

**SISTEMA DE COBRO DE CARTERA PARA LA EMPRESA RIOS  
CONSTRUCTORES S.A.S 2019**

---

**DARLY GARCIA CARVALLO**

**CODIGO: 2165108**

**EDUARDO NICOLAS CUETO CIFUENTES**

**TRABAJO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TITULO DE  
LA INSTITUCIÓN**

**CONTADURIA PÚBLICA  
MEDELLIN  
NOVIEMBRE DEL 2018**



## Tabla de contenido

<b>1. Contextualización</b> .....	3
<b>1.1. Título del trabajo</b> .....	3
<b>1.2. Nombre de la empresa</b> .....	3
<b>1.3. Caracterización de la empresa</b> .....	3
<b>1.4. Alcance</b> .....	5
<b>2. Justificación</b> .....	5
<b>3. Objetivo General y Específicos</b> .....	6
<b>3.1. Objetivo general</b> .....	6
<b>3.2. Objetivos específicos</b> .....	7
<b>4. Diagnostico</b> .....	7
<b>5. Resumen de la Práctica</b> .....	8
<b>6. Planteamiento del Problema</b> .....	9
<b>7. Alternativas de solución</b> .....	9
<b>7.1. Selección de la alternativa</b> .....	10
<b>7.1.1. Área comercial</b> .....	10
<b>7.1.2. Área de cartera</b> .....	11
<b>7.1.3. Definición de control Planificación y Control</b> .....	13
<b>7.1.4. Modelo De Gestión De Cartera</b> .....	15
<b>7.1.5. Administración de la cartera</b> .....	15
<b>7.1.6. Estrategias De Cobranza</b> .....	15
<b>7.1.7. Eficiencia, Eficacia Y Oportunidad</b> .....	15
<b>7.1.8. Fases De La Cobranza</b> .....	15
<b>7.1.9. Elementos de apoyo a la Cobranza</b> .....	16
<b>8. Plan de acción</b> .....	18
<b>9. Conclusiones</b> .....	20
10. Recomendaciones .....	20
<b>11. lecciones aprendidas</b> .....	20
Bibliografía y webgrafia .....	20



## INTRODUCCIÓN

Con el título de Medellín la más innovadora, el área de la construcción tuvo un auge y cada vez era más la competencia, por esto era inevitable crear nuevas ideas que marcarán la diferencia. Ideas que nos abrirán las puertas empresariales, con una mirada basada en el constante mejoramiento y equilibrio entre los objetivos de la empresa y los del cliente. En este sentido que la incorporación de nuevas estrategias, requieran nuevas responsabilidades, que serán basadas en brindar soluciones con resultados positivos y significativos.

En esta etapa la empresa ha de definir cuál será el nivel de importancia que se le otorgará al mantenimiento de la cartera de clientes en el futuro; mediante el análisis de las bases de datos de clientes Rios Constructores debe ponerse en rigor y tratar de que las negociaciones pactadas se cumplan a cabalidad, con ayuda del área comercial se podría hacer una recuperación de cartera masiva con los clientes antiguos y un orden estratégico para los nuevos clientes.

La ventaja competitiva vendrá derivada de nuestra capacidad de reacción a las relaciones y negociaciones con nuestros proveedores y contratistas para poder hacer frente y marcar diferencia en nuestra área.



## **1. Contextualización**

### **1.1. Título del trabajo**

SISTEMA DE COBRO DE CARTERA PARA RIOS COSNSTRUCTORES SA.S. 2019

### **1.2. Nombre de la empresa**

Rios Constructores S.A.S  
NIT: 900.146.938-5  
Dirección: Carrera 29C # 10C 125 Edificio Select

### **1.3. Caracterización de la empresa**

#### **Misión.**

Rios Constructores S.A.S., es una empresa cuya actividad económico-financiera, está orientada a la prestación de servicios de gerencia, construcción y comercialización, de proyectos de inversión en edificaciones.

La gestión empresarial se enmarca en parámetros de calidad total, atendiendo los requerimientos tiempo y presupuesto de nuestros inversionistas y clientes, con el apoyo de talento humano idóneo, responsable y comprometido.

#### **Visión.**

En el año 2020 seremos una empresa reconocida en el ámbito nacional, por el desarrollo de proyectos con diseños innovadores, diferenciadores y amigables con el medio ambiente.

