

PROYECTO PARA IMPLEMENTAR LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA DE CRÉDITO, CARTERA Y COBRANZA DE LA
CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO

ANA MARIA AGUILAR CRUZ
JORGE EDUARDO BEDOYA SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
ENERO DE 2003

PROYECTO PARA IMPLEMENTAR LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA DE CRÉDITO, CARTERA Y COBRANZA DE LA
CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO

ANA MARIA AGUILAR CRUZ
JORGE EDUARDO BEDOYA SÁNCHEZ

Proyecto realizado como requisito para optar al título de
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
ENERO DE 2003

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Pasto, Marzo de 2003

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	20
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	23
1.1. NOMBRE DE LA EMPRESA	23
1.1.1 Reseña Histórica	23
1.1.2 Filosofía Corporativa	25
1.1.3 Disposiciones Legales	27
1.1.4 Organigrama y Estructura Administrativa	30
1.1.5 Afiliados	31
1.1.6 Jerarquía de Propósitos	31
1.1.7 Clientes	32
1.1.8 Portafolio de Servicios	32
1.1.9 Mandatos Formales	36
1.1.10 Mandatos Informales	37
1.2. TEMA DE INVESTIGACION	38
1.3. FORMULACION DEL PROYECTO	38
1.4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	39

1.5. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	41
1.6. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA	45
1.7. DIAGNOSTICO	47
1.8. OBJETIVOS	51
1.8.1. Objetivo General	51
1.8.2. Objetivos Especificos	51
1.9. JUSTIFICACION	52
1.10. ALCANCES DEL PROYECTO	54
1.11. LOCALIZACION	55
1.12. TIEMPO DE EJECUCION	55
1.13. ASPECTOS FINANCIEROS	56
2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	57
2.1. MODELO DE UN SISTEMA DE CREDITO, CARTERA Y COBRANZA	57
2.1.1. Propósito	58
2.1.2. Información Necesaria	58
2.1.3. Otorgamiento del crédito	58
2.1.4. Clasificación de los clientes	59
2.1.5. Servicios del crédito	59
2.1.6. Solicitud del crédito	63
2.2. CARTERA	64
2.2.1. Propósito	64

2.3. COBRANZA	64
2.3.1. Propósito	64
2.4. PERFIL DEL JEFE DE CREDITO, CARTERA Y COBRANZA	65
2.5. PROPUESTA PARA COBRO JURÍDICO Y RECUPERACIÓN DE CARTERA	66
3. ESTRUCTURA FINANCIERA	68
3.1. TALENTO HUMANO Y GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	68
3.2. PROCESO ADMINISTRATIVO	71
3.3. FUENTES DE FINANCIACION	73
3.4. COSTO Y CUANTIA DE LA INVERSION	73
4. PERIODO Y NORMAS DE CREDITO	75
4.1. NORMAS DE CREDITO	76
4.2. SISTEMAS DE PUNTAJES DE CREDITO	82
4.3. EL SISTEMA DE LAS CINCO "C"	85
4.4. ESTUDIO Y APROBACIÓN DEL CREDITO	89
5. PROCESO ADMINISTRATIVO DE CARTERA	97
5.1. OBJETIVOS DE LA CARTERA	98
5.2. ORGANIZACION	98
6. POLÍTICAS DE COBRANZA	99
6.1. NORMAS	99
6.2. CLASIFICACION DE CREDITOS	100
6.3. COBRANZA JURIDICA	100

7. POLÍTICAS DE CREDITO	103
7.1. SUPERMERCADOS Y DROGUERIAS	105
7.1.1. Crédito	105
7.1.2. Requisitos	105
7.1.3. Monto	106
7.1.4. Aprobación	107
7.1.5. Comité de Crédito	108
7.1.6. Plazos	108
7.1.7. Amortización e intereses	109
7.2. HOTEL AGUALONGO	109
7.2.1. Crédito	109
7.2.2. Requisitos	109
7.2.3. Monto	111
7.2.4. Aprobación	111
7.2.5. Comité de Crédito	111
7.2.6. Plazos	112
7.2.7. Descuentos	112
7.2.8. Amortización e intereses	113
7.3. TURISMO SOCIAL	113
7.3.1. Crédito	113
7.3.2. Requisitos	114

7.3.3. Monto	114
7.3.4. Aprobación	115
7.3.5. Comité de Crédito	115
7.3.6. Plazos	116
7.3.7. Amortización e intereses	116
7.4. RECREACIÓN Y CAPACITACION	116
7.4.1. Crédito	116
7.4.2. Requisitos	116
7.4.3. Monto	117
7.4.4. Aprobación	117
7.4.5. Plazos	117
7.4.6. Amortización e intereses	117
7.5. FOMENTO EMPRESARIAL	117
7.5.1. Crédito	117
7.5.2. Requisitos	118
7.5.3. Monto	119
7.5.4. Aprobación	119
7.5.5. Comité de Crédito	120
7.5.6. Plazos	121
7.5.7. Amortización e intereses	121
7.6. COLEGIO COMFAMILIAR SIGLO XXI	121

7.6.1. Cartera y Cobranzas	121
8. ANÁLISIS DE LOS CAMBIOS PROPUESTOS EN LA POLÍTICA DE CREDITO	122
9. CONCLUSIONES	128
10. RECOMENDACIONES	131
BIBLIOGRAFIA	134

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Gastos de Personal Departamento de Crédito, Cartera y Cobranza	69
Cuadro 2. Presupuesto anual de gastos de funcionamiento	70
Cuadro 3. Dotación muebles y equipos de oficina	71
Cuadro 4. Ponderación del otorgamiento de crédito	84
Cuadro 5. Impacto de la implementación del proyecto	127

GLOSARIO

ACTIVO: conjunto de bienes y derechos de propiedad de la empresa que pueden valorarse en dinero.

AMORTIZACIÓN: disminución gradual y proporcional de los activos y pasivos diferidos correspondiente al valor causado.

ANÁLISIS FINANCIERO: pasos que se deben seguir para medir y comparar los diversos elementos que integran los estados financieros de una empresa.

APORTES PARAFISCALES: pagos obligatorios que debe realizar el empleador sobre su nómina mensual a entidades como Instituto de Seguros Social, ICBF, Cajas de Compensación y SENA.

ASIENTO CONTABLE: anotación en los libros de contabilidad de toda operación comercial realizada por una empresa.

BALANCE GENERAL: estado de la situación financiera de una empresa en una fecha determinada, incluye el activo, pasivo y patrimonio.

BASE DE DATOS: archivo que contiene la información para procesarla en forma electrónica.

CAPITAL: fondos aportados por el comerciante a su negocio.

CATALOGO DE CUENTAS: listado ordenado y codificado de las cuentas que maneja una empresa.

CICLO CONTABLE: conjunto de anotaciones contables correspondientes a un período determinado, generalmente de un año, que permite medir las variaciones del patrimonio de un comerciante y determinar las ganancias o pérdidas de su negocio.

CLIENTES: personas a quienes la empresa vende sus productos o servicios.

CONCILIACIÓN: proceso de comparar cuentas o documentos con el fin de establecer diferencias.

CONSOLIDACIÓN: proceso por el cual se totalizan las cuentas auxiliares en las cuentas mayores.

COSTO: representa la inversión necesaria para producir o adquirir artículos para la venta.

CRÉDITO: ventas o compras acompañadas de una promesa de pago posterior a la fecha en que se realizan.

CUENTA: nombre utilizado para el registro ordenado y clasificado de las operaciones.

CUENTA POR COBRAR: cantidades pendientes de cobro, reflejadas en el Activo.

DEDUCCIÓN POR NÓMINA: valores que el empleador está autorizado para descontar de los salarios devengados por sus trabajadores.

DEPRECIACIÓN: disminución o pérdida del valor del activo fijo (propiedades, planta y equipo) ocasionada por el desgaste, envejecimiento y la obsolescencia.

DESCUENTO COMERCIAL: disminución o rebaja del valor nominal de una cuenta, generalmente se da en porcentajes.

DESCUENTO POR PRONTO PAGO: rebaja en el precio de compra, normalmente expresado mediante un porcentaje, utilizado con objeto de fomentar el pago rápido de las facturas.

DEUDA: dinero, servicios o materias primas que se deben a otra persona como consecuencia de un acuerdo previo.

DEUDOR: parte que contrae la obligación de pagar o reintegrar algo.

DISPONIBILIDAD: facilidad de disponer de los bienes de una empresa. Posibilidad de obtener liquidez de los recursos que constan en un balance contable.

EFFECTIVO: dinero en billetes y monedas, cheques comprobantes de venta con tarjeta de crédito y otros.

EMPRESA: entidad organizada para desarrollar una actividad económica y obtener beneficios.

ESTADO DE RESULTADOS: estado de resultados de ingresos, costos y gastos de un ejercicio contable.

ESTADOS FINANCIEROS: informe sobre la situación financiera de la empresa en una fecha determinada. Los más importantes son: Balance General, Estado de Resultados, Estados de Superávit, Estado de Cambios en la Situación Financiera.

ESTATUTOS: conjunto de normas que rigen la organización y funcionamiento de una empresa.

EXIGIBILIDAD: períodos de plazo para pagar los pasivos.

FACTURA: soporte contable elaborado por el vendedor, en el cual se detalla la mercancía vendida y se indica precios, descuentos concedidos, fletes, seguros, impuestos y otros.

GANANCIA: diferencia entre los ingresos o rentas y los costos o gastos.

GARANTÍA: fianza para respaldar una obligación, puede ser por escrito, o por medio de un bien.

GASTO: erogación necesaria para el desarrollo de la actividad mercantil.

HIPOTECA: derecho sobre un bien inmueble adquirido en garantía de un préstamo.

INGRESOS: llamados también rentas, utilidades o ganancias, son los dineros recaudados por la empresa.

INMUEBLES: bienes no transportables o inmovilizables.

INSOLVENCIA: incapacidad para cubrir oportunamente las deudas.

INTERÉS: valor pagado o cobrado por utilizar el capital.

INVENTARIO: relación detallada de bienes, derechos y obligaciones de una persona o empresa.

INVERSIÓN: erogación efectuada en depósitos o títulos, con el fin de obtener una ganancia.

LETRA DE CAMBIO: título valor negociable, mediante el cual una persona ordena a otra que pague cierta cantidad de dinero en una fecha determinada, a un tercero o a quien ella designe.

LIQUIDEZ: capacidad de una empresa para pagar sus deudas a corto plazo en forma oportuna.

OBLIGACIONES: deudas contraídas por la empresa o una persona.

PAGARE: título valor mediante el cual una persona promete pagar a otra cierta cantidad de dinero en una fecha determinada.

PASIVO: grupo de cuentas que representan obligaciones o deudas contraídas por la empresa y que pueden valorarse en dinero.

PATRIMONIO: comprende el capital y el Superávit. Matemáticamente es la diferencia entre el Activo y el Pasivo.

PERSONAS NATURALES: los individuos de la especie humana considerados capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones.

PERSONAS JURÍDICAS: los establecimientos, sociedades, agremiaciones o seres colectivos, a los cuales se les da individualmente un nombre, y que son capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones por medio de su representante legal.

PRESTACIONES SOCIALES: valores diferentes del salario que se deben pagar al trabajador en virtud de un contrato de trabajo, tales como cesantías, prima de servicios e intereses sobre cesantías.

PRESUPUESTO: instrumento de planeación y control realizado sobre bases estadísticas para proyectar resultados.

PROVISIÓN: valor que se estima para cubrir posibles gastos o pérdidas.

RENDIMIENTO FINANCIERO: producto o utilidad que se obtiene de una inversión.

RENTABILIDAD: porcentaje de utilidad, beneficio o ganancia producido por un bien o servicio.

SALARIO: remuneración que paga un empleador al trabajador por los servicios prestados.

SISTEMATIZACION: estructuración, organización y procesamiento de la información contable.

UTILIDAD: renta, beneficio o ganancia.

VENCIMIENTO: fecha en que se debe pagar o cobrar una deuda.

RESUMEN

La mayoría de las empresas preferirían vender al contado en lugar de vender a crédito, pero las presiones de la competencia las obligan a hacerlo. Así, los bienes son vendidos, los inventarios se reducen, creando una **cuenta por cobrar**, el cliente pagará la cuenta y en dicho momento, la empresa recibirá efectivo, y el saldo de sus cuentas por cobrar disminuirá. Se han diseñado métodos alternativos importantes para evitar que las cuentas por cobrar se acumulen hasta alcanzar niveles excesivos, que conlleven a la disminución de los flujos de efectivo y al incremento de cuentas malas. La política y nivel óptimos de crédito y cuentas por cobrar, dependen de las condiciones operativas de la empresa, las cuales son de naturaleza única. Cuando se realiza una venta a crédito los inventarios se reducen por el costo de los bienes vendidos, las cuentas por cobrar se incrementan por el precio de ventas, y la diferencia de estos constituye una utilidad, si esta venta es en efectivo, la utilidad queda definitivamente ganada, pero si la venta es a crédito, la utilidad no se ganará a menos que la cuenta sea cobrada. Siendo COMFAMILIAR de Nariño una de las empresas más importantes del departamento por su amplia cobertura y sus innumerables servicios prestados a la comunidad, debe establecer como objetivo primordial, recuperar su cartera mediante la implementación de una estructura administrativa y financiera de crédito, cartera y cobranza que le permita mejorar el estado actual de los recursos de efectivo con los que dispone.

ABSTRACT

Most of the companies would prefer to sell counted instead of selling on credit, but the pressures of the competition force them to do it. Thus, the goods are sold, the inventories are reduced, creating an **account to receive**, the client will pay the account and at this moment, the company will receive cash, and the balance of its accounts to receive will diminish. Alternative methods important have been designed to avoid that the accounts to receive are accumulated until reaching excessive levels, that entail to the diminution of the cash flow and to the increase of bad accounts. The optimal politic and level of credit and accounts to receive, depend on the operative conditions of the company, which are of unique nature. When a sale is made on credit, the inventories are reduced by the cost of the sold goods, the accounts to receive are increased by the sale price, and the difference of these, constitutes a utility, if this sale is in cash, the utility is won definitively, but if the sale is on credit, the utility will not gain unless the account is received. Being COMFAMILIAR de Nariño one of the most important companies of the department by its ample cover and its innumerable services to the community, it must establish like fundamental objective, recover its portfolio by means of the implementation of an administrative and financial structure of credit, portfolio and collection that allows it, to improve the present state of the cash resources with which it arranges.

INTRODUCCION

El crédito se ha vuelto una parte integral de la sociedad actual de consumo y parece que en el futuro su importancia será mayor, por lo anterior es necesario para todos nosotros ya sea como consumidores individuales, vendedores minoristas, administradores de empresas de servicios, mayoristas, fabricantes, ejecutivos financieros o individuos involucrados en el manejo de nuestra empresa que entendamos con toda claridad lo que es crédito. No solamente es valioso conocer sus numerosas ventajas y beneficios, sino que reconozcamos sus posibles limitaciones.

Del mismo modo es vital que entendamos su marco legal dentro del cual se conducen las operaciones de crédito. Durante los últimos años el gobierno nacional, las entidades financieras y las empresas comerciales han ampliado en gran manera el uso del crédito para llevar adelante las numerosas y variadas operaciones.

En el caso de COMFAMILIAR de Nariño la Ley 21 de 1992 y el Decreto Reglamentario No. 784 de 1989 contemplan en sus artículos 5, 11, 14, 15, 16, 24, 27, 28, 62, 66 la posibilidad de que las Cajas de Compensación Familiar concedan

préstamos y créditos a sus afiliados, personas a cargo y a la comunidad en general, con el objeto de facilitar el acceso a los programas de servicios sociales, y atender el pago de subsidios en servicios o especie que organizan las Cajas para sus beneficiarios.

La Caja de Compensación Familiar de Nariño es una de las empresas más importantes en el Departamento, con un amplio portafolio de servicios, convirtiéndose así en una de las instituciones más competitivas de continuo crecimiento y desarrollo.

