



PROPUESTA PARA EL MANEJO Y CONTROL DE CARTERA EN LA  
INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.S

DEISY VIVIANA FIGUEROA POTOSÍ  
MARIA ANGELICA ROMERO YACELGA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SAN JUAN DE PASTO  
2018

PROPUESTA PARA EL MANEJO Y CONTROL DE CARTERA EN LA  
INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.S

DEISY VIVIANA FIGUEROA POTOSÍ  
MARIA ANGELICA ROMERO YACELGA

Trabajo de grado para optar el Título de Contador Público

Asesor:

ISIDRO ELIODORO IBARRA SOLARTE

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SAN JUAN DE PASTO  
2018

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores”

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado por el Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

Mg ISIDRO ELIODORO IBARRA S.  
Asesor

---

Mg. CARLOS ANDRES PANTOJA R.  
Jurado

---

Mg. JAVIER GUERRERO  
Jurado

San Juan de Pasto, Junio del 2018

*Infinitas gracias a Dios, quién nunca me ha abandonado y me permite cumplir esta meta, me siento bendecida por permitirme culminar uno de mis objetivos.*

*A mi familia, mis padres Rosa y Jaime, mi gran ejemplo, gracias por confiar en mí y brindarme su apoyo incondicional en momentos difíciles, por enseñarme que con esfuerzo y dedicación se consiguen grandes cosas pues han sido los que han hecho posible cumplir mis sueños y nunca desfallecer.*

*A mi chiquitina Salomé, mi motivo más grande para luchar por nuestro futuro, porque ha sido quien me ha enseñado a ser una guerrera y demostrarme que el amor de un hijo nos hace capaces de lograr cualquier cosa.*

*A mis amigos, gracias por siempre estar ahí con palabras de apoyo para no desistir en momentos difíciles. Especialmente a Angélica mi compañera de tesis y amiga, por no abandonarme en ningún momento de la vida.*

*Deisy Viviana Figueroa Potosí*

*Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su bondad y amor me permite continuar luchando para alcanzar todos mis sueños.*

*A mi Familia quien con sus enseñanzas y consejos han guiado mi camino para lograr mis metas y sobre todo por ese cariño tan grande que me brindan.*

*A todos y cada una de las personas que estuvieron dándome aliento para que llegara hasta este grandioso día, en especial a mi compañera Deisy con quien compartí este trabajo de grado, que a pesar de todos los obstáculos pudimos culminar con éxito nuestro objetivo de ser profesionales.*

*María Angélica Romero Yacelga*

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por su amor y su bondad de brindarnos la vida y la salud, para permitir nos cumplir con nuestra meta.

A la Universidad de Nariño por formarnos como unos profesionales con sentido de responsabilidad social y ética profesional. Por su aprendizaje y experiencias brindada para poder afrontar los retos que nos depara la vida.

A nuestros maestros por brindarnos sus conocimientos, su apoyo y motivación para terminar nuestros estudios como profesionales.

A INCAFEN S.A.S; por permitirnos el desarrollo de este proyecto de grado y darnos la confianza de conocer la empresa.

## RESUMEN

El presente trabajo de grado denominado “Propuesta para el manejo y control de cartera en la INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.S” está enfocado en el diseño de nuevas estrategias para mejorar el proceso de crédito y cobranza en una de las industrias más importantes del departamento de Nariño.

INCAFEN S.A.S no cuenta con un mecanismo efectivo de recaudo para sus cuentas por cobrar, solo se maneja un control empírico en el área de cartera de acuerdo a las necesidades que surgen en el desarrollo de sus operaciones; además no se tiene definidas las funciones y los procedimientos adecuados para recuperar los préstamos realizados a sus clientes.

Efectivamente, por ello es necesario diseñar lineamientos aplicables a las operaciones de cuentas por cobrar estableciendo a través de las políticas contables las funciones y procedimientos que se deben cumplir a cabalidad en el área de cartera, todo esto plasmado en un manual que sirve como herramienta para todo aquel que interfiera en el proceso de cuentas por cobrar.

Es por ello que surge la necesidad de elaborar un manual de funciones y procedimientos el cual tenga todos los lineamientos para aumentar la efectividad en la cobranza y recuperar las deudas de difícil cobro.

Finalmente la aplicación de la propuesta que se plantea le permitirá a INCAFEN S.A.S asegurar el control y la gestión de los recursos de una manera oportuna.

## **ABSTRACT**

The present degree work called “proposal for the management and control of the portfolio in the INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.S” its focused on the design of strategies to improve the credit and collection process in one of the most important industries of the Nariño department.

INCAFEN S.A.S does not have an effective collection mechanism for its accounts receivable, only an empirical control is managed in the portfolio area according to the needs that arise in the development of its operations; In addition, the proper functions and procedures for recovering the loans made to their clients are not defined.

Indeed, it is therefore necessary to design guidelines applicable to operations of accounts receivable establishing through the accounting policies the functions and procedures that must be fulfilled portfolio area, all this embodied in a manual that serves as a tool for anyone who interferes in the accounts receivable process.

That is why the need arises to elaborate a manual of functions and Procedures which contain all the guidelines to increase the effectiveness in the recovery and recover the difficult collection debts.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	21
1. ASPECTOS GENERALES	23
1.1 TEMA	23
1.2 TÍTULO DE INVESTIGACIÓN	23
1.3 LÍNEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN	23
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
1.4.1 Descripción de la situación actual	24
1.4.2 Formulación del problema	26
1.4.3 Sistematización del problema	26
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	26
1.5.1 Objetivo general	26
1.5.2 Objetivos específicos	26
1.6 JUSTIFICACIÓN	26
1.7 DELIMITACIÓN	27
1.7.1 Delimitación de la población de estudio	27
1.7.2 Delimitación de territorio	28
1.7.3 Delimitación de tiempo	28
1.7.4 Delimitación de temática	28
2. MARCOS REFERENCIALES	29
2.1 MARCO CONTEXTUAL	29
2.1.1 Reseña histórica	29
2.1.2 Entornos de investigación	31
2.2 MARCO TEÓRICO	34
2.2.1 Estado del arte	34
2.2.2 Fundamentación teórica	37
2.3 MARCO LEGAL	47
2.4 MARCO CONCEPTUAL	54

3. PROCESOS METODOLÓGICOS	56
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	56
3.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	56
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	57
4. RECURSOS	58
4.1 PRESUPUESTO	58
4.2 CRONOGRAMA	58
5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	60
6. EVALUACION DE PROCESOS	92
6.1. ANALISIS DOFA GENERAL DE LA EMPRESA	92
6.2 ANALISIS DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES	98
7. MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	98
7.1. PROCEDIMIENTO CONTABLE DE CUENTAS POR COBRAR	100
7.2. PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO A CLIENTES	108
8. CONCLUSIONES	115
9. RECOMENDACIONES	116
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	<b>117</b>
ANEXOS	120

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Presupuesto	58
Tabla 2. Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)	97

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Cronograma	58

## LISTA DE GRAFICAS

	<b>Pág.</b>
Grafica 1. ¿Por qué escogen entre las demás empresas a INCAFEN S.A.S?	60
Grafica 2. ¿Hace cuánto tiempo es usted cliente de la empresa?	61
Grafica 3. ¿Qué nivel de importancia tiene para usted el crédito?	62
Grafica 4. ¿Cómo le convendría cancelar su crédito?	63
Grafica 5. ¿Está de Acuerdo?	65
Grafica 6. ¿Quién recibe el dinero al momento de cancelar su crédito?	66
Grafica 7. ¿Qué tipo de garantías pide la empresa para otorgarle el crédito?	67
Grafica 8. ¿Cada que tiempo solicita un crédito?	68
Grafica 9. ¿Ha recibido algún tipo de amonestación por no cancelar a tiempo su crédito?	69
Grafica 10. ¿Qué tipo de documento firma al momento de recibir el crédito?	70
Grafica 11. ¿Cómo cancela su crédito?	71
Grafica 12. De las siguientes razones cual considera usted es la principal para no efectuar su pago a tiempo	72
Grafica 13. ¿La empresa le permite remontar facturas?	74
Grafica 14. ¿Está de acuerdo que la empresa le permita tener más de una factura en mora?	75
Grafica 15. ¿Considera que INCAFEN S.A.S comunica oportunamente a su personal las políticas y procedimientos a tener en cuenta en el área de cartera?	76
Grafica 16. ¿En qué grado considera usted que las políticas planteadas para el área de cartera responden a las necesidades de INCAFEN S.A.S?	77
Grafica 17. ¿INCAFEN S.A.S cuenta con un manual de funciones, políticas y procedimientos para el área de cartera?	78
Grafica 18. ¿Cada cuánto son actualizados los procedimientos y/o políticas en INCAFEN S.A.S?	79
Grafica 19. ¿Cómo se encuentran clasificados los clientes en INCAFEN S.A.S?	80
Grafica 20. ¿Con que frecuencia se Actualizan datos del cliente?	82
Grafica 21. ¿Qué departamento dentro de la empresa se encarga de llevar a cabo los procesos de crédito y la cobranza?	83
Grafica 22. Con respecto a la concesión de créditos a los clientes ¿Qué procesos se utilizan?	84
Grafica 23. ¿Cómo definen el cupo de crédito para otorgar a cada cliente?	85
Grafica 24. ¿Cómo se encuentran establecidos los vencimientos de las cuentas por cobrar?	86
Grafica 25. ¿Qué métodos ejerce INCAFEN S.A.S para el cobro de cuentas por cobrar?	87
Grafica 26. ¿Quién ejerce la supervisión de cumplimiento del proceso de	

recaudo y cobranza de cuentas por cobrar?	88
Grafica 27. ¿Cuándo se aprueban nuevos créditos se dejan constancia de ello?	89
Grafica 28. ¿Se envían estados de cuenta a los clientes?	90
Grafica 29. ¿Con que frecuencia se presentan informes de las cuentas por cobrar? y ¿Se toman decisiones con este?	91

