179,249,476 | 3,278,077,109 | 5% |

Tabla 6 recuperación de cartera a más de 120 días

Fuente: creación propia



Gráfica 7 recuperación de cartera más de 120 días

Fuente: creación propia

La grafica 7 indica la una mejoría en la recuperación de la cartera a más de 120 días, ya que ha disminuido un 7% con respecto al cierre del año 2018.

- También se muestra una mejoraría de los clientes con mayor participación de vencimiento en la cartera. Algunos de estos están en procesos de insolvencia o ya están en medidas jurídicas.

| Total general | 10,924,631,037 | Participación |
|---------------------------------------|----------------|---------------|
| FUREL S.A. | 946,498,149 | 9% |
| SERIE ELÉCTRICA S.A.S | 727,139,717 | 7% |
| FERRALCOR S.A.S. | 504,903,536 | 5% |
| DISTRI-ANTIOQUIA DE ELECTRICOS S.A.S. | 341,074,136 | 3% |
| ENETEL S.A.S | 315,399,688 | 3% |
| ELECTRO JUNIOR S.A.S | 297,078,684 | 3% |
| QG INGENIERIA S.A.S | 231,710,121 | 2% |
| ELECTRICOS DE COLOMBIA S.A | 167,589,675 | 2% |
| ELECTRICAS BHG SAS | 148,001,391 | 1% |

Tabla 7 actualización de clientes con mayor participación en la cartera

Fuente: creación propia

- El sistema propuesto para dar control al momento de otorgar un crédito tuvo un gran impacto en la compañía, pues la información que los clientes presentan para analizar el crédito ayudo a que el director comercial tuviera una visión más global del monto autorizado para el crédito, los días de pago y la capacidad económica de los clientes, esto mejoro a reducir el nivel de riesgos de incobrabilidad de los créditos.

Capítulo IX

9. Recomendaciones

- Se hace la recomendación de seguir los procesos establecidos para poder continuar con los resultados positivos de la gestión de la cartera, de este modo se minimiza la incobrabilidad de las cuentas.
- Se hace la sugerencia de que en esta área de trabajo exista un manual de procesos, esta medida se le da a conocer al gerente para que lo tome en cuenta y los encargados del área perpetren el debido manual de las funciones que realizan día a día, así puede estar documentado el proceso y servirá como un plan de contingencia cuando alguna persona de esta área sufra una calamidad o situación delicada que le impida seguir con sus actividades.
- Se recomienda recurrir a un servicio de cobranza especializado para aquellos clientes con los que no se ha tenido una gestión de cobro positiva.

Conclusiones

El propósito de esta investigación fue analizar un diagnóstico de la cartera vencida y proponer estrategias para mejorar la gestión de cobro de la empresa Francisco Murillo S.A.S, con la finalidad de incrementar el flujo de cartera y disminuir los créditos morosos.

- Con la implementación de la gestión y recuperación de cartera, se logro impactar positivamente las cuentas por cobrar, con los lineamientos interpuestos el flujo de caja se hizo más próspero para la actividad económica de la empresa.
- Con la solicitud de crédito se logra que la empresa tenga un respaldo comercial.
- Para una eficiente gestión de cobro de cartera, se establecieron políticas orientadas a las ventas a crédito, esta acción debe ser apoyada por la gerencia de la empresa y liderada por el departamento de cartera.
- El cobro de los créditos del cliente debe estar centrado especialmente en las políticas de cartera establecidas disminuyendo el riesgo de morosidad.
- El conjunto de actividades que se plantearon para el beneficio del área de cartera tiene como principal objetivo alcanzar el pago de los créditos por parte de sus clientes, esta acción es de vital importancia para el flujo de caja de la empresa.