#### **Política de calidad.**

La elevación constante de los niveles de productividad de la empresa RIOS CONSTRUCTORES S.A.S., tiene en la promoción de la calidad total, la diferenciación en el diseño de nuestros productos y el trabajo en conjunto con empresas y profesionales expertos en distintas áreas del sector de la construcción, elementos fundamentales para el fortalecimiento de la posición competitiva en la industria de la construcción regional y nacional.



Nuestro compromiso con la excelencia, el cumplimiento de los requisitos legales aplicables, la mejora continua de nuestro sistema de gestión, el establecimiento de relaciones comerciales con proveedores confiables y el respaldo a través del recurso humano calificado, nos permitan presentar a la sociedad, edificaciones emblemáticas y diferenciadoras que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

### **Objetivos de Calidad**

1. Obtener la renta económica, que permita a los inversionistas procurar la permanencia y crecimiento de la actividad empresarial.
2. Vincular laboralmente mediante diversas modalidades de contratación, recurso humano talentoso y proveedores de servicios con excelente calificación personal y profesional.
3. Mejorar el reconocimiento en el mercado regional y nacional, implantando estrategias de marketing y comercialización encaminada al establecimiento de RIOS CONSTRUCTORES, como una marca enfocada en la calidad y confort de los bienes ofrecidos a sus clientes.
4. Mejorar la participación y reconocimiento de la empresa en los mercados regional y nacional, del sector de la industria de la construcción mediante un incremento anual en ventas continuo y sostenido.
5. Definir y dar cumplimiento a los requisitos legales aplicables de la organización.
6. Mejorar continuamente los procesos internos de la empresa, mediante el empleo de herramientas de gestión tales como auditorías internas, indicadores de gestión y seguimiento a los procesos.
7. Establecer relaciones comerciales, con proveedores confiables que procuren las calidades y cantidades de materias primas e insumos, que garanticen de la mejor manera la calidad de los bienes producidos por la empresa.

### **AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

1. **OBJETIVO:** Definir la metodología necesaria para la realización de la dirección, planificación y ejecución de actividades financieras contables y administrativas de la organización.
2. **ALCANCE:** Aplica desde la recepción de los estados financieros, carteras, e indicadores de gestión financiera, además de verificación de las inversiones financieras y el funcionamiento óptimo de los procesos administrativos.

Alcance



“Promoción, Gerencia y Construcción de Proyectos Inmobiliarios.”  
Organigrama

## **1.4. Alcance**

El diseño de un sistema de cobro y recuperación de cartera en la empresa Rios Constructores es de suma importancia, pues su aplicación permite que el análisis e instrumentación de créditos se desenvuelva dentro de una norma enmarcada en el contexto propio de una empresa constructora. La existencia de un sistema propende a una recuperación de cartera vencida de una manera más efectiva y oportuna a través de los procedimientos adecuados e innovadores que permitirá mantener los márgenes pertinentes de vencimiento, a la vez los cobros de los créditos otorgados a los clientes se lo hace de una forma planificada, contribuyendo así a la disminución del riesgo de la incobrabilidad y una recuperación del capital invertido. Es de interés para la empresa éste proceso estratégico que a través de métodos de seguimiento y control permite que éstas estrategias altamente eficientes, mejore los índices de rentabilidad y baje los índices de iliquidez. Se redefinen políticas de crédito, políticas de cobro, y seguimiento de los préstamos orientados a persuadir al cliente a un comportamiento de cancelación acorde al plan de pagos pactado, así lograr mantener una liquidez que permita atender oportunamente a los proveedores.

## **2. Justificación**

Dentro del marco de una moderna administración empresarial, la correcta administración de la cartera es un proceso básico y representa para la empresa una herramienta



fundamental para la obtención de una rentabilidad y liquidez para su desarrollo y éxito económico.

La cartera se genera de conceder crédito a los clientes, y para que esta esté en correcto funcionamiento se debe tener en cuenta la adecuada investigación del deudor y la acertada toma de decisión. Todo el manejo de la cartera es un verdadero proceso que comprende un estudio de solicitud, toma de decisión, administración de la cartera y cobranza. Es necesario observar estrictamente cada una de estos aspectos para que el resultado final sea la exitosa recuperación de la cartera, ignorar o realizar defectuosamente este proceso ocasiona su pérdida o una serie de dificultades para recuperarla.