La entidad dentro de sus políticas brinda créditos que facilitan la adquisición de bienes y servicios como es el caso de mercadeo, turismo social, fomento empresarial, préstamos y créditos a funcionarios, entre otros.

Actualmente COMFAMILIAR de Nariño presenta algunos problemas e inconsistencias en el manejo de crédito y recuperación de cartera, se trabaja la información extracontable en forma manual, con datos no conciliados que dificultan la toma adecuada, ágil y oportuna de decisiones, además se ha generado impactos negativos a sus afiliados, usuarios, y clientes en general.

Con la evaluación previa se contará con bases más firmes para plantear como alternativas de solución, la constitución de una estructura administrativa y financiera de crédito, cartera y cobranzas, que permita retomar, adecuar, analizar cumplir con las estrategias y acciones establecidas para tal fin. Mediante este proyecto se pretende crear una dependencia moderna que optimice el recurso humano, económico y técnico de la corporación.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

EMPRESA: CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE NARIÑO

1.1.1 Reseña histórica. La Caja de Compensación Familiar de Nariño, fue creada el 16 de Octubre de 1966 en San Juan de Pasto, por la voluntad y eficiente acción de los empresarios dispuestos a cumplir su papel social a favor de los trabajadores y de las familias que dieron apoyo a la iniciativa. Empresa de Derecho Privado, organizada como corporación que cumple funciones de Seguridad Social.

En la actualidad COMFAMILIAR de Nariño, desarrolla sus actividades dentro del marco legal correspondiente al Régimen del Subsidio Familiar, Ley 21 de 1982 con sus decretos reglamentarios y, lo dispuesto para las Cajas de Compensación Familiar en la legislación de Seguridad Social en Colombia.

El potencial más valioso de Colombia es la gente y su patrimonio la familia. El propósito de COMFAMILIAR es el fortalecimiento de los lazos de unión y el interés

por recordar nuestra historia y forjar el porvenir, buscando mayor solidez en estos valores de integración y del beneficio común, se hace necesario contar con la ayuda y el respaldo de quienes piensan en el futuro.

En el año de 1966 nace en Nariño la Caja de Compensación Familiar, dando comienzo a la protección económica y defensa integral para la familia. Los servicios proyectados en su momento de iniciar fueron los enmarcados dentro de la Ley del Subsidio Familiar como Subsidio en dinero, mercadeo social, salud y recreación, el primer supermercado fue abierto en el año de 1974 en el Parque Infantil en la ciudad de Pasto y así sucesivamente se han venido abriendo los demás supermercados en las Regionales Tumaco e Ipiales en 1988, Supermercado Miraflores en 1991, Supermercado Avenida Colombia en 1997.

La Caja cuenta con la estructura administrativa que permite la revolución del concepto familiar y la consolidación de las capacidades intelectuales y organizativas de cada uno de sus miembros. Es consciente de la necesidad de poner en práctica soluciones para mejorar el nivel de vida de sus afiliados, con el propósito de ofrecerles los beneficios del subsidio familiar representados en dinero, especie y servicios.

Hoy, gracias al continuo crecimiento económico, la modernización del Estado y la

posibilidad de superar ciertos impedimentos tradicionales, COMFAMILIAR de Nariño cuenta con más de 38.000 trabajadores afiliados que asumen con seriedad sus actividades.

1.1.2 Filosofía corporativa

MISIÓN. La Caja de Compensación Familiar de Nariño busca proporcionar al trabajador afiliado, a su familia y comunidad en general, los servicios sociales de salud, educación, capacitación, recreación, fomento empresarial, mercadeo y vivienda, en cumplimiento de los principios de Seguridad Social, con criterio de calidad, equidad y con la participación de su talento humano comprometido en la organización, quien actúa con eficiencia en el manejo racional de los recursos, para suministrar los mejores bienes y servicios. Esta labor es posible desarrollarla con los recursos que aportan trabajadores, empleadores y los que genere la Caja en su ejercicio.

VISION. La Caja es una moderna organización empresarial que aplica los principios de Seguridad Social proyectada al nuevo milenio, sin ánimo de lucro, orientada a proporcionar excelentes servicios al afiliado, la familia y comunidad en general. La calidad está soportada en la experiencia, idoneidad y creatividad en el talento humano, comprometido con los propósitos de COMFAMILIAR de Nariño.

Con un importante nivel tecnológico alcanzado, su infraestructura apoya convenientemente el trabajo eficiente, el cual está recompensado por la confianza de sus clientes.

VALORES. COMFAMILIAR de Nariño se consolida en principios y valores corporativos así: respeto, ética, eficiencia, eficacia, competitividad, responsabilidad y servicio.

OBJETIVOS

- Proporcionar al trabajador nariñense, a su familia, bienestar y desarrollo integral, en cumplimiento de los principios de Seguridad Social.
- Atender al cliente de manera eficaz y eficiente, con fundamentos legales y satisfaciendo necesidades y expectativas.
- La atención al cliente se enmarca en una visión de mejoramiento continuo; buscando satisfacer de inmediato los requerimientos del hombre y la familia.

PROPÓSITOS. La Caja de Compensación Familiar de Nariño tiene como propósito claro, el de proporcionar excelentes servicios sociales al afiliado, la

familia y comunidad en general, soportándose en su experiencia, idoneidad y creatividad en el talento humano, con un importante nivel tecnológico alcanzado, su infraestructura apoya convenientemente el trabajo eficiente, el cual está recompensado por la confianza de sus clientes, por tanto su filosofía corporativa, visión, misión y valores están encaminados al bienestar social, son claros y consistentes.

1.1.3 Disposiciones legales

LEGISLACIÓN RELEVANTE. La Caja de Compensación Familiar de Nariño desarrolla sus actividades dentro del marco legal correspondiente al Régimen del Subsidio Familiar Ley 21 de 1982 con sus decretos reglamentarios y, lo dispuesto para las cajas de compensación familiar en la legislación de Seguridad Social en Colombia. En cuanto a los servicios que ofrece, con la legislación vigente de la Ley 100 de 1993, COMFAMILIAR de Nariño pasó de su tradicional régimen de atención a los afiliados del sistema de subsidio familiar, al suministro de los servicios de Salud – COMFAMILIAR de acuerdo al Régimen Subsidiado para la Salud en Colombia. El Colegio COMFAMILIAR Siglo XXI está aprobado mediante Resoluciones No. 598 del 26 de Junio de 1998 y No. 648 del 13 de Julio de 1998. La Caja de Compensación Familiar de Nariño se encuentra vigilada por el ente de control denominado Superintendencia del Subsidio Familiar.

De conformidad con lo señalado en el artículo 39 de la Ley 21 de 1982¹, las Cajas de Compensación Familiar son personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, organizadas como Corporaciones en la forma prevista en el Código Civil, cumplen funciones de seguridad social, y se hallan sometidas al control y vigilancia del Estado en la forma establecida por la Ley. Además deberán estar organizadas en la forma prevista en el artículo ya mencionado y obtener personería jurídica de la Superintendencia del Subsidio Familiar, que sólo podrá reconocerla cuando se demuestre su conveniencia económica y social y cumpla además de los siguientes requisitos:

- Tener un mínimo de quinientos empleadores obligados a pagar el subsidio familiar por conducto de una Caja.

- Agrupar un número de empleadores que tengan a su servicio un mínimo de diez mil trabajadores beneficiarios del subsidio familiar.

Las Cajas de Compensación Familiar cumplen funciones de seguridad social según lo ordenado por el artículo 41 de la Ley 21 de 1982 y tienen entre otras, las siguientes²:

¹ Disposiciones legales Superintendencia del Subsidio Familiar, p. 49.

² Artículo 5º de la Ley 21 de 1982, p. 50.

- Recaudar, distribuir y pagar los aportes destinados al subsidio familiar, Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, a la Escuela Superior de Administración Pública ESAP, a las Escuelas Industriales y los Institutos Técnicos en los términos y con las modalidades de la ley.
- Organizar y administrar las obras y programas que se establezcan para el pago del subsidio familiar en especie o servicios, de acuerdo con lo previsto en la ley.
- Ejecutar, con otras Cajas o mediante vinculación con organismos y entidades públicas o privadas que desarrollen actividades de seguridad social programas de servicios, dentro del orden de prioridades señalados por la ley.
- Promover y controlar, en coordinación con el Servicio Nacional de Aprendizaje, el recaudo completo y oportuno de los aportes señalados en la Ley.

Los aportes recaudados para proveer el pago del subsidio familiar serán distribuidos por las Cajas de Compensación Familiar en forma prevista y de acuerdo a los siguientes porcentajes³:

³ Artículo 6º Ley 21 de 1982, Páginas 50 y 51.

1. Un cincuenta y cinco por ciento (55%) como mínimo para el pago del subsidio familiar en dinero.
2. Hasta un diez por ciento (10%) para gastos de instalación, administración y funcionamiento.
3. Hasta un tres por ciento (3%) para constituir la reserva legal de fácil liquidez.
4. Hasta un uno por ciento (1%) para contribuir al sostenimiento y funcionamiento de la Superintendencia del Subsidio Familiar, de conformidad con lo señalado en la Ley 25 de 1981.
5. El saldo será destinado a obras y programas sociales para el pago del subsidio familiar en especie o en servicios, de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias.

1.1.4 Organigrama y estructura administrativa. En la composición técnica de la estructura organizativa de la Caja, se pueden reconocer el nivel y el grado para los cargos. El nivel hace referencia a la naturaleza y responsabilidad, entre tanto que el grado corresponde al número de orden que indica la asignación salarial, complejidad y responsabilidad del cargo.

En el nivel V grados 1 y 2 se encuentran los cargos Operativos.

En el nivel IV grados 3 al 6 se encuentran los cargos Administrativos.

En el nivel III grados 7 al 10 se encuentran los cargos Técnicos profesionales.

En el nivel II grados 11 al 14 se encuentran los cargos del grupo ejecutor asesor.

En el último nivel I y grado 15 está el cargo Directivo.

1.1.5 Afiliados. COMFAMILIAR de Nariño está conformada por la Asamblea de Afiliados, quienes son cada una de las empresas aportantes, de acuerdo a la Ley, estas tienen la potestad de elegir el Consejo Directivo y el Revisor Fiscal por un período de dos años, por ello estos afiliados están en constante interacción con la empresa, la elección se realiza en la Asamblea General de Afiliados, en la cual participan únicamente aquellas empresas cuyos aportes son oportunos.

1.1.6 Jerarquía de propósitos. COMFAMILIAR de Nariño tienen claramente definido el orden de sus propósitos, teniendo como primera prioridad el subsidio familiar en dinero, luego los servicios sociales: Mercadeo, Recreación, Salud, Educación, Subsidio para Vivienda y el más reciente servicio creado hace menos de tres años que es el Crédito a Famiempresarios.

Así mismo se encuentran definidos los medios para alcanzar el logro de los objetivos y metas que en este caso son los propósitos mencionados anteriormente.

Al ser la misión igual que los objetivos ésta facilita la discusión del que hacer de la organización, cada departamento está encaminado al logro de objetivos específicos, ejemplo de ello el departamento de salud está orientado a seguir los

programas de la Administradora del Régimen Subsidiado y la Institución Prestadora de Salud, ampliando la cobertura del servicio a otros municipios del departamento, con el fin de afianzar su presencia e imagen institucional, incrementando su número de afiliados. El área de mercadeo por su parte, viene trabajando como reguladora de precios en la canasta familiar y ampliando paulatinamente el servicio.

1.1.7 Clientes. Son todos aquellos trabajadores afiliados y personas a cargo denominadas beneficiarias, cuya empresa donde laboran está afiliada a COMFAMILIAR, y demandan todos los servicios de recreación, educación, mercadeo, salud, subsidio y crédito famiempresas

1.1.8 Portafolio de servicios

MERCADEO. COMFAMILIAR de Nariño, inició actividades en el área de mercadeo el 7 de Marzo de 1975. Desde entonces, viene trabajando como reguladora de precios en la canasta familiar y ampliando paulatinamente el servicio. En la actualidad cuenta con diez puntos de venta entre supermercados y droguerías ubicados en los municipios de Pasto, Ipiales y Tumaco.

EDUCACIÓN FORMAL. COMFAMILIAR de Nariño ayuda a la promoción y el

fortalecimiento del desarrollo humano, con la formación de estudiantes a través del programa de Educación Formal “Colegio COMFAMILIAR Siglo XXI”, contribuyendo al mejoramiento de los proyectos de vida de los alumnos, al constituirse en agentes generadores de cambio.

EDUCACIÓN NO FORMAL. El servicio de Educación No Formal en COMFAMILIAR de Nariño se lleva a cabo con los programas de Capacitación y Educación Continuada para Adultos en las Sedes de Pasto, Ipiales y Tumaco, abriendo mercado a partir de 1999 en los municipios descentralizados de La Unión, Sandoná, La Cruz, Samaniego y Túquerres.

Para la reactivación de este servicio, tanto en la Sede Principal de Pasto, como en los diferentes municipios en donde la Caja hace presencia con las unidades de atención Integral y Administrativa, COMFAMILIAR de Nariño, fortalece los programas tendientes a cumplir su función de capacitar al afiliado y a su familia en procesos productivos, con el fin de aportar nuevas alternativas de trabajo, competir en el mercado laboral y generar empleo, dignificando la condición humana y mejorando su nivel de vida.

BIBLIOTECA. En los barrios surorientales, la Biblioteca COMFAMILIAR es una agencia de información y cultura contribuyendo con el desarrollo socio cultural y

científico de los lectores, los servicios bibliotecarios de COMFAMILIAR, con un sistema de apoyo formativo, educativo, cultural y recreativo, no sólo a la población afiliada sino también a la comunidad en general.

En los municipios y veredas, el bibliobús y cajas viajeras se constituyen en canales de acción que facilitan la descentralización del servicio, entregando a la comunidad programas socioculturales y de promoción, acercando al hombre a las diferentes manifestaciones del saber.

RECREACIÓN Y TURISMO SOCIAL. Las Cajas de Compensación han sido incluidas entre las Instituciones de apoyo al Plan Nacional de Recreación, como componente integrador de las diversas áreas de bienestar y medio para el desarrollo humano.

La utilización del tiempo libre en actividades que concentren a la familia en el sano esparcimiento, ha sido preocupación constante en COMFAMILIAR de Nariño, para lo cual, a lo largo de su historia ha realizado significativas inversiones, y en la actualidad cuenta con una infraestructura que le permite el liderazgo regional en materia de recreación dirigida e integral.

Los programas recreativos cubren eventos de recreación dirigida, vacaciones

recreativas, concursos, festivales, jornadas escolares, con la participación de los diferentes programas que ofrece la Corporación.

En programas culturales se contemplan encuentros de preescolares, preparación y eventos para Primeras Comuniones, Día de los Niños, Club de Amiguitos, entre otros.

COMFAMILIAR acerca a la familia Nariñense al gran potencial turístico y ecológico que posee el Departamento. Con grandes facilidades de trámite y pago, aprovechando los fines de semana, festivos y vacaciones, la población afiliada y comunidad en general, tienen la oportunidad de conocer y disfrutar una gran variedad de riqueza natural en su propia región, como La Laguna de La Cocha, El Parque Natural de Planada, El Santuario de las Lajas, entre otros, o en sitios de reconocida trayectoria turística en el ámbito nacional e internacional, como el Archipiélago de San Andrés, Cartagena, Santa Marta, Gorgona, Panamá, Cuba, Aruba y Ecuador.

HOTEL AGUALONGO. El Hotel Agualongo hace parte de la historia de San Juan de Pasto y está ligado a su acontecer social y económico, y por más de 20 años, ha sido el escenario obligado de múltiples eventos de importancia a nivel local, regional y nacional.