Bibliografía

- H. C. (2011). *Contabilidad de Entidades de Economía solidaria*. Ecuador: Editorial Ecoe,.
- Andrade, E. J. (2013). *Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del banco pichincha de la ciudad de guayaquil en el periodo 2011*. Guayaquil.
- Beatriz, S. Z. (2017). *Plan de mejora a los procedimientos de recuperación de cartera vencida*. Guayaquil, Ecuador.
- Camargo, E. E. (2012). *Análisis del procedimiento de cartera y alternativas de mejora para la gestión del recaudo en Emermedica S.A.* Bogotá.
- Carolina bello, j. M. (2018). *Plan de mejora para el control de cartera vencida en empresa del sector farmacéutico*. Universidad católica de Colombia.
- Cedra Aparicio, J. (2001). *Origen de la Contabilidad*,. Editorial U.P.V.
- Chiriboga Rosales, L. A. (2008). *Diccionario Técnico Financiero ecuatoriano (sexta edición)*. Ecuador edición Universitaria.
- Dunia Maritza Yaguache Maza, R. P. (2015). *La Contabilidad y la Normativa*.
- Escobar, M. E. (2013). *Historia de la contabilidad*. Universidad Externado de Colombia.
- Eugene F. Brigham Besley, S. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera (Catorceava Edición)*. Mexico: Editorial Cengage Learning.
- Fernández, L. M. (2007). *La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa: diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing*. Madrid: universidad complutense de Madrid .
- García, A. M. (2013). *Administración De La Cobranza Programación Y Control*. Mexico: editorial trillas.
- Junior, I. C.-a. (2013). *Manejo inteligente de cartera. Gestión compartida*.
- Leidy cristina muñeton vahos. (13 de marzo de 2013). *Gestión compartida*. Obtenido de <http://www.gestioncompartida.com/sitio/manejo-inteligente-de-cartera/>
- M, M. S. (2011). *Desarrollo de un plan estratégico para recuperar la cartera vencida de clientes de la empresa producirtimarc de la ciudad de Ambato*. Ecuador.
- Martínez, R. (04 de 01 de 2017). *Revista digital*. Obtenido de <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/gestion-de-carteras-eficiente/>
- Moguel, E. A. (2005). *Metodología de Investigación (Quinta Edición)*. Mexico: Colección Héctor Medino Rodríguez.
- Morales, L. F. (s.f.). *La estructura de una Política de cartera y sus componentes*.
- Moreta Martínez, V. H. (2014). *"La Recuperación de Cartera Vencida y su influencia en la Rentabilidad de la Empresa Marcimex S.A., en la ciudad de Ambato"*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Marketing y Gestión de Negocios.

- Palomo, T. Y. (2014). *Análisis del riesgo financiero en las PYMES*. Manizales.
- Paredes, V. H. (2012). *Recuperación de cartera vencida para mejorar la liquidez de la empresa: lavandería y tintorería lavaclassic en la ciudad de pelileo*. Ambato - Ecuador.
- Peña, M. J. (2016). *Propuesta plan estratégico para recuperación cartera vencida en Imtelsa S.A.* . Ecuador.
- Piña, L. E. (2013). *Sistema de recuperación de cartera vencida para una institución bancaria*. Mexico.
- Revelo, L. (2013). *Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito en la empresa "Profemac" de la ciudad de Tulcán*. Mexico.
- Revelo, S. L. (2013). *Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa "Profemac" de la ciudad de Tulcán*. Tulcan: universidad regional autónoma de los andes.
- Rosales, L. A. (2008). *Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano Sexta Edición*. Ecuador.
- Sabino, C. (1991). *Diccionario de economía y finanzas*. Caracas: Ed. Panapo.
- Shirley Pedraza, Y. M. (20 de 03 de 2014). *Contabilidad línea de tiempo*. Obtenido de <https://jerez0.blogspot.com/2014/03/presentacion.html>
- Superintendencia de Colombia . (2018). *Guía de buenas prácticas para la gestión de cobranza*.
- Zapata Sánchez, P. (2004). *Contabilidad General. (Sexta Edición)*. Editorial Mcgraw-Hill. Colombia.
- Zelaya, L. D. (2018). *Plan estratégico para la recuperación eficiente de la cartera morosa de Sanitarios (ENACAL) departamento de Nueva Segovia en el Período 2012 al 2016*. Nueva Segovia-Nicaragua.