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Instalaciones INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.	30
Figura 2. Municipio de Pasto, División Política Municipal	34
Figura 3. Aspectos crédito otorga a un tercero se constituye en cartera	43

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Encuesta clientes	121
Anexo B. Encuesta personal	124
Anexo C. Certificación	127
Anexo D. Informe de Cartera	128
Anexo E. Solicitud de crédito comercial	131
Anexo F. Autorización para reporte y consulta de antecedentes comerciales y crédito	132
Anexo G. Autorización de tratamiento de datos personales	133
Anexo H. Declaraciones sistema de administración de riesgo de LA/FT	134
Anexo I. Formato cobro pre jurídico	135

## GLOSARIO

**Cartera:** Designación genérica que comprende los valores o efectos comerciales y documentos a cargo de clientes que forman parte del activo circulante de una empresa comercial, de un banco o de una sociedad en general.

**Clientes:** Persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Existen clientes constantes que acceden a dicho bien de forma asidua, u ocasionales, aquellos que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual.

**Cobrador:** La definición de cobrador hace referencia a una persona que tiene como trabajo, oficio o desempeño cobrar, recolectar y recaudar o percibir una cuantía adeudada por los contribuyentes o los deudores.

**Crédito:** Obtención de recursos en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas. Pueden ser recursos financieros o referirse a bienes y servicios.

**Cupo de crédito:** Se define como asignación de un monto de dinero dependiendo de los ingresos que el cliente tenga.

**Facturas:** Es un documento que respalda la realización de una operación económica, que por lo general se trata de una compraventa. Una factura es el documento a través del cual una persona que vende puede rendir cuentas, de forma instrumentalizada, al contrato de compraventa comercial.

**Garantía:** Son aquellas seguridades accesorias que se dan para la seguridad de una obligación. Pueden ser reales como la prenda y la hipoteca, personales como la fianza y clausula penal, bancarias y de compañía de seguros.

**Jineteo de fondos:** El jineteo consiste en la apropiación temporal de fondos de la entidad, por parte de alguien que los maneje, para usarlos en beneficio propio a modo de "préstamo temporal no autorizado".

**Manual:** Instrumento administrativo que contiene en forma explícita ,ordenada y sistemática información sobre objetivos, política, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución, así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

**Recibos:** El recibo es el documento que acredita el pago de una determinada cantidad de dinero, emitido por la persona acreedora (quien recibe), y dirigido a la persona deudora (quien paga)

**Políticas contables:** Es un conjunto de principios, reglas y procedimientos específicos que son adoptados por una entidad para preparar y realizar los estados o documentos contables. Por tanto, la existencia de políticas contables se debe a que los organismos internacionales emisores de normas, y los planes de contabilidad específicos de cada país (que tienden a establecer las normas emitidas por dichos organismos), dejan cierta libertad. Es decir, en diversos aspectos las entidades pueden elegir entre distintas opciones a la hora de presentar sus estados contables. Además, puede haber casos que no estén regulados por las normas.

**Procedimientos:** Para definirlo técnicamente, el procedimiento es “la gestión del proceso”. Es como cuando hablamos de administración y gestión administrativa; la administración es el conjunto de pasos y principios y la gestión es la ejecución y utilización de esos principios.

**Procesos:** Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual, decíamos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos.

## INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta el concepto “La Contaduría Pública es una profesión que mide la realidad económica de una organización, con el fin de que exista una adecuada planeación y control de los entes económicos”<sup>1</sup>. Es importante resaltar en el siguiente trabajo el conocimiento recibido en la academia para realizar investigaciones que permitan dar a conocer la forma en que la profesión contable puede ser desarrollada más allá de tratarse de números y cálculos matemáticos.

Los chicos muchas veces creen que la contabilidad es sólo hacer asientos. Llegan a la universidad con esa idea. Hace muchos años que yo soy contador pero no pasé todos esos años haciendo asientos contables. La contabilidad evolucionó muchísimo como tantas ramas profesionales. Y básicamente la globalización fue la causa principal. Su evolución se debe al hecho de buscar que la información sea comparable en varios niveles: dentro del país, hacia el exterior, hacia delante y hacia atrás. La idea primitiva de la contabilidad era la teneduría de libros. El contador haciendo asientos y balances. Pero todo se fue desarrollando. El contador de hoy hasta dirige una compañía<sup>2</sup>.

Ahora bien, los nuevos profesionales en esta rama, deben ser capaces de identificar problemas y planear estrategias para minimizarlos dentro de una organización, e implementar procesos adaptables a las necesidades de la empresa y sus clientes ya que se cuenta con una herramienta tan grande como es la contabilidad la cual hoy en día ha sido definida como el lenguaje de los negocios.

Si se sabe que “Las tres principales categorías de un negocio son los proveedores de servicios, los fabricantes de productos y los comercios. Todos ofrecen a las empresas que operan en ellas un escenario donde pueden demostrar su profundo conocimiento de las distintas maneras en las que su negocio afecta a los clientes, y utilizar ese conocimiento para optimizar tanto sus ventas como la satisfacción de aquellos”<sup>3</sup>.

En respuesta a este planteamiento y agregando que para las empresas el tema de cuentas por cobrar constituye el soporte para su objeto social, surge una propuesta para el manejo y control del área de cartera en la Industria Cafetera de Nariño S.A.S, como una forma de plantear nuevos mecanismos que sean efectivos para la empresa, socios y principalmente para los clientes de las distintas zonas en las que se presta el servicio, y así optimizar los procesos, nivel de

---

<sup>1</sup> SANCHEZ, L Oscar R, SOTELO S, Ma. Elena, MOTA, Martha J. Introducción a la Contaduría. Sn.

<sup>2</sup> CONTABILIDAD EL LENGUAJE DE LOS NEGOCIOS; Entrevista a Antonio Marín, Director del Departamento de Contabilidad y de la Carrera de Contador Público de la UCEMA.

<sup>3</sup> DENOVE, Chris, D. POWER James. Leader Summaries © 2006. Resumen autorizado de: Satisfaction, Portfolio © 2006. p. 4.

confianza y competitividad destacando que es una de las pocas empresa del sector industrial que contribuye en el desarrollo social y económico del departamento de Nariño por lo que se requiere una mejora continua.

# 1. ASPECTOS GENERALES

## 1.1 TEMA

El presente trabajo de grado, en modalidad de monografía acoge como temática el “Manejo y control de cartera”

## 1.2 TÍTULO DE INVESTIGACIÓN

Propuesta para el manejo y control de cartera en la INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.S

## 1.3 LÍNEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN

**Productividad empresarial:** La profesión del contador se desarrolla generalmente dentro o alrededor de la actividad empresarial, por lo tanto este campo es de gran importancia para su ejercicio profesional. Por esta razón el contador debe desarrollar proyectos de investigación que le permitan acopiar conocimientos y experiencias sobre problemas o situaciones en este campo empresarial.

En el desarrollo de esta investigación es necesario tener en cuenta que para las empresas ya sea públicas o privadas es muy importante la administración de recursos que forman parte del capital de trabajo, en el que toma relevancia un tema en particular como son las cuentas por cobrar, puesto que representan aplicaciones de recursos de la empresa que se transformarán en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo, constituyéndose un aspecto fundamental para las empresas o negocios, puesto que sirve para ampliar el mercado, fidelizar clientes y buscar nuevas ventas y oportunidades.

**Gestión empresarial:** Es importante que en las empresas se manejen estrategias con el fin de hacerlas viables económicamente, en este caso el Contador Público puede también planificar, organizar, direccionar y controlar los procesos de gestión dentro de la organización, es por ello que la investigación se enfoca en esta sub línea como la contribución al éxito de las empresas.