Cuando se genera la cartera es necesario realizar el seguimiento mediante una adecuada administración, siendo eficiente dentro de los procesos de planeación, organización, ejecución y/o revisión.

Una de las más influyentes causas del deterioro de la cartera está en su poca o nula administración, son pocos los sistemas que cuentan con el seguimiento continuo de todos y cada uno de los créditos otorgados.

Por lo que es conveniente realizar esta investigación con el objeto de mantener un estado de cartera al día, garantizando el flujo de ingresos a la compañía y la cobertura a nuestros clientes como todos los convenios establecidos con los proveedores.

### **3. Objetivo General y Específicos**

#### **3.1. Objetivo general**



Desarrollar un programa de cobranza de cartera líder para los clientes actuales y futuros de Rios Constructores permitiendo la presentación de un mejor servicio y generar indicadores de rotación, provisión y cobro de intereses de manera eficiente.

### 3.2. Objetivos específicos

- Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Rios Constructores.
- Analizar cómo se encuentra la relación entre el área comercial y el área de cartera.
- Generar una estrategia de cobro eficiente para los clientes de Rios Constructores.

## 4. Diagnostico

La intervención se realizará en la dependencia de Cartera, en la cual se desarrollan los siguientes procedimientos:

- ❖ Realizar recibos de ingreso en el sistema de cartera y el registro en el software contable. (Según la información contenida en cada soporte como: Nombre completo del cliente, número de identificación, # de apartamento, # de la torre y de la etapa).
- ❖ Realizar pagos a proveedores, contratistas, empleados y gastos de funcionamiento propio de la empresa, con su respectiva documentación contable (comprobantes egresos y cheques).
- ❖ Manejar la sucursal virtual.
- ❖ Elaborar cheques.
- ❖ Digitalizar en el software la información contable, teniendo en cuenta que se debe seleccionar la información según el centro de costos como lo requiere la empresa.
- ❖ Realizar análisis de cuentas para el debido registro en el software contable.
- ❖ Tramitar y verificar toda la documentación pertinente para realizar los pagos.
- ❖ Elaborar informes de cartera por edades: 30, 60 y 90 días.
- ❖ Realizar gestión de cobro por mora en las cuotas pactadas en cada promesa de venta.
- ❖ Archivar toda la documentación contable para control y uso interno.
- ❖ Informar a la dirección administrativa sobre la gestión realizada, dudas, sugerencias y dificultades.
- ❖ Verificar que los clientes estén al día con la programación de pagos establecida en la minuta de compraventa.
- ❖ Realizar mensualmente provisión parafiscal.
- ❖ Atender consultas e inquietudes de proveedores y contratistas.
- ❖ Realizar reporte de pagos efectuados a obras y proveedores.



- ❖ Envía a obras facturas recibidas en oficina para que realicen proceso de obra tales como control de costos y firmas y hacer seguimiento hasta que regrese a la oficina completa para ingresar a programación de pagos.
- ❖ Apoyar al contador para el cabal cumplimiento de todas las obligaciones y responsabilidades del área contable.

## 5. Resumen de la Práctica

Para la Universidad Santo Tomás es importante formar un profesional que este en capacidad de asumir una postura crítica frente a las problemáticas del mundo actual, para esto la Universidad incluye a los estudiantes que se encuentran finalizando sus carreras en prácticas profesionales de aprendizaje e investigación, que permitan integrar las diferentes materias cursadas durante todo su proceso de formación.

De esta forma, la práctica profesional sirve para afianzar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, integrando cada una de las disciplinas cursadas de forma práctica, puesto que es un proceso en el que se traslada la teoría a la realidad del entorno empresarial. Del mismo modo, la práctica busca conocer y analizar el área de cartera de la empresa RIOS CONSTRUCTORES S.A.S., perteneciente al sector de la construcción del municipio de Medellín, en términos de desarrollo organizacional, con la intención de analizar el comportamiento del área de cartera, haciendo énfasis en su procedimiento organizacional, la orientación estratégica y los factores claves de éxito. A través de la práctica profesional se pueden identificar variables claves las cuales pueden ser un valor agregado para la empresa.

Las Empresas constructoras en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su ramo y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito. Estas organizaciones están adoptando herramientas de optimización, basadas en los nuevos enfoques gerenciales, en las Teorías de Calidad y de Gestión del Servicio, a fin de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo con el propósito de establecerse metas que permitan el alcance de los Planes Estratégicos, enfocados al cumplimiento de la Visión, Misión, Valores etc., elementos que conjugados comprometen a todo el personal a la identificación con la organización, a través de un sentimiento de compromiso para alcanzar los objetivos de la misma.