Anexos

Anexo No 1.

| | | | | | |
|---|--|-------------------------------|--|-----------------------------|--|
| | | SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD | | CODIGO: F.GC-01 | |
| | | SOLICITUD DE CREDITO | | VERSION: 04 | |
| FRANCISCO MURILLO SAS | | | | | |
| BIB. CRA SOC No 103 101 - CRA 52 No 53 - 85 CENTRO | | Ciudad | | Pagare No | |
| NIT. 890941794-6 | | TELEFONO: 0422252 | | ID SIM AAAA | |
| | | Fecha | | | |
| | | MEDELLIN - ANTOQUIA | | | |
| INFORMACION CONFIDENCIAL | | | | | |
| SOLICITUD DE CREDITO | | | | | |
| NOMBRE Y/O RAZON SOCIAL | | TIPO DE PERSONA | | TIPO IDENTIFICACION | |
| | | N J CC MIT DE | | | |
| DIRECCION | | CIUDAD | | TELEFONOS | |
| | | | | CELULAR | |
| No DE ESCRITURA | | NOTARIA | | FECHA | |
| | | | | REPRESENTANTE LEGAL | |
| | | | | C.C. | |
| PROPIETARIOS | | | | | |
| NOMBRES Y APELLIDOS | | C.C. | | DE | |
| | | | | | |
| CUENTAS BANCARIAS (Anejar las referencias por escrito) | | | | | |
| BANCO | | TIPO DE CUENTA | | SECCIONAL | |
| | | | | CTA No | |
| REFERENCIAS COMERCIALES (Anejar las referencias por escrito) | | | | | |
| NOMBRE Y/O RAZON SOCIAL | | CIUDAD | | TELEFONO | |
| | | | | CONTACTO | |
| VERIFICACION OJO DE ANIMADO DE FRANCISCO MURILLO P. C. S. A. | | CLIENTE DEBE | | CUMPLI CREDITO | |
| | | PLAZO | | FORMA DE PAGO | |
| | | CONCEPTO | | CONTACTO QUE DA INFORMACION | |
| | | | | CARGO | |
| NOMBRE Y/O RAZON SOCIAL | | CIUDAD | | TELEFONO | |
| | | | | CONTACTO | |
| VERIFICACION OJO DE ANIMADO DE FRANCISCO MURILLO P. C. S. A. | | CLIENTE DEBE | | CUMPLI CREDITO | |
| | | PLAZO | | FORMA DE PAGO | |
| | | CONCEPTO | | CONTACTO QUE DA INFORMACION | |
| | | | | CARGO | |
| NOMBRE Y/O RAZON SOCIAL | | CIUDAD | | TELEFONO | |
| | | | | CONTACTO | |
| VERIFICACION OJO DE ANIMADO DE FRANCISCO MURILLO P. C. S. A. | | CLIENTE DEBE | | CUMPLI CREDITO | |
| | | PLAZO | | FORMA DE PAGO | |
| | | CONCEPTO | | CONTACTO QUE DA INFORMACION | |
| | | | | CARGO | |

AUTORIZACION
 Los cuidadosamente la siguiente cláusula y pregunte lo que no comprenda. Declara que la información que le suministrado es verídica y doy mi consentimiento expreso e irrevocable a DATACREDITO EXPERIAN, s.a a cualquier central de riesgos que sea en el futuro el acreedor del crédito solicitado, para:
 a) Consultar, en cualquier tiempo, en DataCredito o en cualquier otro operador de información financiera y crediticia, toda la información relevante para adelantar estudios de riesgo crediticio en cualquiera de sus etapas y para la realización de campañas de mercedos y ofrecimiento de productos.
 b) Reportar a DataCredito a cualquier central de información de riesgo, datos sobre el cumplimiento o incumplimiento de mis obligaciones crediticias, comerciales o de servicios, o de mis diferentes legados de contenido patrimonial, y mis datos de ubicación y contacto.
 c) Suministrar a DataCredito a cualquier otra central de información de riesgo datos relativos a mis solicitudes de crédito así como otros atinentes a mis relaciones comerciales, financieras y en general socioeconómicas que yo haya entregado o que consten en registros públicos, bases de datos públicas o documentos públicos.
 d) Suministrar a DataCredito a cualquier otra central de información de riesgo datos relativos a mis solicitudes de crédito así como otros atinentes a mis relaciones comerciales, financieras y en general socioeconómicas que yo haya entregado o que consten en registros públicos, bases de datos públicas o documentos públicos.