SALUD. En cumplimiento de la aplicación de recursos autorizada por la Ley, COMFAMILIAR de Nariño, sigue con los programas de la Administradora del Régimen Subsidiado y la Institución Prestadora de Salud, y pese a todas las dificultades que se han presentado por la estructura del mercado, la Caja continua ampliando la cobertura del servicio del Régimen Subsidiado, a otros municipios del departamento, con el fin de afianzar su presencia e imagen institucional, incrementando su número de afiliados.

VIVIENDA. La Caja de Compensación Familiar de Nariño, constituyó en 1999 el Fondo de Vivienda Voluntario, participando activamente en las políticas enmarcadas en el Sistema Nacional de Vivienda, canalizando los subsidios de vivienda de interés social, en los nuevos sectores de menores y medianos ingresos.

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA. La Caja de Compensación Familiar de Nariño ha tenido más de 25 Directores Administrativo durante sus 36 años desde la creación en el municipio de Pasto, actualmente se encuentra dirigiendo esta importante empresa el Doctor Hernando De la Rosa Moncayo, Abogado.

1.1.9 Mandatos formales. En COMFAMILIAR de Nariño existen estipulados los mandatos formales por medio del Reglamento Interno de Trabajo aprobado debidamente por los Representantes del Sindicato y delegados de la

Administración de COMFAMILIAR, en donde se estipulan entre otros aspectos: Presentación de la Empresa, Condiciones de Admisión para un nuevo aspirante, Período de Prueba, Horario de Trabajo, días de descanso legales y obligatorios, salarios mínimos convencionales, servicios médicos, medidas de seguridad, riesgos profesionales, primeros auxilios, normas sobre labores en orden a la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo, orden jerárquico, labores prohibidas para mujeres y menores, obligaciones especiales para el empleador y los trabajadores y regímenes disciplinarios.

1.1.10 Mandatos informales. Dentro de los mandatos informales, es decir, aquellos que no se encuentran estipulados en un Reglamento o en forma escrita, podemos citar:

Respeto y la Subordinación a los superiores, respeto a los compañeros de trabajo, procurar completa armonía con los superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores; guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de real colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa; ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad, y de la mejor manera posible; hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior, y de manera fundada, comedida y respetuosa, además de ser verídico en todo aspecto.

1.2 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Proyecto para implementar la estructura Administrativa y Financiera de Crédito, Cartera y Cobranza de la Caja de Compensación Familiar de Nariño.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROYECTO

COMFAMILIAR de Nariño es una empresa muy dinámica en la prestación de los servicios ya que dentro de la institución existen varias actividades (mercadeo, salud, recreación, educación) que exige de las diferentes oficinas información oportuna, clara y exacta.

Uno de los problemas que tiene COMFAMILIAR de Nariño es la ausencia de reportes de cartera actualizados y con información veraz, además de carecer de libros auxiliares contables conciliados en forma permanente y lo más importante no recupera su cartera mensual a fin de mejorar el estado actual de los recursos de efectivo de la Caja.

Con este proceso se contará con una información adecuada para la toma de decisiones de carácter estratégico, tendientes a conseguir una ventaja sustancial y competitiva, con la solución de este problema también se pretende superar las

deficiencias y las limitaciones mostradas por la sección de cartera y por ende del área financiera en general.

1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Caja de Compensación Familiar de Nariño, es una entidad muy dinámica la cual presta diferentes servicios a la población, convirtiéndose en una de las empresas más grandes del departamento de Nariño.

Aunque la información contable de la cartera de COMFAMILIAR de Nariño se lleva en forma discriminada, el gran problema radica en que la información no se maneja de acuerdo a los procedimientos estipulados sino que se llevan unos procedimientos empíricos implantados por cada jefe de sección, esto conlleva a que la información contable presente diferencias entre los libros de contabilidad y los libros detallados que lleva cada uno de los jefes de las secciones que prestan servicios.

Por tal motivo es necesario implementar los procesos precisos y controlados del flujo de información y documentación contable. El manejo de la cartera es un punto de vital importancia en el caso de COMFAMILIAR de Nariño que vende productos y presta servicios utilizando la modalidad del crédito.

El sistema de información requiere de la existencia de una conexión sistemática entre todas y cada una de las secciones y subdivisiones de la empresa. El sistema de información que se maneja como control de clientes se conoce como cartera, que consiste en el control de registros, procedimientos, y saldos de todos los clientes existentes en la entidad.

Por ser un activo representativo de COMFAMILIAR de Nariño, al manejar ventas a crédito se debe fijar el manual de procedimientos y políticas tanto a nivel contable como a nivel administrativo.

Entre otros aspectos positivos que genera el establecimiento de una estructura administrativa y financiera de crédito, cartera y cobranzas se enumeran los siguientes:

- La dirección administrativa y su grupo ejecutivo, conocerán de primera instancia todo lo que esta sucediendo dentro de cada uno de los centros de costos (diferentes áreas de la empresa).
- Se puede evaluar conjuntamente la gestión de cada uno de los responsables de los centros de costos.

- Permitirá adoptar nuevas políticas y estrategias, en beneficio de cada área.
- Los responsables de cada centro de servicios podrán planear, organizar, ejecutar, controlar y evaluar su gestión de crédito y cartera.
- Suministro de información oportuna a los entes de control y Superintendencia del Subsidio Familiar, para su correspondiente análisis y evaluación de la gestión administrativa.
- Recuperar recursos de efectivo que aporten al fortalecimiento de liquidez de la corporación.

1.5 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La Caja de Compensación Familiar de Nariño esta dividida en cinco áreas: Administración, Mercadeo, Servicios sociales, Financiera y Salud. De las cuales se desprenden los centros de costos por cada una de ellas así:

AREA ADMINISTRATIVA:

- Asamblea general.
- Consejo directivo

- Administración Pasto
- Coordinación Ipiales
- Coordinación Tumaco
- Regional la Unión
- Regional Sandoná
- Regional Túquerres
- Regional Samaniego
- Regional la Cruz

AREA DE MERCADEO:

- Subdirección de mercadeo
- Supermercado Parque Infantil
- Supermercado Avenida Colombia
- Supermercado Miraflores
- Supermercado Ipiales
- Supermercado Tumaco
- Droguería Centro Pasto
- Droguería Parque Infantil
- Droguería Ipiales
- Droguería Tumaco

AREA DE SERVICIOS SOCIALES:

- Subdirección de Servicios Sociales
- Hotel Agua longo
- Centro Recreacional Chachagüí
- Centro Recreacional Parque Infantil
- Centro Recreacional Simón Bolívar Ipiales
- Centro Recreacional Civil Tumaco
- Centro Recreacional Samaniego
- Unidad Deportiva Miraflores
- Turismo Social
- Fomento Empresarial
- Capacitación Pasto
- Capacitación Tumaco
- Educación Continuada Pasto
- Capacitación Tumaco
- Educación Continuada Tumaco
- Capacitación Ipiales
- Educación Continuada Ipiales
- Capacitación Túquerres
- Capacitación Samaniego
- Capacitación la Cruz

- Capacitación Sandoná
- Capacitación la Unión
- Colegio COMFAMILIAR Nariño siglo xxi Pasto

AREA DE SALUD:

- Subdirección de Salud
- ARS Pasto
- IPS Pasto
- ARS Ipiales
- IPS Ipiales
- ARS Tumaco
- IPS Tumaco

AREA FINANCIERA:

- Subdirección Financiera
- Cuentas y Presupuesto
- Tesorería
- Contabilidad
- Aportes y Subsidio

En los centros de costos que generan ingresos, dentro de sus políticas esta brindar

créditos que faciliten la adquisición de servicios sociales, préstamos y créditos a empleados y recuperación de aportes.

Actualmente en la Subdirección Financiera existe un profesional y un auxiliar que trabaja en forma manual algunos reportes extracontables, los cuales tienen información sin conciliar, lo cual genera inconvenientes que no permiten tomar decisiones adecuadas y oportunas.

La Caja de Compensación familiar de Nariño requiere de una estructura Administrativa y Financiera que se encargue del manejo del crédito, cartera y cobranzas que permita perfeccionar los procedimientos, funciones y obtener en forma oportuna la información.

1.6 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA

La Caja de Compensación familiar de Nariño fue creada mediante resolución No. 613 de Octubre 18 de 1966 expedida por la Gobernación del Departamento de Nariño.

En la actualidad cuenta con una excelente infraestructura física, con excelentes condiciones para el trabajo y la atención de la población trabajadora beneficiaria y comunidad en general.

COMFAMILIAR de Nariño es una entidad de servicios sociales, la ley 21 de 1982, establece las prioridades para que la caja pueda brindar estos servicios a su población afiliada y a la comunidad en general.

Entre los servicios que presta esta:

- Pago del subsidio familiar en dinero
- Prestación del servicio de salud
- Prestación del servicio de educación
- Prestación del servicio de educación no formal
- Prestación del servicio de recreación y deporte
- Prestación del servicio del Hotel Agualongo
- Prestación del servicio de turismo social
- Prestación del servicio de Fomento Empresarial
- Prestación del servicio de mercadeo (Supermercados y droguerías)
- Prestación del servicio de crédito para empresas familiares
- Prestación del servicio de crédito y prestamos para empleados
- Vivienda

La Caja de Compensación Familiar de Nariño tiene dificultades en el sistema de créditos, cartera y cobranzas, la corporación que es patrimonio de los nariñenses

no cuenta con una estructura administrativa y financiera que permita en forma eficaz y eficiente establecer los montos, y la edad de la cartera, conciliar respectivamente con cada uno de los centros de costos de las dependencias y además carece de un sistema de información que agilice la generación de información confiable y oportuna.

1.7 DIAGNOSTICO

En el manejo de cartera se presentan las siguientes dificultades:

- No existe un equipo de trabajo consolidado tanto de personal como de los medios para programar, ejecutar funciones y actividades de registro, manejo, control y recuperación de cartera que propenda por una mejor dinámica de trabajo.
- No existen políticas de cartera que permita brindar razonabilidad a los informes financieros de cartera.
- No se establece un manual o estrategias de cobranza con el fin de darle viabilidad y mejorar la rotación a los diferentes créditos con el propósito de darle más liquidez a la empresa.

- No se tienen políticas crediticias claras en cuanto al manejo de un límite máximo total de créditos.
- No existen propuestas claras para el cobro jurídico y la recuperación de cartera morosa, ya que el manual o módulo de cartera no tiene interfaces con el área de contabilidad.
- No existe un adecuado sistema de red entre los coordinadores de cada servicio con el jefe de cartera y el responsable de la caja principal, esto con el propósito de darle mayor agilidad a la información necesaria para la entidad y sus diferentes usuarios.
- No tiene información consolidada a una fecha determinada debido a que COMFAMILIAR de Nariño tiene una gran cobertura en servicios y no existe el número de personas disponibles para la ejecución de estas tareas.

Como fortalezas se tiene:

- Gran cobertura en servicios lo que garantiza satisfacer las necesidades de los usuarios.

- Facilidad para acceder a los diferentes servicios que ofrece la caja a través de sus créditos.
- Cada coordinador de centro de servicios maneja tanto los créditos otorgados como los abonos recibidos.
- La tramitología utilizada para los créditos es la adecuada, esto hace que se proporcione una garantía y seguridad en el momento de tomar una decisión a dicho crédito.
- El sistema contable cuenta con una estructura de codificación y movimientos de los diferentes servicios de crédito.

Como oportunidades se tiene:

- Alta cobertura en sus servicios.
- Oportunidad para ingresar a nuevos mercados en otras regiones del Departamento, lo cual propendería por el crecimiento de la entidad y el bienestar de la población a la cual se pretende llegar.

- Establecer la estructura Administrativa Financiera de crédito, cartera y cobranzas con el objeto de tener la información consolidada, lo cual permitiría conocer de forma más detallada la situación de los créditos, la cartera y así poder implementar de manera eficaz las estrategias de cobranza.
- Se establecerá de forma clara y eficiente las pautas para la evaluación de la gestión de los encargados de las secciones por parte de las directivas de la Caja.

Como amenazas podríamos citar:

- Por la falta de una dependencia que sea directamente responsable del manejo de crédito, cartera y cobranzas se podría llegar a una situación de iliquidez, lo que dificultaría el manejo de situaciones rápidas en el cubrimiento de las obligaciones de la caja con sus proveedores.
- Los requerimientos por parte de la Superintendencia del Subsidio Familiar en cuanto a información contable no podrán ser atendidos de manera exacta y oportuna por la carencia de esta dependencia.
- Falta de bases fuertes que permitan la recuperación de la cartera morosa de la Caja.

- Falta de estudio más selectivo de los solicitantes de los créditos, así mismo el análisis y la suficiente disponibilidad de juicio para su aprobación o negación de los créditos.

1.8 OBJETIVOS

1.8.1 Objetivo general. Implementar en la Caja de Compensación Familiar de Nariño un sistema de crédito, cartera y cobranzas, integrado a una estructura Administrativa y Financiera.

1.8.2 Objetivos específicos

- Diseñar e implementar los procedimientos y las funciones de la estructura administrativa de crédito, cartera y cobranza.
- Determinar los factores que inciden en la política de crédito de la empresa como son el potencial de utilidades y las consideraciones legales.
- Elaborar un proceso de reportes de antigüedad de las cuentas por cobrar y los días pendientes de cobro para mantener un control de su posición en cuentas por cobrar y para evitar los incrementos en cuentas malas.

- Identificar los períodos de crédito, los descuentos concedidos por pronto pago, las normas de crédito existentes, y las políticas de cobranza, a fin de optimizar la administración del crédito en la empresa.
- Incrementar las ventas rentables extendiendo crédito a los clientes dignos de recibirlo y añadiendo de esa forma valor a la empresa.
- Identificar los costos directos e indirectos en los que la empresa incurrirá para el mantenimiento de sus cuentas por cobrar.
- Conocer la conveniencia de relajar las políticas de crédito, es decir, ampliación del período de crédito, y el ofrecimiento de descuentos en efectivo.
- Diseñar e implementar un reglamento de crédito, cartera y cobranzas de la Caja.

1.9 JUSTIFICACIÓN

El manejo de la información contable debe por lo tanto acomodarse a los servicios que se brindan y el área financiera debe llevar los libros auxiliares por cada una de

las modalidades de servicios, a su vez por cada cliente que recibe el servicio, los sistemas tradicionales y obsoletos de manejo e información de cartera lo realizan en forma global, las administraciones modernas deben conocer en forma pormenorizada los movimientos periódicos de los clientes por cada centro de servicios.

Por tal motivo es necesario imponer los procesos precisos y controlados del flujo de información y documentación contable, el manejo de la cartera es un punto crítico y de vital importancia en el caso de COMFAMILIAR que vende productos y servicios bajo esta modalidad.

La mayor parte de los activos corrientes se concentran en los rubros de clientes, es por ello que un ente económico debe manejar en forma adecuada el registro, procedimientos y manejo de información contable de la sección de cartera. Además por ser un activo representativo (manejo de ventas a crédito) en la entidad, se debe fijar un manual de procedimientos y políticas tanto en el ámbito contable como en el ámbito administrativo.

La estructura Administrativa y Financiera de crédito, Cartera y Cobranzas es una dependencia de la Subdirección Financiera y por lo tanto la información que está suministrando debe cumplir con las cualidades de la información contable que

según el artículo 4° del Decreto 2649 de 1993 reza lo siguiente “para poder satisfacer adecuadamente sus objetivos, la información contable debe ser comprensible y útil, en ciertos casos se requiere que la información sea comparable”.

La información es comprensible cuando la información es clara y fácil de entender.

Es útil cuando es pertinente y confiable.

Es pertinente cuando posee valor de realimentación, valor de predicción y es oportuna.

Es confiable cuando es neutral, verificable, y en la medida en la cual represente fielmente los hechos económicos.

Es comparable cuando ha sido preparada sobre bases uniformes.

Por ser un activo representativo de COMFAMILIAR de Nariño al manejar ventas a crédito, se debe fijar el manual de procedimientos y políticas tanto a nivel contable como a nivel administrativo.