La identificación de necesidades que se definieron según las funciones a desempeñar como practicante de Contaduría Pública de la Universidad Santo Tomás en la empresa RIOS CONSTRUCTORES, es trabajar como personal de apoyo del área Cartera, con esto se quiere conocer todos los procesos para analizar cada uno de los casos que se



presentan con los clientes, la cual incidirá en la optimización del aprendizaje como practicante. La práctica profesional también se justifica en dos puntos de vista; práctico, el cual propone conocer todos los procedimientos que se realizan en el área de cartera y por ende el área comercial, observando su proceso organizacional e identificando las necesidades en su campo de acción, Metodológico, en el proyecto de práctica se tomarán bases de las diferentes disciplinas cursadas de forma práctica, puesto que es un proceso que se traslada de los diferentes métodos al entorno empresarial. Por último, profesionalmente se pondrá en manifiesto los conocimientos adquiridos durante la carrera y permitirá sentar las bases para otros estudios que surjan partiendo del aprendizaje y nuevos conocimientos que se tienen durante el periodo de práctica aquí especificada.

## **6. Planteamiento del Problema**

Rios Constructores es una empresa innovadora en el sector de la construcción, tiene como objetivo de satisfacer las necesidades tanto económicas como habitacionales de los clientes y de sus fundadores. Aunque la especialidad es la gerencia de proyectos inmobiliarios, RIOS CONSTRUCTORES S.A.S., ofrece el servicio de adecuaciones y mejoras a los inmuebles que el cliente desee. Dentro de estas adecuaciones se destacan las realizadas al del Centro Comercial Rio Sur ubicado en el sector del barrio el Poblado en Medellín.

En busca del mejoramiento de la gestión de servicio al cliente de Rios Constructores es preciso realizar mejoramiento del área de Cartera el logro de mejores resultados y generación de valores agregados a los clientes de Rios Constructores; por tal razón se realizará un estudio de factibilidad para el desarrollo de recaudo de cartera para los clientes actuales y potenciales de Rios Constructores permitiendo la prestación de un mejor servicio y generar indicadores de rotación y provisión de manera diferente.

## **7. Alternativas de solución**

- Asesorar al área comercial con el tema de cartera, ya que es nuestro comunicador directo con el cliente.



- Realizar un cobro de manera sistemático a los clientes mediante un sistema que genera alertas de cobro de intereses

## **7.1. Selección de la alternativa**

En la actualidad las empresas se ven obligadas a aplicar estrategias, en razón al mercado altamente competitivo, por ello es importante analizar los cambios que se generan en el entorno empresarial y aplicar nuevas tendencias organizacionales para el mejoramiento del producto o servicio, fortaleciendo así la empresa para el cumplimiento de una excelente labor.

### **7.1.1. Área comercial**

La organización del Departamento Comercial viene dada por diversas alternativas que una empresa tiene para estructurar las diferentes actividades comerciales; siempre estará condicionada a una serie de factores internos y externos, como pueden ser: el tamaño de la empresa, la filosofía que se va a seguir, los recursos económicos, la proyección de futuro, el tipo de mercado y producto, etc. Su principal logro radica en la realización y consecución de los objetivos comerciales dados por la empresa.

La función comercial incluye el conjunto de actividades necesarias para hacer llegar al consumidor los bienes y servicios producidos por la compañía. El departamento comercial se encarga:

- **Planificación y Control:** Consiste en precisar, en un momento concreto, las acciones futuras y posteriormente, comparar los resultados reales de la actividad con las previsiones hechas anteriormente para arrojar conclusiones de esta comparación.
- **Estudio de Mercado:** Este estudio proporciona la información que permite a la Dirección de la Empresa, fijar su política y tomar decisiones sobre bases seguras. El estudio de mercado utiliza diversas fuentes de información, tanto internas, como externas y técnicas de recolección de datos, como encuestas, entrevistas personales, experimentación y observación para determinar las preferencias de los consumidores.