AUTORIZACION PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES: Con la firma de este documento manifiesto que he sido informado por FRANCISCO MURILLO S.A.S., de los siguientes aspectos: a) FRANCISCO MURILLO S.A.S., actuará como Responsable del Tratamiento de datos personales de los cuales soy titular y que, conjunta o separadamente podrá recolectar, usar y tratar mis datos personales conforme la Política de Tratamiento de Datos Personales de FRANCISCO MURILLO S.A.S., disponible de manera física en el domicilio principal de la sociedad y en la página web www.franciscozurillo.com.co, b) Es de carácter facultativo responder preguntas que versen sobre Datos Sensibles a sobre menores de edad, c) Mis derechos como titular de los datos son los previstos en la Constitución y la Ley, especialmente el derecho a conocer, actualizar, rectificar y suprimir mi información personal, así como el derecho a revocar el consentimiento otorgado para el tratamiento de datos personales, d). Los derechos pueden ser ejercidos a través de los canales de atención dispuestos por FRANCISCO MURILLO S.A.S., y observando la Política de Tratamiento de Datos Personales de la sociedad, E. Para cualquier inquietud o información adicional relacionada con el tratamiento de datos personales, puede contactar al correo electrónico protecciondedatos@franciscozurillo.com.co o al teléfono: (4) 3052422. f) FRANCISCO MURILLO S.A.S., garantiza la confiabilidad, libertad, seguridad, veracidad, transparencia, acceso y circulación restringida de mis datos y se reserva el derecho de notificar su Política de Tratamiento de Datos Personales en cualquier momento. Cualquier cambio será informado y publicado oportunamente en la página web. Teniendo en cuenta lo anterior, autorizo de manera voluntaria, previa, explícita, informada e inequívoca a la sociedad FRANCISCO MURILLO S.A.S., para tratar mis datos personales de acuerdo con la Política de Tratamiento de Datos Personales y para los fines relacionados con mi objeto social y en especial para fines legales, contractuales, comerciales descritos en la Política de Tratamiento de Datos Personales. La información obtenida para el Tratamiento de mis datos personales la he suministrado de forma voluntaria y es verídica. Para cualquier efecto o ejercicio de sus derechos, puede contactarse con FRANCISCO MURILLO S.A.S., mediante comunicación escrita entregada en la Carrera 50 C #10 Sur - 161, en Medellín (Ant) o mediante correo electrónico: protecciondedatos@franciscozurillo.com.co

Autorizo también para que la "notificación" a que hace referencia el decreto 2952 del 6 de Agosto de 2010 en su artículo 2o, se pueda surtir a través de mensaje de datos y para ello suministro y declaro el siguiente correo electrónico: _____

| DOCUMENTOS SOLICITADOS | FIRMA DEL TITULAR | HUELLA | VENDEDOR | POB QUE EMERIO LEJADO A LVI |
|--|-------------------|--------|----------|-----------------------------|
| Fotocopia del RUT (Actualizado) | | | | |
| Camara de comercio (No mayor a 30 días) | | | | |
| Fotocopia Cedula de Ciudadanía del Representante legal | | | | |
| 3 Referencias comerciales por escrito | | | | |
| 2 Referencias bancarias por escrito | | | | |
| Estados financieros actualizados | | | | |
| Pagare (debe ir firmado por deudor y co-deudor) | | | | |

CLASIFICACION:
 Construcción Contratistas Eléctricos OEM (Integradores/Tableristas) Bodegones y Arquitectos Industrias Distribución Eléctrica Infraestructura Instituciones Ferreterías Depósitos de Materiales Floricultores e Invernaderos Sub Distribución

| CONCEPTO DEL COMERCIAL | APROBADO | | FIRMA | FECHA |
|------------------------|----------|----|-------|-------|
| | SI | NO | | |
| Observaciones | | | | |

Anexo 1 solicitud de crédito

Fuente: creación para Francisco Murillo S.A.S

Anexo No 2.