1.10 ALCANCES DEL PROYECTO

Con la creación de la estructura administrativa y financiera de crédito, cartera y cobranza se ofrecerán los servicios de:

- Actualización y establecimiento de políticas de crédito, cartera y cobranza.
- Manejo de información contable de cartera.
- Correcto otorgamiento de los créditos.
- Estudio de créditos (montos, vencimientos, otros).
- Análisis, reporte y recuperación oportuna de cartera.
- Conciliación de cartera con centros de costos.
- Determinación de estrategias para cobro de cartera mensualmente.
- Otros servicios

1.11 LOCALIZACIÓN

- DEPARTAMENTO DE NARIÑO
- UNIDAD DE ATENCIÓN INTEGRAL MUNICIPIO DE PASTO
- COMFAMILIAR DE NARIÑO PARQUE INFANTIL

1.12 TIEMPO DE EJECUCIÓN

El tiempo estimado para la ejecución del presente proyecto será tres meses transcurridos a partir de Diciembre de 2002 y los meses de Enero y Febrero de 2003.

1.13 ASPECTOS FINANCIEROS

El valor del proyecto asciende a la suma de \$76'347.360 discriminados de la siguiente manera:

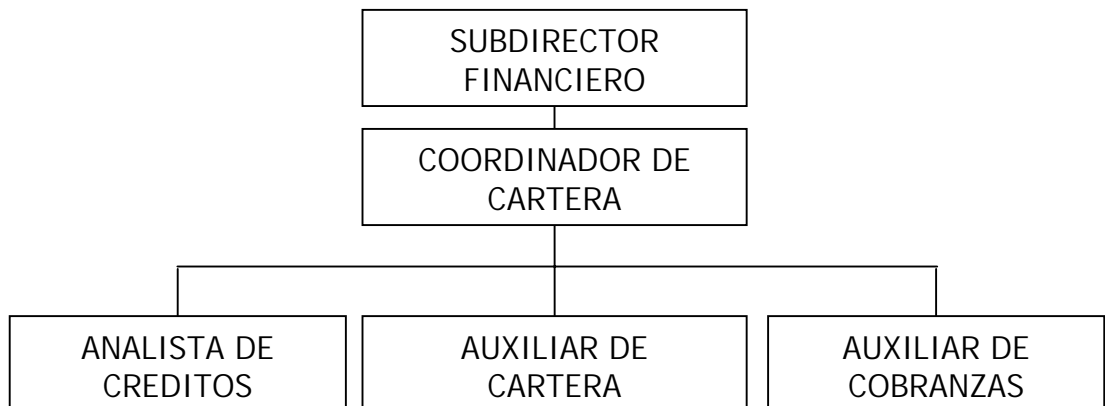
Sistematización(actualización de software)	\$ 1'500.000
Dotación de equipo de oficina	\$ 10'782.000
Gastos varios de funcionamiento (año)	\$ 28'841.699
Recursos humanos COMFAMILIAR (año)	\$ 35'223.661

El origen de los recursos que financiarán el presente proyecto son 100% pertenecientes a la Caja de Compensación Familiar de Nariño.

2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La estructura administrativa propuesta para el Departamento de Crédito, cartera y cobranzas de la Caja de Compensación Familiar de Nariño estará conformada por cuatro funcionarios: el Jefe de sección, y tres auxiliares quienes tendrán unas funciones específicas para el normal funcionamiento de esta dependencia, un auxiliar de créditos que se encargará de analizar el otorgamiento de los créditos, un segundo auxiliar de cartera quien se encargará del mantenimiento de la cartera, estudio de morosidades, actualización de bases de datos, y un último auxiliar de cobranzas quien se encargará de recuperar la cartera vencida. Cabe aclarar que esta sección dependerá de la Subdirección Financiera dentro del organigrama de COMFAMILIAR.

2.1 MODELO DE UN SISTEMA DE CRÉDITO, CARTERA Y COBRANZAS



2.1.1 Propósito. En general, las empresas prefieren vender al contado en lugar de vender a crédito, pero las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer crédito. COMFAMILIAR de Nariño no es la excepción, teniendo en cuenta que la competencia ha realizado importantes inversiones para mantenerse en el mercado. En la búsqueda de la competitividad, el propósito fundamental de implantar la estructura administrativa de crédito, cartera y cobranza además de garantizar el correcto otorgamiento de los créditos, información y listado de los deudores y de empresas que permitan la recuperación oportuna de la cartera.

2.1.2 Información necesaria. La información que debe llegar a la dependencia de cartera, serán: los reportes de movimiento o transacciones contables de terceros, facturas de venta, informes fiscales de los diferentes puntos de servicios, recibos de caja o pagos efectuados por los deudores como abonos a cuenta, notas débito, notas crédito, reportes de antigüedad de las cuentas por cobrar. Toda esta información deberá estar íntimamente relacionada con las áreas de mercadeo, sistemas, contabilidad, aportes y los diferentes puntos de servicios.

2.1.3 Otorgamiento de crédito. Se otorgará el crédito a las personas naturales o jurídicas que cumplan con los requisitos establecidos para tal fin.

2.1.4 Clasificación de los clientes

PERSONAS NATURALES. La ley da calidad de persona natural a toda criatura de la raza humana, sin distingo de sexo, raza o condición alguna con capacidad para obligarse.

PERSONAS JURÍDICAS. Se llama persona jurídica a un ente ficticio creado por la ley y capaz de actuar por si mismo adquiriendo obligaciones y siendo sujeto de derechos, considerado independientemente de las personas naturales que lo administren. Las personas jurídicas pueden tener o no ánimo de lucro.

TIPO DE DEUDORES DE LA VENTA EMPRESARIAL

- Empresas al día: son aquellas que tienen facturación menor a igual a 30 días.
- Empresas morosas: son aquellas que tienen facturación vencida a mas de 30 días.

2.1.5 Servicios de crédito

Venta a empresas: tiene como propósito el suministro de mercancías o servicios para consumo interno de los empleadores a trabajadores. Este servicio se ofrece a

empresas afiliadas y no afiliadas a COMFAMILIAR de Nariño. La venta opera de la siguiente manera:

- *Venta para el empleador:* este solicita en forma verbal o escrita el suministro de bienes o servicios a cualquier punto de venta o servicio y se procede a elaborar la factura.

- *Venta a los trabajadores:* bajo la modalidad de libranza, convenios o contratos, el empleador concede una orden de suministro a sus trabajadores para que retiren mercancía en los puntos de venta o demanden un servicio de la Caja ya sea de recreación o capacitación y posteriormente al fin de cada mes, COMFAMILIAR organiza el total de ordenes entregadas y realiza la respectiva facturación al empleador.

Forma de pago: de acuerdo al monto y tipo de convenio el pago sería a través de: Fenalcheque, Autorización débito automático, tarjeta de crédito empresarial, cruce de cuentas (lo que COMFAMILIAR de Nariño debe a las empresas por concepto de servicios como ocurre con los Hospitales), en efectivo o cheque girado a nombre de la Caja de Compensación Familiar de Nariño.

Puntos de atención: el despacho de la mercancía y la prestación de servicios se

hace a través de las sedes de COMFAMILIAR de Nariño, supermercados, droguerías y puntos de servicios.

Causas de suspensión del crédito: las principales causas de suspensión de un créditos sería la mora constante en pagos y la devolución de cheques por las diferentes causales.

La investigación comercial: antes de otorgar el crédito es necesario indagar sobre el cliente teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Registros de pagos: formas y hábitos de pagos con otras empresas similares y con instituciones financieras.
- Análisis de los estados financieros: Balance General y Estado de Resultados recientes.
- Análisis de su respaldo económico, evaluación de activos, pasivos y patrimonio, con Estados Financieros recientes.
- Documentos legales, como certificado de registro mercantil ante la Cámara de Comercio de fecha reciente, escritura de constitución de la empresa si la hubiese.

Adjudicación del cupo: la adjudicación de un cupo para el cliente se realizará con base en el estudio de la solicitud del crédito y en el cupo otorgado por otras empresas con las cuales el cliente mantiene relaciones comerciales. Sin embargo se tiene en cuenta la sugerencia por parte de los diferentes puntos de venta o servicio.

Información sobre la aprobación del crédito: es importante informar al cliente sobre el resultado de su solicitud de crédito en forma escrita o personalizada, como también ratificar las condiciones a las cuales deberá someterse una vez aprobado.

Garantías solicitadas: se exigirían garantías personales y reales. Las garantías son también llamadas instrumentos de crédito y son muy variadas, las más importantes son los títulos valores:

- Letra de cambio⁴
- Factura cambiaria de compraventa y transporte
- Libranza (Autorización de descuento por nómina)
- Pagaré⁵
- Cheque⁶ (Fenalcheque)

⁴ Código de Comercio Artículos 671 a 708.

⁵ Código de Comercio Artículos 709 a 711.

- Certificado de deposito y bonos de prenda⁷
- Letra cambiaria de compraventa⁸

Títulos valores partes intervinientes:

- Creador u otorgante: quien elabora el título y lo firma por primera vez
- Girador o librado: quien debe pagarlo
- Beneficiario o tomador: en cuyo favor se expide, o el endosatario
- Avalista: presta su firma como garantía adicional
- Tenedor: presenta el título para su cobro

2.1.6 Solicitud de crédito

Propuesta No. 1: en cada área donde se genere el crédito.

Propuesta No. 2: directamente en el Departamento de Crédito, Cartera y Cobranza de COMFAMILIAR de Nariño, mediante una solicitud directa, diligenciando un formulario con la información completa y detallada del trabajador y de la empresa aportante. Previo análisis, verificación y aprobación de la solicitud, se entregará en supermercados, droguerías, centro de servicios sociales, parques recreativos y

⁶ Código de Comercio Artículos 712 a 751.

⁷ Código de Comercio Artículos 757 a 766.

⁸ Código de Comercio Artículos 772 a 779.

demás unidades de servicios de COMFAMILIAR de Nariño donde el cliente haya solicitado el servicio.

2.2 CARTERA

El sistema de información que se maneja como control de clientes se conoce como cartera, que consiste en el control de registros, procedimientos, y saldos de todos los clientes existentes en cada centro de servicios de COMFAMILIAR de Nariño y corresponde a la totalidad de cuentas, valores (cuotas), efectos comerciales y documentos de los clientes.

2.2.1 Objetivo. El principal objetivo de la cartera es poseer un sistema de información que permita analizar y evaluar la cartera que esta al día y en mora.

2.3 COBRANZAS

Es el proceso o acción de cobro donde se podrá garantizar la oportuna clasificación de cartera pendiente de cobro, teniendo en cuenta criterios básicos como monto, tiempo del crédito, solvencia de los deudores y periodos gravables.

2.3.1 Objetivo. Recuperar oportunamente la cartera, teniendo en cuenta el

listado de deudores y un plan de cobranza prefijado. Las actualizaciones realizadas en el procedimiento de cobro son de trámite, y contra ellas no procede recurso alguno, el deudor deberá cancelar además de la obligación contraída, los intereses respectivos, y un porcentaje adicional por los gastos en los que haya incurrido la entidad para hacer efectivo el cobro.

El funcionario competente para exigir el cobro, (Auxiliar de Cobranza) producirá un oficio ordenando la cancelación de las obligaciones pendientes más los intereses respectivos, se notificará personalmente al deudor, previa citación para que comparezca en un término de diez (10) días; si vencido este término no comparece se enviará por correo la notificación.

2.4 PERFIL DEL JEFE DE CRÉDITO, CARTERA Y COBRANZA

El Coordinador o Jefe del Departamento de Crédito, Cartera y Cobranza de la Caja de Compensación Familiar de Nariño debe ser una persona idónea, e importante en el sector comercial.

Además debe tener:

- La auténtica dirección, consistente en el conjunto de acciones a desarrollar

para que se logren los objetivos propuestos.

- Principales cualidades y responsabilidades.
- Estimular las ventas a crédito.
- Evitar la pérdida por cuentas malas.
- Cualidades: personalidad, criterio, tacto y tenacidad.
- Ser un verdadero líder, encausando al equipo de trabajo hacia los objetivos comunes.

2.5 PROPUESTA PARA COBRO JURÍDICO Y RECUPERACIÓN DE CARTERA MOROSA

- Con la implementación de la estructura administrativa y financiera del Departamento de Crédito, Cartera y Cobranza, se podrá obtener un reporte de aquellas empresas cuyos pagos no sean oportunos, información que estará estrechamente ligada con la Oficina Jurídica de COMFAMILIAR a fin de tomar los correctivos y acciones a que haya lugar.
- Deberá existir una base de datos que determine la cartera real de la Caja, discriminada por edades, con el fin de determinar con certeza el inicio de un proceso persuasivo o posteriormente proceso coactivo.

- Igualmente, es necesario crear mecanismos de descuento con el fin de incentivar al deudor moroso cumplir con el pago de su deuda.
- Contablemente se requiere castigar aquellos saldos que se encuentren por encima de los 360 días, con el propósito de que el sistema presente una información real y hacer una provisión adecuada que estime la cartera recuperable a un determinado periodo.

3. ESTRUCTURA FINANCIERA

3.1 TALENTO HUMANO Y GASTOS FUNCIONAMIENTO

Actualmente en la oficina de Tesorería existe un Profesional y un Auxiliar que trabajan en forma manual y realizan otras funciones, restándole la importancia que requiere la estructura administrativa financiera de crédito, cartera y cobranzas.

Con la creación de la estructura propósito del presente trabajo, la planta de personal para esta dependencia estaría conformado por:

- Coordinador de Cartera (1)
- Analista de crédito (1)
- Auxiliar de cartera (1)
- Auxiliar de cobranzas (1)

Con el personal en mención la estructura se dedicaría de tiempo completo al perfeccionamiento de su área, con la presentación formal de planes operativos y objetivos que cubran toda la fase de las operaciones en un periodo determinado, esto propendería por un mejor desarrollo de las estrategias financieras de la Caja,

así mismo en esta actividad participarían todas las dependencias brindando soporte para la implementación, y posterior realización de metas.

A continuación se puede observar la nómina correspondiente a esta dependencia:

GASTOS DE PERSONAL

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO, CARTERA Y COBRANZA

CUADRO # 1 GASTOS DE PERSONAL DEPARTAMENTO DE CREDITO, CARTERA Y COBRANZAS.

No.	CARGOS	HORAS DÍA	SALARIO BASICO	AUXILIO TRANSPORTE	DEDUCCIONES		TOTAL MES
					SALUD	PENSION	
1	Coordinador de Cartera ¹	9	820.105,00	-	38.480,00	32.467,50	891.052,50
1	Analista de Crédito ²	9	454.338,00	37.500,00	19.558,38	16.502,38	490.398,68
1	Auxiliar de Cartera ²	9	454.338,00	37.500,00	19.558,38	16.502,38	490.398,68
1	Auxiliar de Cobranza ²	9	454.338,00	37.500,00	19.558,38	16.502,38	490.398,68

No.	CARGOS	HORAS DÍA	PRESTACIONES LEGALES	PRESTACIONES EXTRALEGALES	TOTAL AÑO
1	Coordinador de Cartera*	9	2.520.440,00	196.440,02	13.409.510,02
1	Analista de Crédito**	9	1.281.073,73	105.525,96	7.271.383,86
1	Auxiliar de Cartera**	9	1.281.073,73	105.525,96	7.271.383,86
1	Auxiliar de Cobranza**	9	1.281.073,73	105.525,96	7.271.383,86

TOTAL	35.223.661,61
--------------	----------------------

¹ Personal contratado por Comfamiliar de Nariño.

² Personal contratado a través de outsourcing.