- Promoción y Publicidad del Producto: Con la publicidad se da a conocer el producto al cliente; se informa sus características y se destaca el principal atributo que lo diferencia de su competencia. Con esto se pretende incrementar de las ventas.
- Ventas: Consiste en organizar la venta directa y también la relación con los intermediarios. Esta es una de las funciones más importante que realiza en el Departamento Comercial. A través de ella la empresa consigue ingresos, puesto que todas las actividades generan gastos, y el objetivo de la compañía es compensarlos con los ingresos obtenidos por media de las ventas.

El Departamento Comercial, es como el representante del cliente dentro de la Empresa, su función se centra en la maximización de valor agregado para el consumidor, la satisfacción plena de éste, con el fin de elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado La Subgerencia Comercial dentro de una organización está enfocada a fortalecer el servicio al cliente, con el fin de unificar esfuerzos y elevar los estándares de desempeño en el mercado.

Este departamento está integrado por representantes del área que se relacionan con el servicio al cliente, mercadeo, gestión comercial, control de ingresos y cartera, con la fin de lograr una estructura más ágil y eficaz, donde su trabajo se coordina con los demás departamentos, logrando conseguir los objetivos que marca la dirección.

Existe una relación directa y permanente con el Departamento de Cartera, ya que este es determinante dentro de las políticas de satisfacción de la Subgerencia Comercial, donde es el eje de conexión que interactúa con todas las dependencias de la Subgerencia como factor determinante.

### **7.1.2. Área de cartera**

Uno de los aspectos de mayor incidencia en la valoración del riesgo empresarial, es el área de cartera, por la debida gestión de recaudo que tiene toda empresa.

En tal sentido, la dinámica de su apreciación al interior de las organizaciones se caracteriza por estimar como contingencia altamente negativa en la gestión comercial, donde se da la acumulación de la misma, sin embargo, la tendencia internacional comparada en tiempos de globalización, nos obliga a considerar diversas alternativas para su gestión y recaudo, que abarcan aspectos tan



amplios, partiendo desde su castigo bajo parámetros contables, hasta su valoración como activo para efectos de negociación que conlleve inversión para la organización.

La administración de cuentas por cobrar es un servicio de administración, control y recuperación de cuentas por cobrar, cuyos objetivos son:  
Ofrecer un servicio de calidad a través del cual la empresa esté informada de manera oportuna de la gestión de su cartera y le anticipe posibles contingencias de la cartera, Mejorar el perfil del cobro de su cartera.

Estos servicios permitirán a las empresas contar con una herramienta que les permita llevar a cabo la administración adecuada, y poder anticipar la recuperación de la cartera. Los servicios ofrecidos de manera específica son:

- Control de la cartera.
- Conciliación y determinación de la deuda.
- Emisión de reportes periódicos.
- Cobranza administrativa, extrajudicial y judicial.
- Contacto permanente y estrecho con el deudor.

Para llegar a esto, es necesario hacerse una serie de preguntas que definan la naturaleza del mercado, la competencia, la ubicación de sus clientes, planes de crecimiento, márgenes y estructura empresarial.

• **Potencial de Crecimiento:** ¿Cuál es el potencial de crecimiento de su industria? ¿Es este alto, moderado, estable o negativo? Si la dinámica de crecimiento del sector es alta, probablemente sea menos necesario asumir riesgos en materia crediticia.

• **Margen:** ¿Que márgenes maneja su empresa? ¿Es bajo, moderado o alto? Esto determinará el nivel de riesgo que su empresa puede aceptar: una empresa con 21 bajos márgenes normalmente no podrá asumir mucho riesgo; la que tenga márgenes elevados no se verá tan afectada al registrar demoras en recaudo o al verse obligada a castigar cartera.

• **Nivel de Competencia:** ¿Considera su actividad altamente competitiva, o no muy competitiva? A mayor competencia mayor la necesidad de asumir riesgo.

• **Posición en el Mercado:** Es líder, comparte el liderazgo, está cercano al líder, tiene una posición distante de los líderes? El líder puede normalmente ser más conservador, ya que en alguna medida, puede dictar sus condiciones.



Una empresa que busque mejorar su posición en el mercado normalmente deberá asumir más riesgo.

- **Mercado:** ¿En que regiones están ubicados sus clientes? ¿Qué porcentaje de ventas y de utilidades corresponden a cada una de estas? Es posible que, a causa de su participación en cada una de ellas, o por cuanto puede existir mayor o menor riesgo en algunas de estas, se requiera de una política diferente para una o varias regiones o mercados.