CARTA DE INSTRUCCIONES

Señores
FRANCISCO MURILLO S.A.S. NIT. 890941794-6
 Ciudad.

Carta de instrucciones para diligenciar pagaré N° _____
 Apreciados señores

Yo, _____
 en representación legal de _____ Y

identificados como aparece al pie de nuestras firmas, por medio de la presente y de conformidad con lo establecido con el Art. 622 del Código de Comercio, Autorizo (amos) expresa, permanente e irrevocablemente a **FRANCISCO MURILLO S.A.S.**, o a quien represente sus intereses o al tenedor legítimo de este instrumento para diligenciar y llenar los espacios en blanco en el presente título valor N° _____ de acuerdo con las siguientes instrucciones: 1. Los espacios en blanco relativos a la cuantía, intereses y fecha de vencimiento, podrán ser diligenciados sin necesidad de requerimiento alguno, por la ocurrencia de uno o cualquiera de los siguientes eventos: a) Incumplimiento en el pago de una o más facturas o de cualquier otra clase de obligación existente con **FRANCISCO MURILLO S.A.S.** o quien represente sus derechos o el tenedor legítimo de este título valor, b) Si cualquiera de los suscriptores llegare a ser investigado o vinculado por cualquier autoridad en razón de infracciones o delitos, especialmente en lo que se refiere al movimiento de capitales ilícitos, o fuere demandado judicialmente o se nos embargaren bienes por cualquier clase de acción, c) En caso de fallecimiento, inhabilidad o incapacidad de uno o varios de quienes firmamos el presente documento, d) Cuando cualquiera de los otorgantes incumpla el pago de otra (s) obligación (es) adquirida (s) con **FRANCISCO MURILLO S.A.S.** o quien represente sus derechos o al tenedor legítimo de este título valor, e) Si cualquiera de los otorgantes comete inexactitud en balances, informes, declaraciones o documentos que presente o hayamos presentado a **FRANCISCO MURILLO S.A.S.**, f) La existencia de cualquier causal establecida en la ley, sus normas reglamentarias, o disposiciones de autoridad competente. 2. La cuantía será igual al monto de todas las sumas que por cualquier concepto le este (mos) debiendo a **FRANCISCO MURILLO S.A.S.** o a quien represente sus derechos o al tenedor legítimo de este título valor, el día que sea diligenciado el pagaré. 3. Los intereses de mora serán liquidados a la tasa máxima legal vigente estipulada por la Superintendencia Bancaria. 4. La fecha de vencimiento será el día en que se diligencien los espacios dejados en blanco en el pagaré. 5. El impuesto de timbre a que haya lugar cuando el título sea llenado, correrá por cuenta mía (nuestra) y si **FRANCISCO MURILLO S.A.S.** lo cancela, su monto puede ser cobrado a mí (nosotros) junto con las demás obligaciones, incorporando la suma pagada dentro del presente pagaré.

| | | | |
|---|---|---|--|
| _____ FIRMA DEUDOR NOMBRE: C.C |  | _____ FIRMA CODEUDOR NOMBRE: C.C |  |
| | HUELLA | | HUELLA |

Anexo 2 carta de instrucciones.

Fuente: creación para Francisco Murillo S.A.S

Anexo No 3.