Como se puede analizar en los Cuadros anteriores, el valor total por concepto de gastos de personal en un año serían \$35'223.361, dentro de los cuales se incluye el salario básico mensual, auxilio de transporte para los auxiliares que en el año 2003 ascendió a \$37.500, prestaciones sociales, vacaciones, cesantías, intereses de cesantía, prima de vacaciones. El Jefe de la sección será contratado directamente por contrato de término fijo con COMFAMILIAR de Nariño, debido a que las políticas de austeridad en el gasto fijadas por la Superintendencia del Subsidio Familiar exigen que los cargos operativos que se encuentran dentro del Nivel V Grados 1 y 2 sean contratados a través de empresas de servicios temporales (outsourcing).

GASTOS DE FUNCIONAMIENTO

Los gastos de administración y funcionamiento incluyen los gastos diversos por concepto de elementos de aseo y cafetería, útiles, papelería y fotocopias, servicios de energía, agua, teléfono, contribuciones y afiliaciones, seguros, gastos legales, mantenimiento y reparaciones, adecuaciones, gastos de viaje, impuestos, entre otros, los cuales son prorrateados entre todas las áreas de COMFAMILIAR.

CUADRO # 2 PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS VARIOS DE FUNCIONAMIENTO.

DENOMINACION	PRESUPUESTO ANUAL ADMÓN.. PASTO*	PORCENTAJE**	GASTOS MENSUALES	GASTOS ANUALES
Gastos varios de Funcionamiento	1.922.779.945,00	1,50%	2.403.475	28.841.699

*Presupuesto Anual aprobado por la Superintendencia del Subsidio Familiar.

** Porcentaje asignado para el área de Cartera, por la Oficina de Planeación.

DOTACIÓN MODULAR Y EQUIPO DE OFICINA

CUADRO #3 DOTACION MODULAR EQUIPOS DE OFICINA.

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Divisiones Modulares	Global	2.500.000,00	2.500.000,00
Silla ergonómica	4	230.000,00	920.000,00
Archivador	1	290.000,00	290.000,00
Sillas interlocutoras	2	125.000,00	250.000,00
Sumadora	2	180.000,00	360.000,00
Computador	2	2.000.000,00	4.000.000,00
Impresora FX-1180	1	1.350.000,00	1.350.000,00
Mesa para computador	2	120.000,00	240.000,00
Línea telefónica	1	680.000,00	680.000,00
Teléfono	1	40.000,00	40.000,00
Papelera de escritorio	2	60.000,00	120.000,00
Papelera de piso	2	16.000,00	32.000,00
	TOTAL		10.782.000,00

Para el normal funcionamiento de las actividades del Departamento de Crédito, Cartera y Cobranza, se requiere una dotación de divisiones modulares y equipo de oficina por valor de \$10'782.000.

3.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

La estructura administrativa de crédito, cartera y cobranza con el objeto de desarrollar su proceso administrativo, debe tener en cuenta las cinco fases fundamentales dentro del mismo:

- **Planeación:** de antemano debe dar respuesta al qué hacer, cómo hacerlo,

cuando hacerlo, y quien debe hacerlo. Los planes comprenden la adopción de objetivos para crearse el Departamento, las metas de cada sección y las formas de alcanzarlos.

- **Organización:** es la función administrativa que se encarga de proyectar y mantener los objetivos que tiene cada cargo dentro del departamento, las funciones y responsabilidades de cada cargo dentro de cada sección u oficina, de cada persona y por último los niveles de autoridad que tiene cada trabajador.
- **Staffing:** consiste en dotar y mantener el personal que requiere la estructura organizativa del departamento, para ello se realiza un estudio de necesidades de talento humano, se evalúa y selecciona el personal adecuado de acuerdo a perfiles para cada cargo.
- **Dirección:** es la parte de la administración, que se encarga de guiar y conducir todo el talento humano que trabaja en el departamento para obtener los resultados y las metas propuestas.
- **Control:** es la medición y la corrección de las actividades del talento humano para asegurar que los eventos se ajustan a los planes. El control mide el

desempeño en relación con las metas y los planes, indica donde existen desviaciones negativas para realizar los correctivos en forma oportuna.

Estos cinco procedimientos deben realizarse simultáneamente y no puede excluir a ninguno de ellos, este proceso administrativo se lleva a cabo en forma eficiente cuando se tiene un buen sistema de información y comunicación en la Caja, la contabilidad se constituye en el principal sistema de información que debe poseer una empresa, por cuanto permite a la administración tomar las decisiones en forma oportuna.

Actualmente la información contable de la cartera que se maneja en COMFAMILIAR de Nariño no cumple con las características y condiciones necesarias para ejecutar un adecuado proceso administrativo.

3.3 FUENTES DE FINANCIACIÓN

El origen de los recursos que financiarán el presente proyecto son 100% pertenecientes a la Caja de Compensación Familiar de Nariño.

3.4 COSTO Y CUANTÍA DE LA INVERSIÓN

El valor del proyecto asciende a la suma de \$76'347.360 discriminados de la

siguiente manera:

Sistematización(actualización de software)	\$	1'500.000
Dotación de equipo de oficina	\$	10'782.000
Gastos varios de funcionamiento (año)	\$	28'841.699
Recursos humanos COMFAMILIAR (año)	\$	35'223.661

4. PERIODO Y NORMAS DE CRÉDITO

Los términos de crédito ordinarios de una empresa y para el caso de COMFAMILIAR de Nariño, los cuales incluyen el período de crédito y el descuento, podrían requerir ventas sobre una base de 2/10, neto 40 para todos los clientes aceptables. Las normas de crédito servirían para determinar qué clientes pueden cumplir con los términos de crédito ordinarios y el monto del crédito disponible para cada cliente.

La gestión de la estructura administrativa y financiera del departamento de crédito, cartera y cobranza se establecer sobre la base de evitar riesgos irrazonables e innecesarios, ejerciendo una vigilancia constante sobre las cuentas por cobrar, emprendiendo rápidos y eficaces procesos de cobros y reaccionando rápidamente a los indicios de riesgo. Por tanto, las acciones a realizar teniendo en cuenta un aspecto específico son las siguientes:

- a. En el flujo de caja (ciclo de venta y recaudo)
 - Comparación diaria de venta
 - Comparación diaria de recaudos
 - Participación dentro del ingreso operativo de la compañía

- b. En la cartera vencida
 - Por acumulados (1-30 días), (de 31-60 días)

- c. En la cartera de dudoso recaudo
 - Descartando las cuentas incobrables
 - Provisión de cartera

- d. En los descuentos financieros
 - El manejo de descuento financiero asignado en la venta
 - El manejo de la tasa de interés asignado por pago anticipado

- e. En el manejo de efectivo con instituciones financieras
 - Monto de cheques locales
 - Monto de cheques de otras plazas
 - Dentro del paquete de negociación de la empresa con la institución financiera.

4.1 NORMAS DE CRÉDITO

Las normas de crédito se refieren a la fuerza y a la dignidad de crédito que debe mostrar el cliente para calificar como sujeto de crédito. Si un cliente no satisface

los términos ordinarios de crédito, podrá aún hacer compras en COMFAMILIAR o demandar sus servicios, pero bajo términos más restrictivos. Es decir, los términos ordinarios de crédito podrían exigir un pago después de 30 días, y estos términos podrían extenderse a todos los clientes calificados. Las normas de crédito de COMFAMILIAR servirían para determinar cuáles serán los clientes que podrían cumplir con los términos ordinarios de crédito y la cantidad de crédito que deberían recibir. Los principales factores que se consideran al establecer las normas de crédito se relacionan con la probabilidad de que algún cliente determinado pague con lentitud o incluso que termine como una pérdida por cuentas malas.

La fijación de las normas de crédito requiere de una medición de la calidad del crédito, la cual se define en términos de la probabilidad de que un cliente incurra en un incumplimiento respecto a sus obligaciones.

El principal objetivo de la elaboración de las normas de crédito es servir como guía, orientación y consulta a todas las personas que estén interesadas en el seguimiento y otorgamiento de los créditos.

CARTERA

- Se clasificará la cartera del presente sistema de crédito así:
 - a) Mora normal: de 1 a 40 días desde el momento de vencimiento del crédito.
 - b) Crédito en mora: cuando la cuota del abono del crédito tenga entre 1 a 10 días después del vencimiento.
 - c) Crédito en cobro jurídico: cuando la mora sobrepasa los 20 días.

- Devolución del documento por solicitud a la expiración del plazo.

- Los créditos podrán ser refinanciados con plazos de 6 meses y/o cuando las circunstancias lo ameriten y el comité de crédito lo apruebe.

- Cambio de cupo por solicitud del interesado, el cual debe ser analizado por el comité de crédito y/o el encargado del área de acuerdo al monto.

- Después de un día de morosidad en el pago de las cuotas, se suspende el crédito.

- Los puntos de venta donde se genere el crédito deberán reportar en forma inmediata la información de ventas a crédito a la coordinación de crédito, cartera y cobranzas con el fin de actualizar la información.

- La estructura administrativa financiera de crédito, cartera y cobranzas deberá conciliar saldos de forma constante con los puntos de venta de manera mensual.
- La estructura administrativa financiera de crédito, cartera y cobranzas deberá informar permanentemente al comité de créditos los problemas que se presentan a fin de evaluar y analizar periódicamente las políticas de crédito, cartera y cobranzas.
- La estructura administrativa financiera de crédito, cartera y cobranzas debe tener al día las estadísticas y la información de cartera por edades relacionadas con la cartera.
- Los títulos valores que soportan los créditos se deberán mantener bajo custodia por la coordinación de crédito, cartera y cobranzas, al terminar el pago se deberá devolver al usuario del crédito, siempre y cuando éste se encuentre al día con la empresa y presente el respectivo documento de cancelación de la obligación.
- La auditoría Interna podrá hacer los arqueos respectivos sobre los títulos valores, cuando así lo considere necesario.

- Renovación del crédito: anualmente se renovará el crédito, o a solicitud del interesado previa verificación del comportamiento del mismo en cartera.

COBRANZA

- Para las empresas en mora de 1 a 10 días después del vencimiento, la estructura administrativa financiera de crédito, cartera y cobranzas iniciará el proceso de cobro administrativo, mediante llamada y dos requerimientos por escrito.
- Pasados 10 días luego del aviso se procederá a realizar el cobro prejudicial agotando todos los elementos necesarios para llegar al pago de la obligación o en caso contrario un acuerdo de pago.
- Cuando han transcurrido 10 días de avisado el cobro prejudicial y el cliente no se ha manifestado, se iniciará el cobro jurídico.

Además de lo anterior se debe tener en cuenta los siguientes parámetros generales sobre la Estructura Administrativa y Financiera de Crédito, Cartera y Cobranzas:

- a) Estudio de la solicitud
- b) Toma de decisión
- c) Generación de cartera
- d) Cobranzas

ESTUDIO DE LA SOLICITUD

El estudio de la solicitud del crédito, consiste en la investigación comercial y el análisis financiero. Antes de realizar directamente la solicitud del crédito tener en cuenta lo siguiente:

- **Futuro:** el crédito consiste en dar hoy un bien o un servicio para que sea pagado después.
- **Riesgo:** siempre que se concede un crédito se corre un peligro, que el deudor no pague.
- **Confianza:** nadie otorga un crédito si no tiene la confianza en el deudor.

Además de las políticas que se establecen para conceder crédito en cada una de las áreas autorizadas para tal fin, se establecen las siguientes características:

- Evitar riesgos innecesarios e irrazonables.
- Vigilar las cuentas por cobrar.
- Dar normas sobre que hacer con las cuentas difíciles de cobrar.

CLASES DE CRÉDITO

- **Exigentes:** cuando los requisitos son rígidos y/o numerosos.
- **Blandos:** cuando el crédito se concede con relativa facilidad.
- Se aplican según la competencia, la necesidad de efectivo, y las utilidades.

Las cualidades del crédito para que sean realmente eficaces deben ser:

- **Uniformes:** deben aplicarse a todos los clientes.
- **Flexibles:** deben tener en cuenta las circunstancias de cada solicitante.
- **Rutinas eficientes:** en cuanto que siempre se deben aplicar, pero con la flexibilidad y la adaptabilidad requerida.

4.2 SISTEMA DE PUNTAJES DE CRÉDITO

Aunque la mayoría de las decisiones de crédito son de naturaleza subjetiva, hoy en día se utiliza un sofisticado método estadístico el cual se denomina ANÁLISIS

DISCRIMINANTE MÚLTIPLE (MDA) para evaluar la calidad del crédito, el cual será aplicado de igual manera en el Departamento de Crédito, Cartera y Cobranza de COMFAMILIAR de Nariño. El MDA es similar al análisis de regresión múltiple. La variable dependiente es, la probabilidad de incumplimiento de pago, y las variables independientes son factores que se asocian con la fuerza financiera y con la capacidad para pagar una deuda si se concede el crédito.

Este sistema registra el puntaje en relación con la calidad de un crédito tomando como base aquellas variables que se consideren importantes para diferenciar entre los clientes a crédito potencialmente buenos y malos.

Para el caso de COMFAMILIAR de Nariño, las variables independientes en el sistema de evaluación del crédito por puntaje estarían dadas por factores tales como los siguientes:

- ¿El solicitante del crédito tiene casa propia o algún bien raíz?
- ¿Cuánto tiempo ha estado el solicitante en su empleo?
- ¿Cuál es el monto de la deuda pendiente de pago del solicitante en relación con su ingreso anual?
- ¿Tiene el cliente potencial antecedentes de haber pagado sus deudas oportunamente?

La principal ventaja de este sistema es que la calidad de crédito de un cliente se expresa como un solo valor numérico en lugar de expresarse como una evaluación subjetiva de un número de diversos factores, aún más para COMFAMILIAR por cuanto debe evaluar muchos clientes en distintas localidades.

La principal ventaja de este sistema es que la calidad de crédito de un cliente se expresa como un solo valor numérico en lugar de expresarse como una evaluación subjetiva de un número de diversos factores, aún más para COMFAMILIAR por cuanto debe evaluar muchos clientes en distintas localidades, por tanto a continuación se relacionan los aspectos más importantes a tenerse en cuenta en el momento de evaluar una solicitud de crédito:

Cuadro #4 Ponderación de otorgamiento de crédito

CONCEPTO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	TOTAL
Solidez financiera		20%	
Liquidez inmediata		20%	
Referencias bancarias		10%	
Referencias comerciales		10%	
Activos fijos		25%	
Rentabilidad		10%	
Moralidad comercial		5%	
TOTAL		100%	

La Calificación tendrá un intervalo de 1 a 5, donde 5 sería aceptable y 1 inaceptable. A su vez, la ponderación estará dada en la importancia que tiene cada factor en la evaluación y esta puntuación será constante.

La aprobación del crédito estará ligada al puntaje total obtenido de la multiplicación de la calificación dada al solicitante, por el ponderado respectivo, obteniendo los siguientes resultados:

De 100 a 200 puntos no es cliente apto para crédito.

De 201 a 300 debe presentar garantía real.

De 301 a 500 es un cliente apto para crédito.

4.3 SISTEMA DE LAS CINCO "C"

Aún utilizando el sistema de puntajes de crédito este se relaciona bastante con la evaluación de las cinco áreas que generalmente se consideran importantes para determinar la dignidad de crédito de un cliente. Estas cinco áreas, las cuales se denotan con palabras que empiezan con la letra C, ayudan a minimizar el riesgo en el momento de otorgar un crédito. De acuerdo con el investigador Manuel Estévez Breton para minimizar el riesgo para otorgar crédito se deben investigar las cuatro "C" del solicitante:

Carácter: se refiere a la probabilidad de que los clientes traten de honrar sus obligaciones. Es el comportamiento habitual del cliente para atender sus obligaciones crediticias. Este factor es de importancia considerable porque toda transacción de crédito implica una promesa de pago, el factor moral es el aspecto más importante en una evaluación de crédito. Por tanto, los reportes de crédito proporcionan información de base acerca del desempeño anterior tanto de personas como empresas, referencias bancarias y comerciales.