- **Objetivos de Crecimiento:** ¿Cual es plan de crecimiento porcentual en volumen de ventas? ¿En utilidades? ¿Hay diferencias en los objetivos de crecimiento para las diferentes regiones o mercados? Recuerde que el Crédito Empresarial no es otra cosa que una herramienta de mercadeo. El nivel de riesgo dependerá de que tan ambiciosos sean los objetivos de su empresa

(Fred, 2003). El modelo de gestión debe permitir controlar indicadores; el control es un componente importante en cualquier proceso y como tal es factor fundamental en los modelos de Gestión de Cartera.

### 7.1.3. Definición de control Planificación y Control

Es un método directivo de la empresa mediante el cual la alta dirección, a partir de un análisis del entorno y de la situación interna, puede fijar los objetivos a largo plazo y las correspondientes políticas estratégicas, asegurando a la vez la obtención y utilización eficiente de los recursos necesarios para cumplirlos.

El proceso de crecimiento económico de las últimas décadas ha creado nuevas situaciones que han modificado el entorno económico de las empresas, y estas por su parte han reaccionado a estas variaciones exógenas con continuas variaciones internas, que les han permitido la adaptación al medio, su supervivencia y en algunos aspectos la modificación del entorno. Para conseguir estos objetivos han transformado estos métodos de dirección y estructuras en el sentido de eliminar al máximo la incertidumbre y dar respuesta adecuada a un mercado en el que cada vez intervienen más variables, pero en el que por otra parte, es más posible prever y manejar sus procesos internos a través de los métodos adecuados de control que pueden ser utilizados en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente al plan estratégico, en factores como:



- Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.
- Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta d 23 frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

Dentro de los sistemas de control en el departamento de cartera los administradores deben estar al tanto de los factores críticos de sus planes y operaciones, para emplear las técnicas e información adecuada. Mientras más cuidadoso sea el diseño de controles mejor se corregirán las desviaciones respecto de los planes, ya que éste refleja el punto de la organización en el que recae la responsabilidad sobre las acciones,



#### **7.1.4. Modelo De Gestión De Cartera**

Dentro de los factores de éxito en los modelos de gestión de cartera, el primer paso a seguir es la Prevención. Esta se logra creando productos con bajo riesgo financiero, analizando mejor los clientes y la asignación de créditos.

#### **7.1.5. Administración de la cartera**

Para una adecuada administración de la cartera de crédito, es importante tener un conocimiento de los clientes de la empresa, cuáles son sus hábitos de compra, que estímulos los hacen reaccionar, y demás factores que sirven para medir el riesgo, y como elementos de cobranza, deben conocerse los créditos otorgados, los montos, la antigüedad, la situación de la deuda. Con esta información se deben estudiar las tendencias de comportamiento de los clientes y las deudas, para establecer las estrategias adecuadas.

#### **7.1.6. Estrategias De Cobranza**

Como primer paso, es necesario segmentar la cartera de acuerdo a la edad de la deuda, cuánto nos deben en el corto, en el mediano y en el largo plazo. En función de las características de cada plazo, se definen las estrategias y políticas de cobranzas que establezcan la forma de cobrar, los criterios de negociación, como los plazos con exoneraciones. Así como la aplicación consistente de las estrategias previamente establecidas y poder lograr el éxito esperado en la recuperación de la cartera.

#### **7.1.7. Eficiencia, Eficacia Y Oportunidad**

Para lograr una gestión eficiente, eficaz y oportuna se deben optimizar los recursos materiales y humanos. para ello, la optimización de los sistemas permiten agilizar la obtención de deudas morosas y los pagos realizados; efectuar una segmentación y priorización con elementos estadísticos; contar con un historial de cada caso para dar seguimiento a su evolución y poder realizar mediciones de desempeño y propiciar el éxito de la gestión de cobranza. En cuanto a los recursos humanos, es importante que el personal cuente con una capacitación idónea que le permita reaccionar y manejar adecuadamente las objeciones de los clientes, así como obtener promesas de pago.

#### **7.1.8. Fases De La Cobranza**



El proceso de cobranza está dividido en tres etapas que enfoca las estrategias de acuerdo a la etapa que se encuentre su cartera: Cobranza normal: emisión de estado de cuenta y/o factura con recepción de pago por medios convencionales. Cobranza administrativa: cobranza telefónica, cobranza extrajudicial.