## 1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**1.4.1 Descripción de la situación actual.** La cartera “es el eje sobre el cual gira la liquidez de la empresa, es el componente principal del flujo del efectivo”<sup>4</sup>. Así como también es considerada “El conjunto de clientes que los vendedores de una empresa tienen dentro de un área de venta y con los que interesa mantener un contacto”<sup>5</sup>. Lo anterior justifica que las empresas a través de estrategias de calidad y eficiencia buscan la satisfacción de las necesidades de las personas, quienes son denominados clientes, es importante resaltar que ellos constituyen una parte esencial en cualquier organización, porque sin ellos no hay negocio.

El inadecuado manejo y control de la cartera, la falta de procesos estratégicos, procedimientos y políticas mal planteadas por parte de la administración dentro de las empresas, puede ser una de las causas por las cuales no existe permanencia de los negocios en el mercado.

“Una cartera de clientes no es algo estático, tiene un flujo de entrada, un grupo de clientes que se mantienen en el negocio, los cuales están conformados por personas con diferentes fechas de ingresos como clientes, y finalmente un grupo de clientes que tiende a ser más pequeño, el cual se decanta en el tiempo por variadas razones”<sup>6</sup>.

La Industria Cafetera de Nariño INCAFEN S.A.S. es una de las pocas empresas nariñenses productoras y comercializadoras de café tostado y molido; se encuentra inmersa en un mercado competitivo, que cada día les exige estar preparados para poder garantizar su permanencia en él. El tamaño de la misma exige que se manejen procesos adaptables a sus necesidades, ya que cuentan con aproximadamente 5.000 clientes clasificados en zonas en los Departamentos de Nariño, Putumayo, Cauca, Valle del Cauca, Cundinamarca, Tolima y Huila, razón por la que se hace necesario plantear herramientas para el mejoramiento de los procesos de recaudo, cobranza y recuperación de cartera, así como también establecer políticas contables orientadas a controlar estos procesos para garantizar el adecuado manejo de las cuentas por cobrar. Para Álvarez (2001, p. 28), “una política es una guía clara hacia dónde deben encaminarse todas las actividades de una misma clase, también es un lineamiento que permite tomar decisiones con respecto a situaciones rutinarias”. Son aplicables en la mayoría de los casos y sus excepciones sólo serán autorizadas por alguien competente. Para tal efecto, las políticas maximizan el nivel de utilidades obtenido por la

---

<sup>4</sup> BEDOYA, Jaime Humberto. 10 Mandamientos de la cartera. Disponible en: [http://www.degerencia.com/articulo/10\\_mandamientos\\_de\\_la\\_cartera](http://www.degerencia.com/articulo/10_mandamientos_de_la_cartera)

<sup>5</sup> CONSUMOTECA. Cartera de clientes. Disponible en: <http://www.consumoteca.com/economia-familiar/economia-y-finanzas/cartera-de-clientes/>

<sup>6</sup> RÍOS, Juan Manuel. Cartera de clientes CRM. 2008.

organización, puesto que evitan retrasos, errores, al igual que pérdida de tiempo durante la ejecución de actividades.

INCAFEN S.A.S en la actualidad está organizada por diferentes áreas entre las que se encuentra el departamento de contabilidad, y dentro de este existe una función desempeñada por un auxiliar contable como es la función de cartera, considerada una tarea que en todas las empresas, contribuye al incremento de sus utilidades a través de una buena gestión de cobranza hecha en forma oportuna y efectiva, evita grandes pérdidas que apuntan hacia beneficios económicos para la empresa. Igualmente, la recuperación oportuna de la cartera habilita a la empresa para cumplir con sus compromisos económicos, librándola así de nuevas cargas financieras y permitiéndole hacer nuevas inversiones;<sup>7</sup> al no contar con un departamento como tal que desempeñe en su totalidad ciertos procesos como, está en el ámbito de las cuentas por cobrar el manejo de la facturación, la recogida y la presentación de informes cumpliendo los plazos específicos, el mantenimiento del sistema de facturación, el seguimiento de los cobros, así como preparar la conciliación de cuentas, el monitoreo del impago de los clientes, el seguimiento de los pagos atrasados y las irregularidades en los reportes; además de procesar los pagos en efectivo, preparar los depósitos bancarios, hacer ajustes a los pagos; dar servicio al cliente para resolver las consultas de los mismos y comunicarse con ellos, y recibir y verificar las facturas y pedidos de bienes;<sup>8</sup> presenta casos relacionados con jineteeo de fondos.

Tampoco cuenta con procesos definidos que le permitan al encargado desempeñar su rol desde la concesión de un crédito hasta la cobranza jurídica, llevar un control y permitir la buena toma de decisiones.

Por lo anterior, es correcto afirmar que es necesaria la gestión basada en plantear estrategias y mejorar procesos que constituyan soluciones para el buen funcionamiento del área de cartera de INCAFEN S.A.S y obtener resultados favorables en cuanto a solvencia, rentabilidad, liquidez y deterioro de valor.

---

7 UNIVERSIDAD LIBRE. Facultad de Contaduría. Colombia. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/3563270/MODULO-DE-CARTERA>

8 BEST, Job. Interview: Accounts Receivable Job Description (Best Job Interview: Descripción del trabajo de cuentas por cobrar)

**1.4.2 Formulación del problema.** ¿Cómo diseñar una propuesta para el manejo y control de cartera en la INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.S?

**1.4.3 Sistematización del problema.**

¿Qué situaciones se presentan en el área de cartera de la Industria Cafetera de Nariño?

¿Cuáles son los aspectos que impiden una buena gestión en el área de cartera de la Industria Cafetera de Nariño?

¿Cómo organizar y mejorar los procesos para el manejo y control de cartera?

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.5.1 Objetivo general.** Diseñar una propuesta para el manejo y control de cartera en la INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO INCAFEN S.A.S

**1.5.2 Objetivos específicos.**

Realizar un diagnóstico de los factores internos y externos del estado actual de cartera de la empresa.

Evaluar los procesos que afectan de forma negativa el desarrollo del área de cartera a partir de la información recolectada.

Diseñar un manual de funciones y procedimientos para el área de cartera.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN**

Todas las empresas independientemente de su actividad, tamaño, cobertura, ubicación entre otras cualidades, necesitan de una adecuada administración de recursos a través de procesos tales como la planificación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación, necesarios para el cumplimiento de los objetivos y la correcta toma de decisiones.

Es importante resaltar que dentro de las empresas existen actividades que se deben tener en cuenta para el éxito de la organización, en este caso la cartera, la cual se constituye como el sistema circulatorio de la entidad puesto que de su

buen manejo depende la permanencia de la actividad económica en el mercado y de la misma organización.

INCAFEN S.A.S, es una de las pocas empresas industriales en el Departamento de Nariño reconocida a nivel regional y nacional por su actividad económica, cumplimiento en su labor y calidad en sus productos; cuenta con una cobertura en los departamentos de Nariño, Putumayo, Cauca, Valle del Cauca, Tolima, Huila, Cundinamarca, Arauca y Caquetá, además incluye una visión internacional para exportar hacia países vecinos, aprovechando la zona de frontera, es por ello que con el tiempo ha ganado reconocimiento lo cual ha permitido incrementar el número de clientes entre ellos consumidores y distribuidores a los cuales les interesa el producto.

Teniendo en cuenta lo anterior, en las empresas se hace necesario recaudar para así lograr el sostenimiento de la empresa a través del manejo adecuado de cartera con el fin de lograr que esta supla las necesidades y brinde utilidades que beneficie a todos los involucrados en el proceso.

Es interesante explorar este sector y más cuando es bajo el desarrollo industrial en nuestra región, y lo que busca este trabajo de grado es incentivar a estudiantes en el área contable a aportar con el desarrollo de ideas innovadoras para que las empresas pequeñas que también transforman materia prima en productos terminados manejen un sistema eficiente de cartera que les permita crecer en reconocimiento, confianza y credibilidad, por otra parte aporta mucho a nuestras vidas ya que aplicamos todo lo aprendido en el aula de clase.

Por lo tanto con el presente trabajo se evaluarán los procesos y operaciones administrativas desarrolladas en el área de Cartera, con el fin de realizar un diagnóstico que permita presentar una propuesta de mejoramiento a través de un manual de procedimientos y funciones para cada una de las actividades de esta área.

## **1.7 DELIMITACIÓN**

**1.7.1 Delimitación de la población de estudio.** Dicho estudio será realizado a las secciones directamente afectadas por el área de cartera, tales como:

- ✓ Departamento de Contabilidad
- ✓ Departamento de Ventas
- ✓ Gerencia

**1.7.2 Delimitación de territorio.** La presente investigación se realizará en la Industria Cafetera de Nariño INCAFEN SAS.

**1.7.3 Delimitación de tiempo.** El presente trabajo tiene una duración de seis (6) meses.

**1.7.4 Delimitación de temática.** Este trabajo de grado busca contribuir en el mejoramiento del área de cartera para la Industria Cafetera de Nariño INCAFEN SAS, en los procesos de cobro y recaudo.