PAGARE N°. _____

Yo, _____
 en representación legal de _____ Y

Identificado (s) como aparece al pie de mí (nuestras) firma(s), me(nos) obligo (amos) a pagar solidaria e incondicionalmente, a favor de FRANCISCO MURILLO S.A.S, o a quien represente sus derechos o al tenedor legítimo del presente titulo valor, en la ciudad de MEDELLIN, la suma de _____ pesos moneda corriente. (\$ _____) el día _____ (____) del mes de _____ de dos mil _____. En caso de mora pagaremos intereses moratorios a la tasa máxima legal autorizada por la Superintendencia Bancaria. Autorizo (amos) irrevocablemente a FRANCISCO MURILLO S.A.S o a quien represente sus derechos o al tenedor legítimo del presente titulo valor para declarar de plazo vencido el presente pagaré y para que en tal evento proceda inmediatamente al cobro judicial o extrajudicial del mismo, sin necesidad de requerimiento alguno en caso de que ocurra cualquiera de los siguientes eventos: a) Incumplimiento en el pago de una o más facturas o de cualquier otra clase de obligación existente con FRANCISCO MURILLO S.A.S, o quien represente sus derechos o al tenedor legítimo de este titulo valor, b) Si cualquiera de los suscriptores llegare a ser investigado o vinculado por cualquier autoridad en razón de infracciones o delitos, especialmente en lo que se refiere al movimiento de capitales ilícitos, o fuere demandado judicialmente o se nos embarguen bienes por cualquier clase de acción, c) En caso de fallecimiento, inhabilidad o incapacidad de uno o varios de quienes firmamos el presente documento, d) Cuando cualquiera de los otorgantes incumpla el pago de otra (s) obligación (es) adquirida (s) con FRANCISCO MURILLO S.A.S o quien represente sus derechos o el tenedor legítimo de este titulo valor, o por el giro de cheques a favor de FRANCISCO MURILLO S.A.S. sin la suficiente provisión de fondos o si estos fueren devueltos por cualquier causa. e) Si cualquiera de los otorgantes comete inexactitud en balances, informes, declaraciones o documentos que presente o hayamos presentado a FRANCISCO MURILLO S.A.S., f) La existencia de cualquier causal establecida en la ley, sus normas reglamentarias, o disposiciones de autoridad competente. Serán de mí (nuestro) cargo el valor de los honorarios profesionales, por la cobranza judicial y extrajudicial, los cuales en ningún caso pueden ser inferiores al diez por ciento (10%) de la suma total adeudada, al igual que todos los demás gastos en que incurra FRANCISCO MURILLO S.A.S. o a quien represente sus derechos o el tenedor legítimo de este titulo valor por motivo de la cobranza. La mera ampliación del plazo no constituye novación ni me (nos) exonera de la obligación de pagar la totalidad de las sumas adeudadas. Para constancia se firma en la ciudad de MEDELLIN a los _____ (____) días del mes de _____ de dos mil _____ (____)

| | | | |
|---|--------|--|--------|
| _____ FIRMA DEUDOR NOMBRE: C.C | | _____ FIRMA CODEUDOR NOMBRE C.C | |
| | HUELLA | | HUELLA |

Anexo 3 pagare

Fuente: creación para Francisco Murillo S.A.S

Anexo No 4.**Anexo 4 notificación de aprobación de crédito****Fuente: creación para Francisco Murillo S.A.S**

Anexo No 5.

Adicionalmente se hace una matriz FODA la cual ayudara a la empresa como una herramienta útil en el conocimiento de los componentes internos y externos que afectan o enriquecen directamente la operatividad de la empresa.

La intención de presentar la matriz FODA como una estrategia que optimice el área de cartera es porque esta al mostrar la situación actual de la empresa sirve para tomar decisiones de progreso, estratégicas y oportunas para el mejoramiento del flujo de efectivo en la empresa.

| Empresa Francisco Murillo S.A.S | |
|---|--|
| <p>FORTALEZAS</p> <p>Posicionamiento en el mercado. Distribuidor autorizado. Instalaciones propias. Proveedores directos.</p> | <p>OPORTUNIDADES</p> <p>Importación de materiales de marca. Incremento de ventas anuales. Mejoramiento de imagen en el mercado. Fidelización de los clientes.</p> |
| <p>DEBILIDADES</p> <p>Falta de control en la cartera. No cuenta con políticas de crédito y cobranza. Poca claridad en los procesos de cartera.</p> | <p>AMENAZAS</p> <p>Disminución de capital por poca recuperación de la cartera. Hurto por parte de los empleados de cartera por falta de control. Riesgo de no pago por parte de los clientes.</p> |

Anexo 5 Matriz FODA

Fuente: creación para Francisco Murillo S.A.S