Que investigar en las personas naturales:

- Moralidad
- Plena identificación
- Referencias familiares, personales y comerciales.
- Fama
- Personalidad

En las personas jurídicas:

- Moralidad y tradición
- Plena identificación(NIT y Registro Mercantil Cámara de Comercio)
- Eficiencia técnica

- Antigüedad
- Situación financiera

Capacidad: es un juicio subjetivo acerca de la habilidad del cliente para pagar sus cuentas. (podrá pagar, hasta donde puede endeudarse?) Se mide parcialmente por los récords anteriores de los clientes y por los métodos de negocios, y puede verse complementada por la observación física de sus plantas o almacenes.

Que investigar en las personas naturales:

- Educación, experiencia, habilidad comercial.
- Edad, salud, responsabilidad.
- Manejo de los recursos naturales.
- Hoja de vida.
- Ingresos y egresos, (renta) tanto presente como proyección a futuro.

En personas jurídicas:

- Lo mismo de las personas naturales, Además:
- Habilidad comercial (mando e iniciativa, competencia técnica).
- Análisis de la situación financiera.

- Antigüedad

Capital: se mide por la condición financiera general de una empresa tal y como lo indicaría un análisis de sus estados financieros. (Cómo pagara? si no puede pagar o no quiere se le podrá forzar a que pague?). Se da una importancia especial a las razones de riesgo, la razón de deudas/activos, la razón circulante y la razón de rotación del interés ganado.

Que investigar en personas naturales:

- En las personas naturales la Renta.
- Bienes raíces, activos fijos.

En las personas jurídicas:

- Capital de trabajo
- Activos fijos (libertad, identificación, ubicación.)
- Activos corrientes

Condiciones: se refiere tanto a las tendencias económicas generales como a los desarrollos especiales de ciertas regiones geográficas o sectores de la economía que pudieran afectar la capacidad de los clientes para satisfacer sus obligaciones.

Que investigar:

- Riesgos inherentes a las fuentes de ingresos.
- Posibles cambios políticos, económicos y sociales.
- Condiciones competitivas.
- Cambios de legislación.

Colateral: está representado por los activos que los clientes pueden ofrecer como garantía para obtener un crédito.

La información acerca de estos cinco factores proviene de las experiencias anteriores de la empresa con sus clientes, y se complementa con un sistema de recolectores de información externa. Una vez realizado este trabajo, el Coordinador de Cartera deberá tomar una decisión final con relación a la calidad de crédito potencial y general de cada cliente.

4.4 ESTUDIO Y APROBACIÓN DEL CRÉDITO

Una vez diligenciado el formulario de solicitud de crédito, el cual es sumamente sencillo, el analista de créditos deberá indagar si la información ahí manifiesta es verdadera:

- Identificación
- Empleo y lugar de trabajo
- Domicilio (indica estrato social)
- Bienes raíces
- Referencias bancarias
- Referencias comerciales
- Edad
- Seguros
- Referencias personales y familiares (apreciación subjetiva)

Posteriormente realizará un análisis financiero en el cual determinará la situación financiera y económica del solicitante, para ello deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Análisis del Balance General, con el fin de identificar el monto de los Activos Corrientes.
- Análisis del Estado de Resultados, para conocer si la empresa progresa en sus utilidades, si hace provisiones para deudas malas.
- Análisis de los índices y la interpretación de los estados financieros, entre los cuales se pueden citar:

- a) LIQUIDEZ: índice de solvencia: Activo Corriente/ Pasivo Corriente.
- b) LIQUIDEZ INMEDIATA: Activo Corriente – inventario / Pasivo.
- c) SOLIDEZ: nivel de endeudamiento: Pasivos Totales / Activos Totales x 100.
- d) ROTACIÓN DE CARTERA: Total Ventas a crédito / cartera.
- e) RENTABILIDAD: margen bruto de utilidad: Utilidad Bruta / Ventas
- f) RENTABILIDAD DE ACTIVOS: Utilidad / Nivel de Activos

APROBACIÓN DEL CRÉDITO

Según las políticas establecidas en cada área para la concesión de créditos, se creará un Comité de Créditos el cual estará integrado por: el Subdirector Financiero, el Coordinador de Cartera y el Subdirector responsable de otorgar el crédito (ejemplo: para el caso de créditos de Turismo Social, será el Subdirector de Servicios Sociales, mientras que para créditos de Mercadeo estará presente el Subdirector de Mercadeo). Comunicación sobre la aceptación de la solicitud y sus condiciones para el otorgamiento. Además, se hace necesario tener presente los siguientes aspectos:

- Comunicación periódica a los clientes cumplidos.
- Frecuente revisión de la información comercial del cliente.
- Seguimiento de las garantías.

Se deberá investigar comercialmente a:

- Todas las personas o Entidades que se van a constituir en deudores: Deudor o Codeudor.
- Los codeudores se deberán investigar con la misma rigurosidad de los deudores, ya que en caso de debilidad el codeudor suple el deudor.
- Los resultados de las investigaciones deben actualizarse por lo menos anualmente o cuando el cliente solicite un aumento sustancial de su cupo, así mismo cuando comience a presentar señales de deficiencia en el cumplimiento de sus pagos.
- Por lo general debe investigarse a todos los clientes y no se deben hacer excepciones por razones de amistad, fama, importancia, etc. recordar así mismo que todo crédito es un riesgo, que se aumenta o se disminuye en proporción a la investigación comercial.

Los solicitantes especialmente riesgosos, serán los que tengan una o todas las condiciones que a continuación se señalan:

- Personas de escasos recursos y con muchas obligaciones.
- De bajos ingresos y muchos créditos.
- Sin antecedentes conocidos y/o muy deficientes.
- Menores de edad.
- Solteros independientes, por carecer de responsabilidades concretas, se mudan con frecuencia.
- Los apresurados en obtener respuesta a la solicitud del crédito.
- Vendedores y cobradores viajeros, su trabajo los obliga a permanecer mucho tiempo fuera de su habitual residencia, y por consiguiente incumplen sus fechas de pago.
- Contratistas independientes porque dependen en gran parte de los anticipos hechos por el patrono, y este no siempre cumple.
- Eclesiásticos y miembros de las fuerzas armadas y de policía: por dignidad y fuero especial.
- Los abogados: por estar familiarizados con las demandas, estas no los presionan, además conocen la forma de eludir la ley fácilmente.

Además de estudiar la solicitud con los requisitos exigidos en las políticas crediticias de cada área, agotar toda la información sin apresuramiento y sin dudas al respecto. Una forma de minimizar el riesgo es la de exigirles codeudores sin excepción.

LA ENTREVISTA CON EL SOLICITANTE DEL CRÉDITO

La entrevista debidamente conducida, capacita al solicitante para presentar su propio caso mas ventajosamente y recibir útiles sugerencias. Por otra parte, permite al acreedor hacer observaciones personales e investigar cuidadosamente lo relativo a puntos dudosos y finalmente, establecer una conversación franca y libre que conduzca a un mutuo entendimiento satisfactorio.

La entrevista comprende los siguientes pasos:

- Preparación
- Iniciación
- Motivación
- Respuesta a objeciones
- Terminación y despedida

CONDICIONES INTERNAS DEL CRÉDITO

Las condiciones internas del crédito son los requisitos para concederlo y se deberán ajustar a las políticas establecidas para otorgarlo, acordadas entre el

acreedor y el deudor, estas serán: el contrato, el cupo límite del crédito, las garantías, los descuentos y los intereses.

El contrato: acuerdo entre las partes para constituir, regular o extinguir una relación jurídica patrimonial.

El cupo o límites del crédito: sirve para determinar el monto máximo del crédito y determinar la capacidad de pago.

Los descuentos: son herramientas para aumentar las ventas y acelerar la recuperación de la cartera vencida o por vencer.

Las garantías: es un documento como prueba de la deuda. Las más importantes son los títulos valores los cuales tendrán una orden incondicional de pagar una suma determinada de dinero, el nombre del girador y la indicación de ser pagadera a la orden o al portador.

Para decidir qué instrumento de crédito emplear, se deberá tener en cuenta factores como: su costo con relación al crédito otorgado, las características de crédito (a mayor solvencia moral y económica, menor y menos garantías al solicitante), monto del crédito (mayor monto, mayores y mejores garantías), entre otros.

Los documentos deben cumplir con todos los requisitos exigidos por la ley, la omisión de alguno de ellos, además de causar demora en la cobranza, puede ocasionar la pérdida de su carácter de título valor.

Intereses: son el precio por el uso del dinero, de los bienes o servicios dados en préstamo.

5. PROCESO ADMINISTRATIVO DE CARTERA

La política óptima de crédito, y por lo tanto el nivel óptimo de las cuentas por cobrar, depende de las condiciones operativas de la empresa, las cuales son de naturaleza única. Teniendo en cuenta que COMFAMILIAR de Nariño trabaja con márgenes de utilidad pequeños (Estados de Resultados por áreas) no puede extender liberalmente sus créditos, como tampoco mantener niveles altos de cuentas por cobrar. Por tanto, es necesario que dentro del proceso administrativo de la cartera se consideren:

- La planeación: decidir con anticipación qué hacer, cómo hacerlo, cuando hacerlo, y quienes deben hacerlo.
- La organización: Conjuntamente con la ejecución: clasificación de la cartera por edades, niveles de riesgo, para determinar como y cuando, y la sectorización para la recuperación de la cartera.
- El control de la cartera: es lograr su recuperación en forma pronta, segura, y económica. Asegurar el pago en las fechas establecidas mediante recordatorio.

5.1 OBJETIVOS DE LA CARTERA

- Disminuir las cuentas incobrables, analizar el porqué de su existencia, sea un mal o deficiente estudio de la solicitud del crédito o una mala toma de decisiones en el otorgamiento del crédito, o una cobranza ineficaz.
- Controlar la rotación de cartera mediante los siguientes cálculos:

$$\frac{\text{Total ventas netas a crédito}}{\text{Total cartera por cobrar}} = \text{No. de veces}$$

$$\frac{\text{Total cartera por cobrar}}{\text{Total ventas netas a crédito}} = \text{No. de días}$$

5.2 ORGANIZACIÓN DE LA CARTERA

La cartera centralizada: todas las operaciones se realizan en la oficina central.

La cartera se maneja descentralizada en cada punto de venta donde se genera el crédito, por lo cual se opera en forma independiente. Tiene las siguientes ventajas:

- Mejor servicio al cliente.
- Mejora significativamente la eficiencia de la empresa.
- Mejor control de la cartera y la cobranza.

6. POLÍTICAS DE COBRANZA

Las políticas de cobranza deben tener las siguientes cualidades:

- Uniformes: aplicable a todos los casos y a todas las personas.
- Adaptables a las circunstancias.
- Flexibles: que permita hacer diferencia entre los deudores.
- Progresivas: que aumente segura y gradualmente la presión.

6.1 NORMAS

Las principales políticas dentro del proceso de cobranza son:

- Determinar el monto mínimo para efectuar cobro.
- Documentar de acuerdo con la ley.
- Mantener el plan de cobranza fijado.
- Respetar la autonomía del abogado y de la estructura administrativa.
- Hacer conocer el tiempo y la pérdida que significa la cobranza jurídica.

6.2 CLASIFICACIÓN DE LOS CRÉDITOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA CARTERA

Los créditos se pueden clasificar según el nivel de riesgo y según la edad, con el fin de evaluar la cartera:

NIVEL DE RIESGO: a. Crédito comercial
 b. Crédito de consumo

EDAD: a. Normal recaudo
 b. Lento recaudo
 c. Dudosos recaudo

6.3 CONTROL DE LA COBRANZA JURÍDICA

- La cobranza jurídica debe ser el último recurso al que se debe acudir para buscar el pago de una deuda.

- En los informes se debe decir claramente las razones por las cuales fue imposible realizar el cobro.

- Se debe realizar cuadros de control de la cartera enviada a jurídica.

LA COBRANZA CON RESULTADOS POSITIVOS

Para lograr optimizar los resultados en el proceso de la cobranza, se deberán tener presente:

a. Características del proceso de cobranza

- Agil
- Regular
- Sistemático

b. Clases de cobranza

- Corriente u ordinaria: la realiza el acreedor directamente.
- Pre - jurídica: es el paso anterior a la cobranza jurídica.
- Jurídica: se realiza a través de las leyes de la República.

c. Factores en un sistema de cobranza

- Tiempo: duración del proceso de cobro
- Etapas: son las fases o gestiones de cobro que se hacen a través del proceso.

- Clases: Recordatorias
Investigación
Apelación: a juego limpio, a conservar la buena imagen, al honor,
de ultima oportunidad
Envío de la factura
Visita personal a la oficina del deudor
Llamada telefónica
Envío de un telegrama o fax

d. Técnicas de cobranza

- Motivar al deudor
- Estimular el ego
- Apelar al sentido de la justicia
- Apelar al sentido de la honradez
- Obrar siempre con prudencia y energía

e. Clases de deudores

- De riesgo mínimo: tienen excelente moralidad y capacidad de pago.
- De riesgo aceptable: de moralidad y capacidad buenas.
- De riesgo alto: poca moralidad, trato jurídico.

7. POLÍTICAS DE CRÉDITO

El éxito o el fracaso de la empresa dependerá principalmente de la demanda por sus productos o servicios, como regla general, entre más altas sean sus ventas, más grandes serán sus utilidades. Las ventas a su vez dependen de varios factores, algunos de ellos son de naturaleza exógena pero otros están bajo el control de la empresa. En el caso de COMFAMILIAR de Nariño las principales variables controlables que afectan la demanda son los precios de venta, la calidad de sus productos y servicios, la publicidad y las políticas de crédito.

Las políticas de crédito tienen las siguientes variables:

- El período de crédito: longitud del plazo de tiempo que se confiere a los compradores para que cancelen sus adquisiciones.
- Las normas de crédito: las cuales se refieren a la capacidad financiera mínima que deben tener los clientes a crédito para ser aceptados.
- La política de cobranza, la cual se mide por la rigidez o por la elasticidad en el seguimiento de las cuentas de pago lento.

- Los descuentos concedidos por pronto pago.

El jefe del departamento de crédito, cartera y cobranza tiene la responsabilidad de administrar la política de crédito de COMFAMILIAR de Nariño, sin embargo debido a la profunda importancia del crédito, la política de crédito deberá ser establecida por los comités ejecutivos conformados por el Director Administrativo, Subdirector Financiero, Jefe de Cartera y el Subdirector del área donde se realicen las solicitudes.

- COMFAMILIAR de Nariño otorgará crédito a personas naturales y jurídicas (afiliados y particulares) con el cumplimiento de los requisitos exigidos.
- El crédito esta considerado como otra modalidad de venta, será máximo a treinta días sin financiación, en caso de mercadeo, superado este tiempo se financiará de acuerdo a las tasas de interés vigentes, en Turismo Social y Fomento Empresarial se regirá de acuerdo a la Ley 21.
- Las áreas autorizadas para otorgar crédito son: Mercadeo, (Supermercados y Droguerías), Servicios Sociales (Turismo Social, Hotel Agualongo y Recreación).

- En cada área donde se genere crédito se llevará un registro de cada cliente y una base de datos actualizados por centro de costos.

7.1 SISTEMA DE CRÉDITO PARA SUPERMERCADOS Y DROGUERÍAS

7.1.1 Crédito. Los créditos de mercadeo se orientan principalmente a atender personas jurídicas legalmente establecidas que demandan mercancías y medicamentos de los Supermercados y Droguerías de COMFAMILIAR de Nariño. El sistema de crédito de mercancías conservará los lineamientos de la ley 21 de 1982.

7.1.2 Requisitos. Las empresas solicitantes deberán estar a paz y salvo por concepto de créditos de mercancías, sobre contratos anteriores. Para los créditos otorgados a empleados de la Caja se les renovará de acuerdo a su capacidad de endeudamiento certificado por la oficina de Talento Humano.

Para entidades privadas:

- Formato de solicitud de crédito diligenciado.
- Certificado de Cámara y Comercio original.
- Referencias bancarias.