## 2. MARCOS REFERENCIALES

### 2.1 MARCO CONTEXTUAL

**2.1.1 Reseña histórica.** La empresa INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.S es una empresa nariñense, que fue creada en 1959 como CAFÉ PURO, por iniciativa del señor SEGUNDO ALFREDO ROMO HERRERA. En aquella época empresas similares distribuían un producto deficiente con mezcla y con respecto a la preparación del producto “se dice que el café se tomaba revuelto con habas, arveja y después se lo quemaba hasta el grado de convertirlo en toxico para el organismo humano; también se le agregaba panela, para volverlo más amargo y a la vez imprimirle más tintura, no existía control de calidad”<sup>9</sup> por lo cual el fundador quiso competir con un café de especial sabor y de una calidad excelente que no afectara al organismo humano.

La fábrica nace en un local pequeño ubicado en el barrio La Alhambra, hoy barrio Fátima, con un rustico tanque metálico movido por la fuerza humana y con el calor de la leña; arranco con tan solo cuatro empleados que estaba conformado por su propietario, un tostador, un molinero y una empacadora. Inicialmente dispuso de 35 sacos, asignados por aquel entonces por la federación nacional de cafeteros.

Sin embargo 10 años después, la federación nacional de café ordeno que ningún café podía llevar mezclas por lo cual el nombre que llevaba ya no se podía utilizar, porque ya no era una característica única, por esto se decide tomar el nombre de uno de los cerros de la Ciudad de Pasto y adecuaron el nombre a “Morasurco Café Puro”. Esto se formalizo mediante escritura pública No.1168 del 31 de julio 1.969 en la notaria primera de pasto, inscrita en la cámara de comercio el 02 de agosto de 1.969 bajo el No. 64 del libro IX que se constituye la denominada sociedad limitada “INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO LTDA.” INCAFEN LTDA, se crea a partir de una Junta de Socios conformada por 10 hermanos los cuales son:

Manuel, Nelson, Eduardo, Alberto, Alfredo, Ana maría, Ayda, Fátima, Ruth y Teresa. Mediante escritura pública No. 1168 del 31 de julio de 1969.

En 1969 también consiguieron el aumento en los cupos ante la federación nacional de cafeteros, debido a que la empresa contaba con dos máquinas modernas, dedicadas a la tostion, dos molinos y dos vehículos y un local acondicionado para tales efectos.

---

<sup>9</sup> DIARIO DEL SUR. 2B Informe. Pasto, domingo 7 de agosto 1994.

Más tarde en 1974 empiezan la construcción de las nuevas instalaciones ubicadas en el barrio Idema, contaba con un aspecto más moderno y también reunía características de higiene y comodidad.

En 1994 el cambio es radical y con esto el progreso de la fábrica “Morasurco Café Puro”. Cambian sus instalaciones al el sector de Catambuco Km. 7 vía Panamericana salida al Sur, donde se encuentra ubicada en la actualidad.

**Figura 1. Instalaciones INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.**



Fuente: Esta investigación

En este año no es el único hecho importante que sucedió en la empresa, el 7 de agosto de 1994 “la federación nacional de comerciantes-Fenalco, seccional Nariño, hizo entrega del mercurio de oro 1993 (máxima distinción que entrega Fenecolo) a INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO LTDA; de propiedad de la sociedad Romo Rosero, seleccionado por el gremio comercial como la empresa más destacada en los últimos años”<sup>10</sup>. También en este mismo año se da una inversión social al deporte con un estadio nombrado “Morasurco Café Puro”, el cual fue la iniciativa de don Nelson Romo el publicista de la familia.

A mediados del 2011 se hace el cambio por INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.S. que se encuentra matriculada en la cámara de comercio de Pasto bajo el Registro mercantil No.553-16, se matricula el día 10 de marzo de 1972, renovada

---

<sup>10</sup> Ibid.

el 29 de Marzo del 2016 bajo la razón social INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.S. Actuando como representante legal Néstor Alfredo Delgado Romo.

En el desarrollo de sus actividades esta la producción y distribución de café tostado y molido, además de esto tiene una alianza con la COMPAÑÍA COLOMBIANA DE TABACO S.A. COLTABACO para la distribución y comercialización de cigarrillo en sus diferentes líneas y cuenta también con la distribución de Aguardiente Nariño.

**Misión:**

En INCAFEN SAS. “Somos una empresa procesadora y comercializadora de café tostado, molido y/o sus derivados, abasteciendo con productos de calidad al mercado regional y nacional; utilizando la tecnología adecuada y el talento humano competente para satisfacer las expectativas de nuestros consumidores y clientes. Estamos comprometidos con el crecimiento y la rentabilidad de la empresa y propiciamos desarrollo social a la comunidad.”

**Visión:**

Para el año 2018 consolidarnos líderes en el mercado regional, incrementar la participación en el mercado nacional e incursionar en el mercado internacional optimizando la calidad del café tostado, molido y/o sus derivados con nuevas tecnologías y personal competente cualificado.

**2.1.2 Entornos de investigación.** Nariño está ubicado al sur occidente de Colombia y tiene una posición geoestratégica privilegiada al ser la frontera de Colombia con Sur América y el Mar Pacífico, que lo comunica con la cuenca del mismo nombre.

Cuenta con una extensión total de 33.268 km<sup>2</sup>, de los cuales 8% de su territorio pertenece al Pie de Monte de la Amazonía, una de las grandes reservas de biodiversidad del mundo; el 52% corresponde a la Llanura del Pacífico o Chocó Biogeográfico, que presenta condiciones excepcionales en diversidad de comunidades y especies; y el 40% restante, pertenece a la Zona Andina en donde se destacan los páramos y volcanes, aspectos que posicionan a Nariño como una de las regiones más diversas de Colombia y el mundo<sup>11</sup>.

Se compone de 64 municipios entre ellos San Juan de Pasto su capital. Estos se ubican en tres grandes regiones: Pacífica, Andina y Amazónica; y en cinco sub

---

<sup>11</sup> PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL. "Nariño, Corazón del Mundo 2016-2019". 27 de julio 2016,p. 30. Disponible en internet: <http://xn--nario-rta.gov.co/inicio/index.php/gobernacion/plan-de-desarrollo/354-plan-de-desarrollo-departamental-narino-corazon-del-mundo-2016-2019>.

regiones: Central, Costa Pacífica, Sur, Norte y Suroccidente.; la ciudad es centro administrativo, cultural y religioso de la región; es conocida como "La Ciudad sorpresa de Colombia" y "la Capital Teológica de Colombia" por su arraigada creencia religiosa, por esta razón la ciudad posee más de 20 edificaciones religiosas, que se identifican por su hermosa arquitectura ; Disfruta de temperaturas cálidas, templadas, frías, de páramo y del casquete glacial.

Cuenta con llamativas reservas naturales y estructuras arquitectónicas las cuales sobresalen por ser los principales atractivos turísticos y se cuenta con un amplio campo artesanal, "El Departamento de Nariño cuenta con gran potencial en el campo turístico y artesanal; se han identificado 98 lugares clasificados como atractivos turísticos y, en el campo artesanal, artesanos de Nariño que trabajan en más de 20 oficios artesanales -en diversas técnicas- y que representan el 14% del total nacional, lo que lo identifica como una región con grandes ventajas comparativas y con alto potencial por desarrollar"<sup>12</sup>.

Como muestra de la cultura, está la creación constante de artesanías y prácticas culturales que se dan en el departamento de Nariño. Así mismo se puede decir que hacen parte de la cultura las fiestas tradicionales, carnavales, festivales artísticos, de cine, ferias de libro, literatura, bibliotecas y espacios culturales independientes.

La economía del departamento en el área rural se distingue por las actividades de agricultura, ganadería y forestal, entre las que se destacan los cultivos de papa, hortalizas, trigo, frijol y cebada; la ganadería vacuno o bovino y la cría de curíes.

Algunos ingresos dependen de la explotación forestal y la pesca. Los cuales en los últimos años se vieron afectados por los cambios climáticos como es la incidencia del fenómeno del Niño la cual fue devastadora. Al analizar los sectores económicos de agricultura, ganadería y forestal, particularmente sensibles a las modificaciones del clima, se observa un impacto heterogéneo en las regiones del Departamento, que generan graves pérdidas económicas en los municipios ubicados en la región andina. "Los municipios de Buesaco (20.270), El Contadero (6.247), San Bernardo (5.603), La Cruz (5.238), San Lorenzo (4.926) y Albán (4.720) fueron los más afectados por las sequías; Potosí (11.247), Ipiales (1.027), Córdoba (269) y Pupiales (21.9) por las granizadas; y Cumbal (3.300), Guachucal (2.362), Cuaspud (350), Ipiales (320) y Pupiales (176) por las heladas"<sup>13</sup>.

"El sector agrícola y pecuario contribuye con un poco más de la tercera parte de la producción regional, en tanto que la contribución del sector industrial es muy baja (6,2% en promedio para el período 2002-2004), esta situación constituye uno de

---

<sup>12</sup> *Ibíd.*, p. 212.