La cartera debe ser segmentada y priorizada para distribuirla equitativamente entre los gestores con visitas respectivas, es necesario definir el seguimiento adecuado en la generación y envío de cartas, oficios y reportes con la finalidad de obtener promesas de pago.

**Recuperación:** Implica la asignación de las cuentas a agencias externas de cobranzas, es importante tener los instrumentos para efectuar la medición del rendimiento de las agencias, el cálculo de las comisiones, el registro de las actividades y el seguimiento de los juicios.

#### 7.1.9. Elementos de apoyo a la Cobranza

La cobranza es afectada por diferentes factores:

-Información: para una eficiente gestión de la cobranza, la información que se les proporcione a los gestores debe ser veraz, oportuna y suficiente.

-Tecnología: la tecnología es un factor relevante, ya que interviene en todo momento dentro del proceso de cobranza automatizando funciones, acelerando procesos, proporcionando la información correspondiente a la gente adecuada y elaborando los reportes y análisis que le permitan tomar mejores decisiones de negocios.

-Estrategia: las estrategias establecen los lineamientos básicos para la gestión de la cobranza, derivando en políticas que deben llevarse uniforme y consistentemente.

Como se ha mencionado antes, es importante que las estrategias sean definidas con base en el mercado, segmento de cliente, producto, la experiencia con el cliente y el producto, y permitir cierta flexibilidad para adaptarse a cada situación particular.

-Gestores: los gestores deben estar capacitados para enfrentar adecuadamente las diversas situaciones que se presenten al estar en contacto con los clientes de su empresa. Igualmente, debe existir una motivación para ellos, como reconocimientos, planes de carrera, bonos e incentivos en general. En la



medida en que todos estos elementos de apoyo a la cobranza sean enriquecidos, usted estará en mejor posición para realizar eficientemente la cobranza de su cartera de crédito, disminuyendo el riesgo de tener cuentas incobrables.

El seguimiento de la cartera debe determinar las causas de su mora, por consiguiente, el análisis no puede limitarse a una simple información de tipo estadístico o contable sino que además debe procurar el estudio de cada una de las cuentas.

La posibilidad de efectuar una correcta evaluación depende de la existencia y la disponibilidad de una información adecuada, se trata de poner en práctica procedimientos no de simple contabilidad sino de gestión, la primera produce una información necesaria pero histórica y la segunda es de carácter dinámico y ofrece la posibilidad de efectuar análisis pormenorizado para facilitar la toma de decisiones.

El objetivo final del control de cartera es un análisis tanto de lo que está al día como de la morosa, poniendo al alcance de quienes tienen responsabilidad y poder decisorio en la administración de cartera los elementos de juicio necesarios para mejorar la eficiencia de su gestión.

Todas las gestiones de cobranza deben ser controladas y evaluadas. Sería inútil adelantar una gestión sin un control que indique su efectividad o ineficacia y en esta forma poder hacer los ajustes para que la gestión sea eficiente.

Un procedimiento de cobranza puede ser efectivo en determinadas circunstancias, pero obsoleto en otras, por eso se debe controlar los resultados del procedimiento de cobranza, de esta evaluación pueden surgir algunos casos de necesidad de revisar y evaluar las políticas de cobranza.

Habitualmente se suelen tener como medidas de calidad de la cartera morosa los siguientes porcentajes:

<b>Porcentaje de la cartera vencida</b>	<b>Calidad de la cartera</b>
Entre 1 y 8%	Aceptable
Entre 9 y 15%	Preocupante
Más del 15%	Alarmante

En la empresa la persona responsable de la cobranza deberá recurrir al libro auxiliar con intervalos regulares, para encontrar las cuentas que requieran su atención, debe disponer



de un registro suplementario, un archivo computacional del cliente que le recuerde que se ha hecho lo posible por cobrar en fecha correspondiente. Cualquier sistema de insistencia tiene dos objetivos recordar al responsable de los registros de crédito las cuentas vencidas que cada día requieren su atención y registrar la acción en el esfuerzo de cobranza, así como la fecha en que se tomó la acción, un sistema de tarjeta por índices archivadas por fechas.

Para el departamento de cobranzas es importante poner atención a las fuentes de ingresos, no solo es importante concretar las ventas, sino también tener una buena labor de cobranza para recuperar la inversión. Para tener una buena gestión de cobranza debemos seguir 2 pasos muy importantes para hacer el proceso más eficiente: Primeramente es necesario segmentar la cartera de cobranza de acuerdo a las características comunes de los clientes, por ejemplo: antigüedad, monto, producto, perfil del cliente o cualquier dato del cliente o la deuda. Posteriormente definir las estrategias y políticas de cobranza que establezcan la forma de cobrar, los criterios de negociación, como los plazos, intereses, descuentos, entre otras adecuadas a cada segmento que se haya definido.