- Balance del último periodo fiscal y Estado de Resultados.
- Fotocopia de la cédula del representante legal.
- Pagaré, libranza debidamente firmado y autorizado para su respectivo diligenciamiento.
- Formato de orden de retiro de mercancías con firmas debidamente autorizadas.
- Listado de funcionarios beneficiarios del crédito.
- Novedades presentadas cuando se causen.

Para entidades publicas:

- Formato de solicitud de crédito diligenciada.
- Certificado de disponibilidad presupuestal(cuando es para la empresa)
- Acto administrativo de nombramiento de representante legal o acta de posesión.
- Listado de funcionarios beneficiarios del crédito.
- Formato de orden de retiro de mercancías con las firmas autorizadas.
- Pagare, libranza debidamente firmado y autorizado.

7.1.3 Monto. El monto dependerá de la capacidad financiera de la empresa.

7.1.4 Aprobación

- El análisis y el estudio de la solicitud de crédito será realizado por la coordinación de cartera. La aprobación de crédito estará sujeta a los siguientes parámetros de acuerdo al monto:
 - a) Hasta 12 SMLV, aprueba el Subdirector de Mercadeo.
 - b) Más de 12 SMLV, aprueba el comité de crédito.

- El plazo de aprobación del crédito no debe exceder 4 días hábiles.

- Las solicitudes de crédito de las regionales, deberán ser tramitadas y aprobadas por la sede principal en Pasto desde el momento de su radicación.

- Solo se radicarán las solicitudes que se encuentren completas y debidamente diligenciadas.

- La entrega de mercancías para los créditos aprobados podrá realizarse en cualquiera de los puntos de venta, así mismo ningún punto de venta podrá hacer entrega de mercancías sin verificar que el convenio esté vigente, en caso contrario es responsabilidad de quien entrega.

7.1.5 Comité de crédito. El comité de crédito estará integrado por: Subdirector Financiero, quien lo preside, el Subdirector de Mercadeo, coordinador de cartera, Administrador del punto de venta, y un representante de Auditoría Interna; además podrá participar un delegado de Revisoría Fiscal como invitado especial.

Este comité tendrá como funciones:

- Implementar los procedimientos y pautas de los créditos otorgados por la Subdirección de Mercadeo, conforme con las normas legales y lineamientos trazados por los estatutos y reglamentos de COMFAMILIAR.
- Estudiar y evaluar los solicitantes de créditos superiores a 12 SMLV.
- Obtener información eficiente, precisa y oportuna acerca de los créditos de coordinación de crédito, cartera y cobranzas con el fin de tener criterios suficientes para otorgar.
- Evaluar periódicamente el estado del crédito y la cartera.
- Plantear sugerencias y los correctivos necesarios.
- Cambios de cupos para los créditos.

7.1.6 Plazos. Para los créditos de mercancías otorgados a los empleados de la Caja los plazos máximos para el pago será de acuerdo a convención y deberán ser tramitados a través de la oficina de Talento Humano.

El plazo de financiación de los créditos para empresas afiliadas y particulares no podrá exceder los treinta días a excepción de los artículos electrodomésticos que se realizan bajo financiación de 2 meses, y máximo de 12 meses.

7.1.7 Amortización e intereses. Todo crédito deberá tener claras las tasas de interés del mercado, las cuales serán fijadas a través del Comité de Crédito, incluyendo las tasas de morosidad, a excepción en aquellos casos en que estén incluidos legalmente.

Las empresas afiliadas a COMFAMILIAR de Nariño, tendrán preferencia para el otorgamiento del crédito.

7.2 SISTEMA DE CRÉDITO PARA HOTEL AGUALONGO

7.2.1 Crédito (cuentas al cobro). Los créditos del Hotel Agualongo se orientan principalmente a atender a personas jurídicas legalmente establecidas que demandan los servicios que presta el Hotel (alojamiento, eventos especiales, alquiler de salones).

7.2.2 Requisitos. Toda empresa y persona natural solicitante deberá estar a paz y salvo con el Hotel, para los créditos otorgados a los empleados de la Caja se

renovará una vez, siempre y cuando estén a paz y salvo con la Entidad. Además, se tiene en cuenta lo siguiente:

Para entidades privadas:

- Diligenciar solicitud de servicios por una vez y durante todo el año
- Referencias bancarias y comerciales
- Fotocopia de la cedula del representante legal
- Convenio. Carta de garantía
- Letra de cambio

Para entidades públicas:

- Pagaré
- Diligenciar solicitud de crédito
- Decreto a acta de posesión y/o representación legal
- Convenio y/o contrato
- Certificado de disponibilidad presupuestal

Para personas naturales:

- Diligenciar solicitud de servicio

- Cédula de ciudadanía
- Pagaré
- Letra de cambio

7.2.3 Monto. Dependerá de la capacidad financiera de la empresa, para créditos otorgados la empresa solicitará cancelar el 50% a la aprobación del crédito y el otro 50% a los 15 días.

7.2.4 Aprobación. El análisis, verificación y aprobación del crédito serán realizados por el gerente del hotel, quien emitirá el concepto respectivo.

La aprobación del crédito estará sujeta a los siguiente parámetros:

- De 1 a 10 SMLV aprueba el gerente del Hotel Agualongo.
- Más de 10 SMLV aprueba el comité de crédito.
- El plazo de aprobación del crédito no debe exceder 5 días hábiles.

7.2.5 Comité de crédito. El comité de crédito estará integrado por : Subdirector Financiero, Subdirector de Servicios Sociales, Jefe del Departamento de Cartera, Crédito y Cobranzas, Gerente del Hotel Agualongo, y un representante de Auditoria. Este comité tendrá como funciones:

- Fijar los procedimientos y pautas de los créditos otorgados por el hotel, conforme con las normas legales y lineamientos trazados por los estatutos y reglamentos de COMFAMILIAR.
- Estudiar y evaluar las solicitudes de crédito.
- Obtener información eficiente, precisa y oportuna acerca de los créditos de la estructura administrativa financiera de créditos, cartera y cobranzas con el fin de tener criterios suficientes para otorgar.
- Evaluar periódicamente el estado del crédito y la cartera.
- Plantear sugerencias y los correctivos necesarios.

7.2.6 Plazos. Para créditos otorgados a empleados de la Caja, el plazo máximo de pago será de seis meses, siempre y cuando se encuentre a paz y salvo.

7.2.7 Descuentos. Toda empresa afiliada a ASOCAJAS tiene un descuento del 50%.

Cuando la venta es a crédito, las tarifas se registrarán de acuerdo a las tarifas diferenciales vigentes, con los descuentos previamente establecidos.

Cuando el pago sea de contado, para los casos especiales, el honorable Consejo Directivo autoriza el descuento vigente en el acuerdo #378 del 26 de diciembre

del año 2000, en el cual se aprueba el estudio de costos y tarifas sociales que entró a regir a partir del año 2001. Este acuerdo expresa:

- Para el servicio de hospedaje para particulares un descuento de hasta el 40% sobre la tarifa plena, y para afiliados hasta el 50% sobre la tarifa plena.
- Para servicio de restaurante y bar del costo total un 15% de utilidad.
- Alquiler de salones y audiovisuales para afiliados 10% de descuento sobre tarifa plena que se cobra al particular. Se cobrara alquiler de salón cuando no se contrate consumo de restaurante y / o bar.
- Para fomentar actividades culturales y artísticas se ofrecerá el salón cultural: Héroes de Barbacoas con cruce publicitario.

7.2.8 Amortización e intereses. Por tratarse de créditos a treinta días no se aplicaran tasas de interés, pero en el caso de que el pago exceda este tiempo se aplicaran las tasas de interés de mora que fije el Comité Financiero, de acuerdo a las tasas del mercado.

7.3 SISTEMA DE CREDITO PARA TURISMO SOCIAL

7.3.1 Crédito. Los créditos de Turismo Social se orientarán principalmente a atender a los afiliados y beneficiarios de la Caja de Compensación Familiar, que

demanden créditos de turismo. El sistema de crédito de Turismo Social conservará los lineamientos de la ley 21.

7.3.2 Requisitos. Todas las empresas a las que pertenezcan los afiliados o los beneficiarios solicitantes deberán estar a paz y salvo en aportes y en créditos de Turismo Social. Para los créditos otorgados a empleados de la Caja se les renovará una vez, siempre y cuando estén a paz y salvo con la Entidad y con visto bueno de la Oficina de Talento Humano.

El crédito se otorgará de acuerdo al contrato laboral, máximo 18 meses además de lo anterior el solicitante debe presentar los siguientes requisitos:

- Formato de solicitud de crédito diligenciado
- Fotocopia de la cedula de ciudadanía autenticada
- Fotocopia del carné de COMFAMILIAR
- Pagaré, libranza
- Certificado laboral
- Codeudor

7.3.3 Monto. El monto dependerá de la capacidad de endeudamiento del solicitante y del plan turístico presentado.

7.3.4 Aprobación. El análisis y la verificación de la solicitud de crédito será efectuada por el responsable de la estructura administrativa financiera de crédito, cartera y cobranzas quien emitirá el concepto respectivo.

La aprobación del crédito esta sujeta a los siguientes lineamientos:

- Hasta 12 SMLV, aprueba el Subdirector de Servicios de Mercadeo
- Mas de 10 SMLV, aprueba el Comité de Crédito

El plazo de aprobación del crédito debe ser de inmediato, si es otorgado o no.

El desembolso del crédito debe hacerse directamente a nombre de la agencia de viajes que vende el plan turístico.

7.3.5 Comité de crédito. El comité de crédito estará integrado por: Subdirector de Servicios Sociales, el Jefe de Departamento de crédito y cartera y cobranzas, Técnico de turismo Social y un representante de Auditoria Interna. El Comité tendrá como funciones:

- Fijar los procedimientos y pautas de los créditos otorgados conforme con las normas legales y lineamientos trazados por los estatutos y reglamentos de COMFAMILIAR.

- Estudiar y evaluar las solicitudes de crédito.
- Obtener información eficiente, precisa y oportuna acerca de los créditos con el fin de tener criterios suficientes para otorgar.
- Evaluar periódicamente el estado del crédito y la cartera.
- Plantear sugerencias y los correctivos necesarios.

7.3.6 Plazos. El plazo máximo de financiación de los créditos no podrá exceder los 18 meses, desde el momento de otorgar el crédito.

7.3.7 Amortización e intereses. La tasa de interés para afiliados es del 2% y para beneficiarios es del 1% sobre saldos.

7.4 SISTEMA DE CRÉDITO PARA EDUCACIÓN NO FORMAL Y RECREACIÓN

7.4.1 Crédito. El crédito de Educación no Formal se orienta principalmente a atender a los afiliados y beneficiarios de la Caja de Compensación Familiar, que demanden créditos para la realización de los diferentes cursos de capacitación.

7.4.2 Requisitos. Todas las empresas a las que pertenezcan los afiliados o beneficiarios solicitantes deberán estar a paz y salvo por concepto de crédito y

Capacitación y Recreación. Para los créditos otorgados a los empleados de la Caja se les renovará una vez, siempre y cuando estén a paz y salvo con la Entidad.

7.4.3 Monto. Será hasta el 50% del valor del curso de acuerdo al programa.

7.4.4 Aprobación. El análisis de verificación de la solicitud de crédito será realizado por el responsable de Capacitación, quien emitirá el concepto respectivo.

7.4.5 Plazos. El plazo máximo de financiación será el tiempo de duración del curso o sea máximo de tres meses.

7.4.6 Amortización e intereses. Por tratarse de créditos de baja cuantía, no se aplicarán tasas de interés, pero en el caso de que existan moras en el pago de las cuotas de mas de un día, aplicarán las tasas de interés de mora que fije el Comité de Créditos de acuerdo a las tasas del mercado.

7.5 SISTEMA DE CRÉDITO PARA FOMENTO EMPRESARIAL

7.5.1 Crédito. Los créditos de Famiempresas, se orientan principalmente a fomentar la implementación o fortalecimiento de empresas familiares en el

departamento de Nariño, con el fin de contribuir al bienestar social y económico del trabajador afiliado a la Caja y a su familia.

El sistema de crédito de Famiempresas conservará los lineamientos de la circular 0942 del 25 de Noviembre de 1993, emanada de la Superintendencia del Subsidio Familiar.

7.5.2 Requisitos. Todas las empresas a las que pertenezcan los solicitantes deben estar a paz y salvo en aportes.

No tener saldos pendientes con la Caja por concepto de préstamos por el fondo de crédito.

El trabajador debe ser afiliado a COMFAMILIAR de Nariño y tener antigüedad mínima de 1 año en la empresa donde labora, además de lo anterior el solicitante debe presentar los siguientes documentos:

- Formulario de solicitud e crédito diligenciado
- Codeudor solvente
- Fotocopia de la cedula de ciudadanía del solicitante y codeudor
- Fotocopia del carnet de COMFAMILIAR

- Proyecto de inversión con balance y estado de resultados
- Certificado de aptitud ocupacional expedido por COMFAMILIAR de Nariño, en caso de otras entidades presentar pruebas de suficiencia
- Certificación de ingresos emitido por la empresa y firmada por el pagador
- Libranza- pagare
- Certificado de cámara y comercio para empresas ubicadas en pasto, en otros municipios se debe presentar el certificado de la autoridad competente de la propiedad de la famiempresa

7.5.3 Monto. Dependerá de la capacidad financiera del solicitante y no debe exceder los 12 SMLV.

7.5.4 Aprobación. El análisis y la verificación de la solicitud de crédito será realizado por el responsable de Fomento Empresarial conjuntamente con el representante de la estructura administrativa financiera de crédito, cartera y cobranzas, quien emitirá el concepto respectivo. El comité aprobará todos los créditos en todos los casos.

El plazo de aprobación del crédito no debe exceder los 20 días hábiles a partir de la fecha de presentación de los documentos.

Evaluado el proyecto por parte del comité, este podrá autorizar el desembolso del 100% el crédito.

Los créditos tendrán destinación a capital de trabajo y / o compra de activos únicamente para la empresa.

7.5.5 Comité de crédito. El comité de créditos estará integrado por: Subdirector Financiero, Director de Planeación, el jefe de crédito, cartera y cobranzas, Técnico de Fomento Empresarial y un representante de Auditoría. Este comité tendrá como funciones:

- Fijar los procedimientos y pautas de los créditos otorgados para fomento empresarial, conforme con las normas legales y lineamientos trazados por los estatutos y reglamentos de COMFAMILIAR.
- Estudiar y evaluar las solicitudes del crédito.
- Obtener información eficiente, precisa y oportuna acerca de los créditos de la coordinación de crédito, cartera y cobranzas con el fin de tener criterios suficientes para otorgar.
- Evaluar periódicamente el estado del crédito y la cartera.
- Plantear sugerencias y los correctivos necesarios.

Auditoría Interna incluirá dentro de sus programas la verificación de la existencia de la empresa mediante visita domiciliaria.

7.5.6 Plazos. El plazo máximo de financiación será de 24 meses.

7.5.7 Amortización e intereses. Por tratarse de créditos de baja cuantía se aplicarán tasas de interés mínimas, pero en el caso de que exista mora en el pago de las cuotas de mas de un día, se aplicaran las tasas de interés del mercado.

La cuota de amortización de capital más intereses no podrá ser mayor al 35% de los ingresos del usuario del crédito.

7.6 SISTEMA DE COBRANZA PARA COLEGIO COMFAMILIAR SIGLO XXI

7.6.1 Cartera y cobranza. El Colegio COMFAMILIAR no autorizara crédito por ningún concepto, sin embargo en el momento de la firma del contrato de matricula, el padre de familia debe firmar un pagare como respaldo a la cancelación de las pensiones y demás servicios que le preste el Colegio.

En caso de presentarse morosidad en los pagos del Colegio este enviará los documentos pertinentes para la cancelación de la deuda a los acudientes, de persistir esta situación se enviará la información a Cartera en donde se solicitará a la oficina jurídica iniciar los tramites judiciales correspondientes.