<sup>13</sup> *Ibíd.*, p. 56.

los factores que permiten explicar el atraso, la pobreza y miseria del departamento”<sup>14</sup>.

La economía del departamento en el área urbana la distingue en actividades como el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles.

En este momento hay 100 empresas que se destacan en el departamento de Nariño de las cuales están registradas en la Cámara de comercio de Pasto, Ipiales y Tumaco. Estas se destacan por la dinámica de sus fuerzas de ventas, logrando metas de demuestran que Nariño tiene una oferta para el mercado nacional e internacional. Entre las 15 primeras empresas se encuentran “CEDENAR S.A. ESP, INVERSIONES MERCA Z S.A, MONTAGAS S.A. ESP, COMERCIALIZADORA LUHOMAR S.A.S, NUEVO HORIZONTE S.A.S, DISTRIBUIDORA TROPIPASTO S.A.S, PROFESIONALES DE LA SALUD S.A, PUYO S.A., TRANSPORTADORA DE VALORES DEL SUR LTDA, GREEN S.A.S, COMPAÑÍA INTEGRAL S.A., DISTRIBUIDORA DE LICORES DE NARIÑO S.A.S, EMPOPASTO S.A, AUTODENAR S.A.S E INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.S”<sup>15</sup>.

Como se observa, todas estas empresas se destacan por sus ventas pero se debe tener presente el sentido de pertenencia por lo regional, destacar las industrias manufactureras del departamento de Nariño, debido a que muy pocas se han logrado mantener, por la falta de apoyo de la comunidad, la idiosincrasia de los capitalistas pastusos quienes no ha permitido la asociación de empresarios puesto que reina una gran desconfianza, además la inversión es exagerada para poder mantenerse y crear industria y la tendencia de dañar el medio ambiente. Entre mayor sea el nivel progreso de la industria, mayor será el nivel de desarrollo económico, por tal es fundamental para el crecimiento de nuestra economía debido a que estas son las generadoras de empleo directo e indirecto, activan la economía agraria y en el mercado son más competitivas.

Hay muy pocas industrias en el departamento de Nariño las cuales han podido salir adelante; en el directorio empresarial de la cámara de comercio de Pasto se encuentran aproximadamente diez industrias manufactureras reconocidas las cuales son: Colchones Bella Luna, Servi autorizados, GÓMEZ Y CIA LTDA, PREFABRICADOS DE NARIÑO PRENAR S.A.S, PRODUCTOS TUQUEÑAS

---

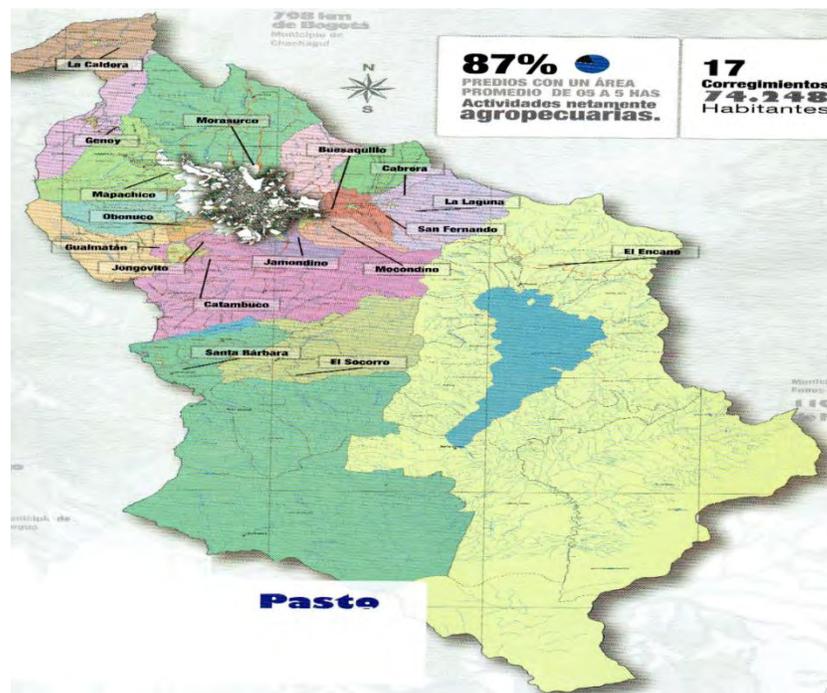
<sup>14</sup> EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO frente a los Objetivos de Desarrollo del Milenio; p.16; Disponible en internet: [https://www.cepal.org/MDG/noticias/paginas/6/44336/Narino\\_final.pdf](https://www.cepal.org/MDG/noticias/paginas/6/44336/Narino_final.pdf).

<sup>15</sup> CÁMARA DE COMERCIO. Reaking de las 100 empresas más grandes del departamento de Nariño registradas en cámara de comercio de Pasto, Ipiales y Tumaco año 2015. Disponible en: <http://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2017/03/Ranking-100-empresas-curvas.pdf>

SAS, VELAS LUZ DE AMÉRICA, CUEROS EL MURAL, DOS CONSTRUCTORES S.A.S., MORASURCO CAFÉ PURO y CONDIMENTOS “LA GARZA”.

Es importante destacar la gran trayectoria que tiene “Morasurco Café Puro”, INDUSTRIA CAFETERIA DE NARIÑO S.A.S debido a que lleva más de 50 años de trayectoria desde su fundación, logrando destacar en el mercado y brindar al departamento de Nariño generación de empleo tanto directo como indirecto, activación de la economía agraria y reconocimiento a nivel nacional.

**Figura 2. Municipio de Pasto, División Política Municipal**



Fuente: Plan de ordenamiento territorial Pasto, Territorio con sentido 2015-2027.P.5

## 2.2 MARCO TEÓRICO

**2.2.1 Estado del arte.** Para la ejecución de este proyecto se identifica algunos antecedentes que presentan temáticas afines con esta investigación:

Vanessa Cecilia Ramírez Montece, desarrolla el proyecto de grado. **“MODELO DE CRÉDITO - COBRANZA Y GESTIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA “COMERCIAL FACILITO” DE LA PARROQUIA PATRICIA PILAR, PROVINCIA DE LOS RÍOS. (2016) de Santo Domingo-Ecuador ”**

La presente investigación se realiza en la empresa “Comercial Facilito” ubicada en la parroquia Patricia Pilar de la Provincia de los Ríos del Ecuador. La cual se dedica a la comercialización de electrodomésticos y motos, cabe indicar que toda empresa indistintamente de sus fines, debería mantener un modelo de crédito – cobranza bien diseñado que ayude no solo en la mejora de la gestión financiera, sino también el logro de los objetivos planteados por la entidad, es así que los procesos contables y financieros dentro de toda organización son el pilar fundamental que garantice la estabilidad, eficacia, productividad y buen funcionamiento. Ya que en el momento la empresa presenta falencias como son, que no cuenta con un sistema de cobranza y carece de Políticas crediticias, por lo tanto el objetivo de este proyecto es diseñar un modelo de crédito- cobranza para mejorar la gestión financiera en la empresa.

A las conclusiones que se llegan con esta investigación son:

- El diseño metodológico propuesto en la presente tesis con tipología, métodos, técnicas e instrumentos de investigación permitieron obtener información para demostrar las variables de estudio y la veracidad de la investigación.
- En función de los resultados obtenidos en las encuestas se detectó que no existe un modelo de crédito – cobranza que permita controlar los procesos de los créditos y cobranzas que se otorgan en el comercial a los clientes.
- Los elementos de la propuesta tienen base teórica así como elementos normados por la contabilidad que permiten obtener resultados financieros para ser analizados y utilizados en la gestión financiera.

Esta investigación ha sido tomada como fuente referencial por que se enfoca en buscar falencias en el área de cartera y diseñar un modelo de crédito-cobranza como estrategia con el fin de mejorar la gestión financiera de la empresa.

**BOLAÑOS LASSO, LINA MARÍA, MAYA CRUZ, CLAUDIA PATRICIA, Elaboran la investigación “ PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE CARTERA EN LA EMPRESA "GM ASEGURAMOS LTDA." AÑO 2016.**

La propuesta de grado se realiza en la empresa "GM ASEGURAMOS LTDA". con la necesidad de mejorar principalmente la cartera en el área financiera, debido a un deterioro de su situación financiera, que con lleva al pago de muchos créditos; lo que se busca en la propuesta es hacer un control en cartera para autoevaluar el riesgo que corre la empresa mediante los mecanismos y análisis de indicadores, por tal como objetivo principal esta propuesta tiene el diseñar un plan estratégico para la reestructuración de cartera en la empresa "GM ASEGURAMOS LTDA".