Sistema de Recordatorio a los Clientes de la Empresa  
Cobranza por Escritorio.

- Nunca utilizar formas pre-impresas o fotocopias, únicamente originales.
- Espaciar adecuadamente los tiempos de cada notificación o aviso.
- Subir el tono de cada comunicado conforme avance el retraso por ejemplo, invitación recordatorio, notificación entre otras.
- Utilizar empresas de mensajería o tener el recibido de la persona que receiptó el documento, esto en cobranza local.
- En cobranza foránea utilizar correo certificados

El primer paso en la actividad de la cobranza será recordar al cliente que ya ha pasado la fecha de vencimiento de su cuenta sin el pago correspondiente, usualmente transcurren varios días entre las fechas de vencimiento y de recordatorio, el primer recordatorio debe ser moderado e impersonal puede ser un estado de cuenta, cartas, tarjetas impresas entre otros.

## **8. Plan de acción**



UNIVERSIDAD SANTO TÓMAS  
SISTEMA DE COBRO DE CARTERA PARA LA EMPRESA RIOS CONSTRUCTORES S.A.S. 2019

N°	ACTIVIDADES Y/O ACCIONES	PROPOSITOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
1.	Acordar con el área de ventas cuales será el tipo de negocio	Definir por el tipo de cliente como debe ser el método de cobranza	Tener un conocimiento oportuno del tipo de negocio que se va a tener con cada cliente	Área de cartera y área de ventas
2.	Se sacaran Listas oficiales de los deudores de cartera más alta y con los días Mayores de Mora.	Desistir los negocios de difícil cobro	Tener apartamentos para la venta	Área de cartera
3	Investigar el sistema SIIGO que alternativas de cartera tiene	Aprovechar las posibles alternativas que con las que cuenta el sistema	No adquirir nuevos sistemas, creando sobre costos a ña empresa	Área de cartera
4	Realizar un formato para los nuevos posibles clientes	Que sea de fácil revisión los tiempos y el valor a pagar de cada cliente	Facilitar para los clientes y para la empresa los estados de cartera	Área de ventas



## **9. Conclusiones**

- Las mejoras presentadas por la dependencia de Cartera de la empresa RIOS CONSTRUCTORES, deben ser producto del trabajo colectivo entre la misma y el área comercial, por medio de la adopción de criterios comunes de mejora en cada uno de los procesos desarrollados, se logrará obtener mejores resultados en la eficiencia del recaudo y la calidad de cartera según las metas propuestas por las empresa para el 2019 con los nuevos proyectos
- Como consecuencia directa de las diferentes estrategias aplicadas por el área de Cartera se presentará una disminución en la cartera vencida, para que así la cifra más baja alcanzada no supere el 8% del total de la cartera siendo este un indicador muy positivo

## **10. Recomendaciones**

El seguimiento oportuno a los saldos por cobrar de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos logra que se minimice el riesgo de incobrabilidad de las cuentas, al clasificar los casos según sea el resultado obtenido de la labor de cobro, dándole seguimiento a los casos de difícil cobro por la vía administrativa o elevarlo a la recuperación por la vía jurídica.

## **11. lecciones aprendidas**

Este trabajo de grado es importante para el desarrollo de mi experiencia laboral, ya que al tratarse de una multinacional y los posibles problemas que se pueden presentar al estar posicionados en diferentes culturas, me puede llevar al conocimiento general de su operatividad y conocer dentro del contexto el manejo de su operación financiera global; también de gran impacto para la Universidad debido al alto nivel de compañía que podemos consolidar, organizar, actualizar basados en los conocimientos

## **Bibliografía y webgrafia**



Koontz. Harold. (2005). Historia del Pensamiento Administrativo. Editorial Pearson Educación.

Chapman. Stephen. (2006). Planificación y Control de Producción. Editorial Prentice Hall.

Fred. David. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Person Educación.

<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3524/1/TUTCYA018-21013.pdf>

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx\(es-mx\)Cobranza\\_recuperacion\\_2012.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx(es-mx)Cobranza_recuperacion_2012.pdf)