8. ANÁLISIS DE LOS CAMBIOS PROPUESTOS EN LA POLÍTICA DE CRÉDITO

Si la política de crédito de la empresa es relajada mediante acciones tales como la ampliación del período de crédito, el relajamiento de las normas de crédito, la adopción de una política de cobranza menos exigente o el fortalecimiento de descuentos en efectivo, entonces las ventas deberían aumentar: el relajamiento de la política de crédito estimula las ventas. Obviamente, si la política de crédito es relajada y las ventas aumentan, entonces los costos también aumentarán porque se requerirá de más recurso humano, incrementar inventarios y otros factores similares. Además, las cuentas por cobrar pendientes de pago también aumentarán, y ello incrementará los costos de mantenimiento; también pueden aparecer cuentas malas y gastos por descuentos. Por lo tanto, la cuestión fundamental que se debe tomar en cuenta al decidir sobre un cambio propuesto en una política de crédito es: ¿aumentarán los ingresos por ventas más que los costos, incluyendo los costos relacionados con el crédito, ocasionando con ello que los flujos de efectivo aumenten, o será el incremento en ventas capaz de exceder los costos más altos?

El siguiente cuadro, ilustra la idea general sobre la cual se basa el análisis de la

política de crédito. La primera columna muestra el Estado de Resultados de COMFAMILIAR correspondiente al año 2002, en el cual se manifiesta la política de crédito actual durante todo el año. La columna dos muestra los efectos esperados de un relajamiento de la política de crédito a través de la ampliación del período de crédito, el ofrecimiento de descuentos más grandes, el relajamiento de las normas de crédito y la simplificación de los esfuerzos que resultarían de cambiar los términos de crédito de 1/15, neto/30 a 2/10, neto/40, relajando sus normas de crédito y ejerciendo menos presiones sobre los clientes que fueran lentos en sus pagos. La columna 3 muestra el Estado de Resultados proyectado para el 2003 incorporando los efectos esperados de un relajamiento de la política de crédito. Se espera que una política razonablemente relajada incrementa las ventas y reduzca los costos por cobranzas, pero los descuentos y otro tipo de costos ciertamente aumentarán. El efecto general que se muestra es una DISMINUCIÓN de \$561.977 en el ingreso neto proyectado, sin embargo esto solo ocurre en el primer año, dada la instalación y adecuación de la oficina de Crédito, Cartera y Cobranza, en los años subsiguientes, se muestra la tendencia a disminuir el rubro de cuentas malas y a incrementar las utilidades.

Las ventas anuales de COMFAMILIAR ascienden a \$13.833 millones, de las cuales, \$1.591 millones corresponden a ventas a crédito. Bajo su actual política de crédito, el 1.02% de los clientes, se acogen al descuento, el 63.09% cancela a los treinta

días sin ningún descuento, el 31.03% cancela su crédito extemporáneamente, a 60 días y el 4.86% se tarda 180 días, porcentaje que constituyen las pérdidas por cuentas malas.

Por lo anterior, los días de venta pendientes de cobro de COMFAMILIAR de Nariño son de:

$$(0.0102)*(15) + (0.6309)*(30) + (0.3103)*(60) + (0.0486)*(180) = 46 \text{ días}$$

Los descuentos hacen un total de \$162.247:

$$(1.591.000.000)*(0.01)*(0.01) = 162.247$$

El costo resultante del mantenimiento de las cuentas por cobrar es igual al saldo promedio de las cuentas por cobrar multiplicado por la razón de costos variables y por el costo del dinero utilizado para el mantenimiento de las cuentas por cobrar.

La razón del costo variable de la empresa es del 88.82%:

$$\text{Costo de Ventas } \frac{12.286'652.933}{13.832'854.302} = 88.82\%$$

El costo de capital antes de impuestos invertido en las cuentas por cobrar es del

5%. Por lo tanto, el costo del mantenimiento de las cuentas por cobrar antes del cambio en la política de crédito será de \$8'748.123.

$DSO * Ventas \text{ Día} * Razón \text{ de Costo Variable} * Costo \text{ de los fondos} = Ch$

$Ch = (46) * (4'418.484) * (0.8882) * (0.05)$

$Ch = 8'748.123$

Las pérdidas por cuentas malas, como ya lo mencionamos, equivale a 4.86%, es decir, Ventas Totales a crédito $(1'591.000.000 * 0.0486) = \$77'254.165$.

La nueva política de crédito que se plantea para COMFAMILIAR mediante el presente proyecto, sería de 2/10, neto/40; por lo tanto, exigiría un descuento más grande y un período de pago más prolongado, así como un esfuerzo relajado para la cobranza y la adopción de normas de crédito menos exigentes.

De acuerdo a los datos históricos, el crecimiento real en ventas de COMFAMILIAR de Nariño ha sido equivalente al 5.60%, es decir, un incremento de \$89'076.643, dando como resultado un total de \$1.680 millones por año.

Bajo los nuevos términos, se considera que el 10% de los clientes tomarán el descuento del 2% pagando a los 10 días, por lo tanto los descuentos aumentarían a:

$$(0.02) * (\$1.679'730.984) * (0.10) = 3'359.461$$

El 55% de los clientes se acogería a pagar el día 40 el valor neto de las facturas, el 33% se tardaría hasta el día 50 y tan sólo el 2% de los clientes se tardarían hasta 60 días. Por consiguiente, los nuevos días de venta pendientes de cobro se estimarían en:

$$(0.10)*(10) + (0.55)*(40) + (0.33)*(50) + (0.02)*(60) = 40 \text{ días}$$

De tal forma, el costo de mantenimiento de las cuentas por cobrar aumentaría en:

$$Ch = (40) * (4'665.919) * (0.8882) * (0.05)$$

$$Ch = 3'373.435$$

A su vez, las pérdidas por cuentas malas disminuirían, por cuanto se ha planteado una política de cobranza más exigente, es decir el 2% de las ventas netas a crédito:

$$(0.02) * (\$1.679'730.984) = 33'594.620$$

CUADRO#5 IMPACTO DE LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO			
POLÍTICA ACTUAL			
	DESCUENTOS		1%
	pagos 1/15		1,02%
1.019.827.134,00 →	Pagos n/30		63,09%
493.573.042,00 →	Pagos inoportunos 60		31,03%
77.254.165,00 →	Cuentas malas 180		4,86%
			100,00%

POLITICA NUEVA			
	DESCUENTOS		2%
	pagos 2/10		10,00%
	Pagos n/40		55,00%
	Pagos inoportunos 50		33,00%
	Cuentas malas 60		2,00%
			100,00%

	2002	EFECTO	PROYECTADO	2004	2005	2006	2007
Costos de ventas	1.412.855.033		1.491.974.915	1.575.525.510	1.663.754.939	1.756.925.215	1.855.313.028
Cuentas por cobrar	205.198.823		189.902.920	200.537.483	211.767.582	223.626.567	236.149.654
Costo variable	88,82%		88,82%	88,82%	88,82%	88,82%	88,82%
Costo de capital antes de impuestos	25.449.120		76.347.360	64.065.360	68.831.823	73.952.910	79.455.007
Días pendientes de Cobro=	46,44		40,7	40,7	40,7	40,7	40,7
Descuentos=	162.247		3.359.462	3.547.592	3.746.257	3.956.047	4.177.586
Costo de mantenimiento de las cxc=	2.916.041		3.373.521	3.562.438	3.761.935	3.972.603	4.195.069
Ventas diarias=	4.418.484		4.665.919	4.927.211	5.203.135	5.494.510	5.802.203

	2002	EFECTO	PROYECTADO/03	2004	2005	2006	2007
Ventas Brutas a crédito	1.590.654.341	89.076.643	1.679.730.984	1.773.795.919	1.873.128.491	1.978.023.686	2.088.793.013
Menos Descuentos	-162.247	-3.197.215	-3.359.462	-3.547.592	-3.746.257	-3.956.047	-4.177.586
Ventas Netas	1.590.492.094	85.879.428	1.676.371.522	1.770.248.327	1.869.382.234	1.974.067.639	2.084.615.427
Costos de ventas	-1.412.855.033	-79.119.882	-1.491.974.915	-1.575.525.510	-1.663.754.939	-1.756.925.215	-1.855.313.028
UTILIDAD BRUTA	177.637.061	6.759.546	184.396.607	194.722.817	205.627.295	217.142.423	229.302.399

Costos relacionados con el crédito	105.619.326	7.696.175	113.315.501	103.103.717	110.056.327	117.485.987	125.425.936
Costo de mantenimiento de cxc	2.916.041	457.480	3.373.521	3.562.438	3.761.935	3.972.603	4.195.069
Análisis de crédito y gastos de cobranza	25.449.120	50.898.240	76.347.360	64.065.360	68.831.823	73.952.910	79.455.007
Pérdidas por cuentas malas	77.254.165	-43.659.545	33.594.620	35.475.918	37.462.570	39.560.474	41.775.860
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	72.017.735	-936.629	71.081.106	91.619.100	95.570.967	99.656.436	103.876.463
Imporenta (40%)	-28.807.094	374.652	-28.432.443	-36.647.640	-38.228.387	-39.862.574	-41.550.585
UTILIDAD NETA	43.210.641	-561.977	42.648.664	54.971.460	57.342.580	59.793.862	62.325.878

**De acuerdo con los datos históricos, el crecimiento real en las venta ha sido de 5,60%.

9. CONCLUSIONES

- En general, las empresas preferirían vender al contado en lugar de vender a crédito, pero las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer crédito. De tal forma, los bienes son embarcados, los inventarios se reducen, y se crea una **cuenta por cobrar**. Finalmente el cliente pagará la cuenta y en dicho momento, la empresa recibirá efectivo y el saldo de sus cuentas por cobrar disminuirá.
- El mantenimiento de las cuentas por cobrar tiene costos tanto directos como indirectos, pero también tiene un beneficio importante, la concesión de crédito incrementará las ventas.
- Una buena administración de las cuentas por cobrar empieza con la decisión de si se debe o no conceder el crédito. Es por esto, que se han diseñado mecanismos y métodos alternativos importantes para evitar que las cuentas por cobrar se acumulen hasta alcanzar niveles excesivos, y esto conlleve a que los flujos de efectivo disminuyan y las cuentas malas se incrementen.
- La política óptima de crédito como también el nivel óptimo de las cuentas por cobrar, depende de las condiciones operativas de la empresa, las cuales son de naturaleza única.

- Cuando se realiza una venta a crédito los inventarios se ven reducidos por el costo de los bienes vendidos, las cuentas por cobrar se ven incrementadas por el precio de ventas, y la diferencia de estos constituye una utilidad, si esta venta es en efectivo, la utilidad queda definitivamente ganada, pero si la venta es a crédito, la utilidad no se ganará a menos que la cuenta sea cobrada.

- Toda empresa debe contar con un Departamento de Crédito, Cartera y Cobranza que le permita impedir el aumento de las cuentas incobrables, manteniendo un reporte actualizado de antigüedad de las cuentas por cobrar, con base en la edad de cada una por medio de un sistema computarizado que sea ágil y que brinde información veraz y oportuna.

- La administración de las cuentas por cobrar debe controlar constantemente los días pendientes de cobro y el reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar para detectar tendencias, para observar la forma en que la experiencia de cobranza se compara con sus términos de crédito y para apreciar la efectividad con la que el departamento de crédito está operando en comparación con otras empresas de su mismo sector. Es necesario tener en cuenta que si los días pendientes de cobro empiezan a aumentar o si el reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar empieza a mostrar un

porcentaje creciente de cuentas adeudadas, entonces la política de crédito de la empresa debe ser reajustada.

- Es necesario que la administración de las cuentas por cobrar utilice un sistema computarizado que le permita registrar las ventas a crédito, llevar un registro de la fecha en que se hagan los pagos, alertar al administrador del crédito en el momento en que venza una cuenta, a fin de garantizar que se tomen acciones necesarias para cobrar las cuentas adeudadas, como también conocer el comportamiento histórico de cada uno de los clientes y de esta manera tener otra herramienta a la hora de tomar la decisión de conceder un crédito.

- Es importante tener presente que la política de crédito es una variable controlable que afectan la demanda por los productos, siendo la demanda el éxito o fracaso de una empresa. La política de crédito abarca el período, las normas, los descuentos del crédito y las políticas de cobranza.

- Dentro de las políticas de cobranza es imprescindible que la empresa tenga procedimientos que le permitan la recolección oportuna de su cartera vencida, dando aviso por escrito a sus clientes.

10. RECOMENDACIONES

- COMFAMILIAR de Nariño es una de las empresas más importantes del departamento por su amplia cobertura y por sus innumerables servicios que presta a la comunidad, debe estar actualizándose constantemente en los que se refiere a las normas contables, y administrativas aprovechando los recursos que posee.
- Debe establecer como objetivo primordial recuperar su cartera mensualmente con el personal idóneo y calificado que le permita mejorar el estado actual de los recursos de efectivo con los que dispone la Caja.
- Mediante la implementación de una estructura administrativa y financiera como la que se planteó en este proyecto, COMFAMILIAR contará con una información adecuada para la toma de decisiones de carácter estratégico, tendientes a conseguir una ventaja sustancial y competitiva, con la solución de este problema también se superarán las deficiencias y las limitaciones mostradas por la sección de cartera y por ende del área financiera en general.

- Aunque la información contable de la cartera de COMFAMILIAR de Nariño se lleva en forma discriminada, el gran problema radica en que la información no se maneja de acuerdo a los procedimientos estipulados, por tal motivo es necesario implementar los procesos precisos y controlados del flujo de información y documentación contable. El manejo de la cartera es un punto de vital importancia en el caso de COMFAMILIAR de Nariño que vende productos y presta servicios utilizando la modalidad del crédito.

- El hecho de implementar el presente proyecto entre otros aspectos positivos, evaluaría conjuntamente la gestión de cada uno de los responsables de los puntos de servicios donde se genera el crédito, permite además adoptar nuevas políticas y estrategias y ante todo recuperar recursos de efectivo que aporten al fortalecimiento de liquidez de la corporación.

- Para concluir, la Caja de Compensación Familiar de Nariño requiere con gran urgencia implementar la estructura financiera y administrativa de crédito y cobranza, por cuanto esto le permitirá obtener unos procedimientos ya establecidos que generen organización e información verídica y confiable.

- Vincular un personal calificado que determine las incidencias en las políticas

de crédito de la empresa que identifique los períodos de crédito, los descuentos concedidos por pronto pago, las normas de crédito existentes, y las políticas de cobranza, a fin de optimizar la administración del crédito en la empresa, en pro del aumento de las ventas rentables extendiendo crédito a los clientes dignos de recibirlo y añadiendo de esa forma valor a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Mc Graw Hill, Enciclopedia del Management, 2ª edición, Barcelona , Mc Graw Hill 1992, Paginas 1307 .

GALLIFA, Jaume, Diccionario de Administración y Finanzas, Primera edición. Barcelona, OCÉANO/CENTRUM Grupo Editorial, 1994 , Paginas 704.

GOMEZ ESCOBAR, Sehir, Legislación Laboral, Teoría y Práctica, 3a edición, Santa fe de Bogota, McGraw Hill, 1997, Paginas 232 .

SABOGAL SABOGAL, Omar, Proceso Administrativo.3ª Edición, Santa fe de Bogota, 1994, UNISUR, Paginas 299 a 318.

GARCIA COLLIN, Juan, Contabilidad de costos, 2ª edición, Ciudad de México, Mc Graw Hill, 1997, paginas 232.

SAPAG CHAIN, Nassir, SAPAG CHAIN Reinaldo, Preparación y Evaluación de proyectos, 2ª Edición, Ciudad de México, Mc Graw Hill, 1994, paginas 129 a 221.

LEY 21 DE 1982, Superintendencia del subsidio familiar, 2ª edición, Santa fe de Bogota, Imprenta Nacional, 1992, paginas 125.