A las conclusiones que se llegan con este proyecto son:

- En el estado actual la empresa se encuentra en deterioro de su situación financiera, que conlleva al pago de muchos créditos, presentando dificultades financieras en el cambio de moneda en sus estados, donde los mecanismos y análisis de indicadores permitieron detallar lo importante y lo más relevante hacer un control en cartera desde la sede principal Pasto en Cartera para autoevaluar el riesgo que corre la empresa en cartera.
- La empresa cuenta con una liquidez muy buena internamente en la empresa pero tiene falencias, dificultades al cargar la información a la plataforma AXA COLPATRIA, por eso es necesario implementar un control interno, tratar de reducir el riesgo que contrae la empresa con pérdidas en sus estados financieros en Colombia, porque a la hora de subir sus estados financieros la empresa maneja tasas de cambio, tasas de inversión, cambio de moneda generan rentabilidad por eso ha permitido a la empresa generar beneficios de manejo de 850 puntos de venta en la sucursal principal Pasto, Tumaco, Nariño y Cauca.
- La empresa debe tener un autocontrol del manejo de participaciones que tiene la empresa se la lleva la mayor parte los acreedores con el 90% aproximadamente y la participación de los socios es baja, es necesario recorrer a préstamos internos para que la empresa genere beneficios.

Este proyecto de grado es útil como fuente para la presente investigación por que inicialmente se hace un estudio a la situación financiera debido al deterioro que presenta el área de cartera, dando como resultado la reestructuración de cartera en la empresa "GM ASEGURAMOS LTDA".

Sandra Yamile Cabrera González, Yadira Mileidy Solarte Solarte, elaboran el proyecto de investigación "**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.S. (2016)**".

Dicha investigación se realiza en La Industria Cafetera de Nariño S.A.S. Esta empresa es reconocida por su gran tamaño organizacional, converge entre sus operaciones desarrolladas a más de 100 empleados organizados en diferentes áreas, como el área de producción, de ventas, de contabilidad, de mercadeo, etc.; presenta una problemática de la falta de formalidad y organización, carencia de manuales de procesos, procedimientos, de políticas que sean identificadas por todos los miembros de la empresa. Por eso esta investigación tiene como objetivo diseñar un sistema de Control Interno para mejorar el área administrativa de la Industria Cafetera De Nariño S.A.S.

A las conclusiones que se llegan con esta investigación son:

- Mediante el diagnóstico de los componentes del sistema de control interno en el área administrativa de INCAFEN S.A.S, se logró identificar la ausencia de controles, políticas y procedimientos formalmente establecidos que permitan el normal desarrollo de las operaciones, la inexistencia de filtros para la prevención de riesgos. Se determinó que la mayoría de los procedimientos de control establecidos se han elaborado en respuesta a contingencias, es decir controles correctivos.
- En respuesta a la ausencia de cultura de control en el área administrativa de INCAFEN S.A.S. se identificaron y elaboraron actividades y procedimientos que permitan proporcionar un grado de seguridad razonable sobre el logro de los objetivos institucionales, incrementando la confianza e integridad de la información, la efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Se elaboró una propuesta de Sistema de Control Interno para el área administrativa de INCAFEN S.A.S. basada en el modelo COSO II, como una herramienta que permita desarrollar una adecuada administración y gestión de los riesgos, identificar las oportunidades y amenazas para poder responder a las exigencias del mercado, y a la confianza depositada por sus stakeholders.

Este proyecto ha sido una fuente referencial por que corresponde a la empresa donde se va a realizar la presente investigación, por tal con el proyecto **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.S. (2016)**, es útil como guía para saber cómo se encuentra la empresa actualmente y que método de Control Interno se adapta mejor a las necesidades del área administrativa.

**2.2.2 Fundamentación teórica.** La eficacia del mercado actual y su entorno altamente competitivo exigen a las empresas estar en constante innovación para adaptarse continuamente al cambio e implementar métodos útiles para ayudar a mantener su estabilidad en el mercado, un ejemplo de ellos es el manejo y control de cartera que las compañías implantan con el propósito de asegurar la recuperación eficiente de cartera de clientes, que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados por la compañía, obtener una mayor solvencia, liquidez y rentabilidad financiera y tener buenoscimientos para crecer y posesionarse en el mercado, por ello se convierte en una herramienta que brinda solución a uno de los principales problemas empresariales.

En la “Industria Cafetera de Nariño S.A.S” es necesaria la aplicación de una propuesta de investigación la cual es el producto de la manifestación de una idea, esta tiene un propósito determinado en un sector de interés, con el fin presentar alternativas de solución a problemas planteados, para poder cumplir con éxito. Es

necesario hacer un proceso de trabajo que incluyen varias actividades importantes por ejemplo tener información actualizada y confiable del área a estudiar. Para iniciar el estudio de la propuesta para el manejo y el control de cartera en la Industria Cafetera De Nariño, se fundamentara en las siguientes bases teóricas.

▪ **CONTROL INTERNO:**

Se entiende por control interno según lo establecido Artículo 1° de la Ley 87 de 1993 como un sistema integrado por cada uno de los elementos organizacionales, y el conjunto de planes, normas, procedimientos y mecanismos que las empresas adoptan con el fin de asegurar la confiabilidad de sus operaciones, una administración eficiente de los recursos, y un adecuado procesamiento de la información, con el propósito de que estas se lleven a cabo de acuerdo a las normas que le sean aplicables.

De acuerdo con la norma, el control interno “se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas organizaciones y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal”<sup>16</sup>. Por consiguiente la importancia de analizar el control interno de las cuentas por cobrar actuales de la Industria Cafetera de Nariño S.A.S. en busca de una propuesta para el manejo y control de cartera adecuado a las necesidades del área administrativa y los objetivos empresariales, mediante el cual los procesos y procedimientos llevados a cabo por la empresa se ajusten a la normatividad vigente.

Durante mucho tiempo es preciso señalar que el control interno ha tenido variedad de definiciones ajustadas a las necesidades de la compañía para facilitar, evaluar y mejorar sus sistemas de control interno; para empezar la primera definición contable que se hizo sobre el control interno es: “El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinada que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas”<sup>17</sup>.

En 1992 se generó el concepto que causo una auténtica revolución en el control interno, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway commission conocido ampliamente como COSO. Aquí se define como un proceso, efectuado por la junta, la administración y otro personal diseñado para proveer la seguridad

---

<sup>16</sup> Artículo 1° de la Ley 87 de Noviembre 29 de 1993

<sup>17</sup> WILEY, John. Citado por. Root, Steven J. 1998. Beyond Coso. Internal control top orate Governance. New York, p. 68.

razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización, es decir que la administración es quien debe seleccionar el criterio de control y usarlo tanto para la implementación como para la evaluación y valoración del control interno.

Los principales aportes de coso en relación con el control interno son:

- ✓ Elaboración de una estructura conceptual integrada, unificante de los distintos conceptos y prácticas, a partir de la cual se realiza el diseño/implementación/mejoramiento/del control interno, por un lado, y por otro la evaluación y los reportes relacionados con el mismo.
- ✓ Posicionamiento del control interno en los máximos niveles gerenciales (alta gerencia), y direccionamiento estratégico, con un centro de atención claro en el negocio y no tanto en las operaciones.
- ✓ Entendimiento de control interno en términos de sistema y concretado con un proceso afectado por la junta de la administración y otro personal, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con los objetivos de la organización.
- ✓ Combinación de objetivos de negocios, componentes de control interno y niveles organizacionales: los famosos cubos y/o pirámide de COSO.
- ✓ Los objetivos de negocio son:  
**Efectividad y eficiencia** de las operaciones; **Confiabilidad** del proceso de presentación de reportes financieros; **Cumplimiento** con leyes y regulaciones aplicables; y **Salvaguarda** de activos (incorporado por la adenda de 1994)
- ✓ Los componentes de control interno son:  
Ambiente de control; valoración de riesgos; actividades de control; Información y Monitoreo.
- ✓ Los niveles organizacionales dependen de cada ente económico pero básicamente se diferencian tres:  
“El sistema de control interno (estratégico); los subsistemas, organizaciones (por departamentos, unidades de negocios, etc.); y los procesos operaciones (Flujo de operaciones, transferencias, etc.)”<sup>18</sup>

El control interno nos permite mejorar el manejo de recursos con calidad, para lograr una eficiente gestión financiera y administrativa, alcanzando excelentes niveles de rentabilidad y de productividad, por ende cada tipo de compañía necesita aplicar su propio control interno, debido a que todas las empresas varían

---

<sup>18</sup> MONTILLA, Samuel Alberto. Auditoria de control interno. Capítulo 1. p. 8-9.

significativamente dependiendo de factores tales como su tamaño, la naturaleza de sus operaciones y los objetivos. En cuanto a su tamaño, en la Ley 905 de Agosto 2 del 2004, en donde clasifica a “Morasurco Café Puro” como una empresa mediana, puesto que cumple con uno de los parámetros establecidos por la ley, ya que cuenta aproximadamente con 100 empleados. A causa de esto la compañía necesita un sistema de control interno bien establecido por cada una de las áreas que esta tiene.

Es impórtate destacar el control interno en las cuentas por cobrar de modo que estas necesitan un proceso y un procedimiento en donde se encuentren las políticas de cobranza, además el otorgamiento de nuevos créditos. Sin embargo hay ciertos puntos que se debe de tener en cuenta en el control interno en las cuentas por cobrar con sociedades del grupo y otras partes relacionada son:

- ✓ Correcta segregación de funciones, entre contabilización de los derechos por cuentas por cobrar sociedades del grupo y otras partes y su custodia.
- ✓ La contabilización en los mayores o auxiliares de cuentas a cobrar con sociedades del grupo y otras partes debe realizarse una vez recibido aviso de cobro o, en su caso, una vez enviadas las remesas al banco para su descuento.
- ✓ Periódicamente deben realizarse conciliaciones entre el mayor de las cuentas a cobrar con sociedades del grupo y otras partes y sus auxiliares.
- ✓ Las anotaciones contables, ajenas a operaciones de tesorería, realizadas en los auxiliares de las cuentas a cobrar con sociedades del grupo y otras partes, deben ser realizados por personas ajenas al mantenimiento de las cuentas a cobrar o manejo de efectivo.
- ✓ La documentación que soporte las transacciones por ventas y cuentas a cobrar con sociedades del grupo y otra partes deben estar pre numeradas.
- ✓ Los importes que se encuentran en litigio de cuentas a cobrar con sociedades del grupo y otras partes, deben de estar en conocimiento del departamento de concesión de créditos y seguimiento de los mismos.
- ✓ Será el departamento de créditos quien inicie el proceso de cancelación de los importes considerados como incobrables, manteniendo unos procedimientos que permitan el seguimiento y control de los mismos hasta su desaparición definitiva de los estados financieros de la entidad.
- ✓ Toda rectificación en una cuenta por cobrar con sociedades del grupo y otras partes debe ser realizada con la aprobación de personas responsable en esta área.

- ✓ Los pago de los importes acreedores en las cuentas a cobrar con sociedades del grupo y otras partes deben ser autorizados por personas responsables en esta área.
- ✓ Periódicamente deben realizarse confirmaciones de saldo con las cuentas a cobrar con sociedades del grupo y otras partes, al menos las más significativas, corrigiendo en su caso las diferencias habidas una vez estas hayan sido aclaradas. Este tipo de actuaciones es aconsejable que sea realizado por personas ajenas al departamento de cuentas a cobrar.
- ✓ Debe existir una relación de precios de ventas autorizada por la dirección de la entidad.
- ✓ Elaboración de estudios internos que evalúen la razonabilidad de la evolución de ratios de cuentas a cobrar con sociedades del grupo y otras partes, tales como rotación de cuentas a cobrar, antigüedad media de las cuentas, relación de los saldos con las ventas, etc.
- ✓ Elaboración de un detalle individualizados de las cuentas a cobrar con sociedades del grupo y otras partes clasificado por la antigüedad de la deuda, de forma que proporcione información detallada de la situación de cada deuda y posibilite poder tomar medidas rápidas encaminadas a su cobro<sup>19</sup>.
- ✓ Se recomienda incluir una propuesta al estudio o análisis financiero de liquidez o solvencia para conceder créditos a nuevos clientes, la cual debe estar contemplada en las políticas contables de la empresa.

Con unas políticas de cartera bien establecidas se podrá tener mayor control en las cuentas por cobrar.

#### ▪ CUENTAS POR COBRAR:

Las cuentas por cobrar son instrumentos financieros, bajo el alcance de la sección 11, en las cuales también se encuentran:

- a) Efectivo.
- b) Depósitos a la vista y depósitos a plazo fijo cuando la entidad es la depositante, por ejemplo, cuentas bancarias.
- c) Obligaciones negociables y facturas comerciales mantenidas.
- d) Cuentas, pagarés y préstamos por cobrar y por pagar.

---

<sup>19</sup> AGUIRRE, Juan y ESCAMILLA, Juan Antonio. Auditoría I, Edición especial para cultura, S.A. 1996.

- e) Bonos e instrumentos de deuda similares.
- f) Inversiones en acciones preferentes no convertibles y en acciones preferentes y ordinarias sin opción de venta.
- g) Compromisos de recibir un préstamo si el compromiso no se puede liquidar por el importe neto en efectivo<sup>20</sup>.

Las cuentas por cobrar es el activo de mayor importancia, debido a que es el factor más líquido después del efectivo en una compañía, las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto similar que se recuperan en dinero, aumentando el Capital de trabajo de la compañía.

Las deudas están a cargo de terceros y a favor del ente económico, incluido comerciantes y no comerciantes, otorgando créditos a estos, se obtiene volúmenes de ventas y la consecuente utilización de la capacidad de la producción de la planta y la rentabilidad programada.

Todo crédito otorgado a un tercero se constituye en cartera que se recupera mediante el cobro y su creación tiene relación con los siguientes aspectos:

- ✓ Operaciones comerciales del giro normal del negocio, realizadas en procura del desarrollo del objeto social, que bien puede ser productivo, comercializador o de servicio.
- ✓ Operaciones sociales necesarias para mantener la estabilidad de socios o accionistas y sus empleados
- ✓ Operaciones fiscales u obligaciones de carácter legal para con el estado mediante anticipos sobre la renta y retenciones en la fuente sobre la actividad.
- ✓ Operaciones fiscales u obligaciones de carácter legal para el departamento o municipios mediante anticipos sobre la renta y retención en la fuente sobre la actividad.
- ✓ Operaciones especiales por contratos con terceros y obligaciones de carácter legal para mantener el carácter social<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> FUNDACIÓN IFRS. Material de formación sobre la NIIF para las PYMES, Modulo 11. Instrumentos financieros ,11.5. p. 13.

<sup>21</sup> FIERRO MARTINEZ, Ángela y FIERRO CELIS, Fernando. Contabilidad de Activos con enfoque NIIF para pymes, Tercera edición 2015.ECOES EDICIONES. p.190.

**Figura 3. Aspectos crédito otorga a un tercero se constituye en cartera**

<b>Comercial</b>	<b>Social</b>	<b>Fiscal y especial</b>
1. Cuentas por cobrar clientes	1. Cuentas por cobrar a socios y accionistas	1. Anticipos y avances, retenciones
2. Cuentas corrientes comerciales	2. Cuentas por cobrar a trabajadores	2. Depósitos
3. Cuentas por cobrar controladora		3. Anticipos de impuestos
4. Cuentas por cobrar a Vinculados economicos		4. Deudores varios
5. Ingresos por cobrar		
6. Anticipos y avances		
7. Deterioro		

Las cuentas por cobrar se clasifican como antes se menciona, hay de destacar que la cartera activa es la generadora del objeto social de la compañía como es las cuentas por cobrar a clientes, puesto que permite el deterioro de valor por perdida en las operaciones por ser la generadora de renta.

En la estructura financiera y contable se reúnen procesos administrativos y técnicas crediticias estimuladas tanto por cliente como por la empresa, estas deben ser, adecuadas para multiplicar la eficiencia en los procesos de cartera, desde esta perspectiva se pretende fomentar el crecimiento de las ventas disminuyendo el riesgo de pérdida, con el fin de potencializar de manera amplia la eficiencia de recaudo en la relación empresa clientes, desde esta propuesta, está el propiciar un manual de funciones y procedimientos para el área de cartera, Por lo cual se considera fundamental la motivación del cliente para emprender una conciencia crediticia. La importancia de la satisfacción del cliente en el mundo empresarial reside en que un cliente satisfecho será un activo para la compañía debido a que probablemente volverá a usar sus servicios o productos, volverá a comprar el producto o servicio o dará una buena opinión al respecto de la compañía, lo que conllevará un incremento de los ingresos para la empresa. Por el contrario, un cliente insatisfecho comentará a un número su insatisfacción a un número mayor de personas, en mayor o menor medida se quejará a la compañía y si su insatisfacción alcanzara un determinado grado en el cual podrá optar por cambiar de compañía para comprar dicho producto o servicio o en último caso, abandonar el mercado.

Sin embargo la satisfacción del cliente es una parte importante, pero no es el objetivo final de la empresa en sí, es un camino para llegar al buen manejo de cartera, que es la obtención de unos buenos resultados financieros.

En cuanto al mantenimiento de la cartera se destaca el precio de ventas referente a la oportunidad de inversión (intereses implícitos) posteriormente el riesgo (riesgo país 2%) para que la empresa no disminuya su rentabilidad frente al otorgamiento del crédito.

Es importante el estudio de cartera determinando lo relacionado al deterioro (provisión) de la cartera, la entidad evaluara si existe evidencia objetiva de deterioro para reconocer la pérdida no solo contable, si no fiscal como gasto necesario en la producción de la renta operacional.

La compactación de cartera en el sector económico es grave síntoma en cuanto a recesión económica debido a que los clientes pierden capacidad de pago y por ello el pago de sus obligaciones, aumenta frente a los indicios de deterioro.

La evidencia imparcial de que un activo financiero o un grupo de activos están deteriorados incluyendo la información observable que requiera la mayor atención del servicio del activo respecto a los siguientes sucesos que causan perdida:

- ✓ Dificultades financieras significativas del emisor o del obligado.
- ✓ Infracciones del contrato, tales como incumplimiento o moras en el pago de los intereses o del principal. El acreedor, por razones económicas o legales relacionadas con dificultades financieras del deudor, otorga a estas concesiones que no le habría otorgado en otras circunstancias.
- ✓ Pase a ser probable que el deudor entre en quiebra o en otra forma de reorganización financiera.
- ✓ Los datos observables se indican que ha habido una disminución medible en los flujos futuros estimados de efectivo de un grupo de activos financieros desde su reconocimiento inicial, aunque la disminución no puede aún identificarse como activos financieros individuales incluidos en el grupo ,tales como condiciones económicas adversas nacionales o locales o cambios adversos en la condiciones del sector industrial<sup>22</sup>.

Hay que tener en cuenta principalmente las políticas contables de la empresa en la cual se establecen los acuerdos de pago, cuando el crédito se ha tornado difícil de cobrar por vencimiento de los términos, se procede a recuperar la cartera de acuerdo con el estado en que se encuentre y su gestión de cobro; se recurre al cobro jurídico mediante abogado que elabore la demanda y posteriormente elabore el embargo según la solvencia del cliente.

Una vez vencidos los términos de acuerdo a las políticas contables de la compañía se procede a calificarlos en:

**Cuentas incobrables:** Cuando los clientes son reportados por el gestor de cartera como perdida (Indicios de deterioro) se procede a clasificar la cartera en la cuenta de difícil cobro después de haber sido autorizado por la junta directiva o junta de socios, decisión que puede afectar las finanzas de la empresa. En este caso la perdida de cartera comprende tanto de capital como e IVA que ya ha sido pagado por la administración.

---

<sup>22</sup> Ibíd., p. 212.

**Castigo de cartera incobrable:** Agotada la gestión de cobro y si no existen recursos jurídicos para su recuperación se procede a cancelar contra la provisión, lo mismo se hará con el deterioro de cuentas por cobrar que cumplan la misma función.

Es importante consultar en el estatuto fiscal o con el órgano del estado que otro requisito se debe cumplir para castigar la cartera.

**Control de cartea castigada:** en los PCGA se requiere que en toda cartera castigada se controle su posible recuperación o se mantenga en la lista de deudores difíciles para no volver a caer en el fraude.

A pesar de que en las NIIF en ningún momento tratan las cuentas de orden, en el Ecuador las manejan para efectos de controlar algunas operaciones y se consideran tratamiento extracontable.

**Recuperación de cartera en el mismo año:** Si la cartera se recupera en el mismo año se cancela en libros, por cualquier razón, se procederá a ejecutar los siguientes reconocimientos tanto PCGA como en NIIF: Reversión de la cancelación de la cartera con el deterioro acumulado de la cartera (provisión) que implica un valor acumulado de varios periodos, por consiguiente se restablece la obligación de cuentas por cobrar y su deterioro acumulado (del cliente y la provisión).

**Recuperación de cartera después de un año:** Cuando la recuperación se hace en el año siguiente al de la cancelación se elabora el siguiente registro: se lleva directamente el pago a caja y se obtiene un ingreso por recuperación de deterioro (provisión) de periodos anteriores<sup>23</sup>.

Para optar esta estrategia es necesario hacer un análisis financiero del estado actual de la cartera, debido a que se pueden detectar los efectos principales de los problemas, para poder dirigir los esfuerzos futuros en investigar las medidas más efectivas y evitar el gasto financiero. Para desarrollar el previo análisis es necesario tener en cuenta el punto de vista en relación a la eficiencia en el manejo de recursos invertido y la evaluación de gestión de cobro; seguido a esto se cumplen las funciones de evaluar la política al respecto, si esta es coherente, los Indicadores mostraran resultados, sobre los cuales se tomaran los correctivos que sean necesarios cuando se desvían de la política de cartera.

**Rotación de cartera:** es el indicador de gestión de cartera, también se le conoce con el nombre de rotación de cuenta por cobrar a ventas y se le expresa de la siguiente manera:

---

<sup>23</sup> Ibíd., p. 217-218.

Rotación cartera: ventas netas a crédito /cartera de clientes en promedio

La rotación cartera mide las veces que se renueva y se encuentra en relación directa con el periodo de cobro que puede ser a 30,60 o 90 días, por ejemplo si las ventas netas a crédito fueran \$30.00 y el saldo promedio de clientes de \$30.000 implicaría una rotación de 1/1 o sea que la cartera se renueva una vez cada periodo. Si se cambia el denominador por el valor \$6.000 el resultado sería una rotación de 5/1 lo cual implica que la cartera se renueva 5 veces en el periodo de estudio.

La rotación de cartera es de mucha importancia para las finanzas por que mide la gestión y permite formular política de recaudo y de concesión de crédito, de otro lado, permite liquidez a la empresa en la medida que tenga mayor rotación y facilita el pago de las obligaciones, las cuales deben rotar por debajo de la cartera, de lo contrario se presenta desfase en las finanzas, porque los proveedores cobran antes de haberse recuperado las ventas a crédito.

**Periodo de cobro:** este indicador muestra el tiempo que se demora el cobro de cartera y se determina por alguno de los siguientes métodos:

Periodo de cobro: 365/rotación cartera

Periodo de cobro: (saldo en clientes \*365dias)/ventas netas acreditado

Con unas ventas netas a crédito durante el periodo por valor de \$3.600.00 y saldo en clientes de \$900.000 se tienen los siguientes resultados:

El cálculo anterior muestra que el periodo de cobro de cartera es de 91 días, situación difícil de manejar frente a unos proveedores con periodo de exigibilidad de 45 días.

“Sobre los valores de cartera, como sobre los inventarios, se ejerce control a la rotación por ser los elementos dinamizadores de la actividad comercial y de la liquidez. Un periodo de existencia de inventarios de 30 días, más el periodo de cobro de cartera de 90, quiere decir que el efectivo entra a los fondos cada 120 días, situación muy grave para la empresa”<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Ibid., p 141 y 142.

## 2.3 MARCO LEGAL

Es importante para nuestra investigación tener en cuenta las disposiciones normativas legales vigentes en cuanto al reglamento de la profesión del contador público bajo la siguiente ley:

**LEY 43 DE 1990.** “Reglamento de la profesión del contador público, profesión que está en la facultad de dar fe pública de hechos propios del ámbito de su profesión, dictaminar sobre estados financieros, realizar las demás actividades relacionadas con la ciencia contable en general”<sup>25</sup>.

Así mismo se tiene en cuenta la clasificación de las disposiciones para clasificar y promover el desarrollo de “Industria Cafetera de Nariño S.A.S”, Por la cual se contemplan las disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en:

**LEY 905 DEL 2004 art. 1.** “Por la cual se estimula a la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, en la capacidad empresarial de los colombianos”<sup>26</sup>.

Es pertinente indicar a qué tipo de sociedad pertenece “Industria Cafetera de Nariño S.A.S”, en cuanto a los reglamentos en cuanto a la normatividad estipulada en:

**LEY 1258 DE 2008.** “Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada, es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas”<sup>27</sup>.

Cabe agregar que es necesario observar el cumplimiento de las normas contables dentro de la empresa de tal manera se tiene en cuenta:

---

<sup>25</sup> LEY 43 DE DICIEMBRE 13 DE 1990, De la profesión del contador público. Revisado el 21 noviembre 2017, Disponible en: <http://j.accounter.co/images/stories/Documento/Normatividad/ley43-12121990.pdf>.

<sup>26</sup> LEY 905 DE 2009 de agosto 2, (en línea) ,9 de Noviembre del 2017(Revisado el 21 de Noviembre del 2017).Disponible en: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0905\\_2004.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html).

<sup>27</sup> Ley 1258 de 2008 de diciembre 5, Congreso de la República, 9 de Noviembre del 2017( Revisado el 21 de Noviembre del 2017).Disponible en: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1258\\_2008.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html)

**LEY 1314 DE 2009.** “Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información financiera y de aseguramiento de información aceptadas en Colombia, se señala las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento”<sup>28</sup>.

Con respecto al código de comercio encontramos las leyes para comerciantes, sus obligaciones y los requisitos que deben cumplir de acuerdo al:

**DECRETO 410 DE 1971.** Por el cual se expide el Código de Comercio, en el cual se decreta:

Artículo 1. Aplicabilidad de la ley comercial. Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.

Artículo 2. Aplicación de la legislación civil. En las cuestiones comerciales que no pudieren regularse conforme a la regla anterior, se aplicarán las disposiciones de la legislación civil.

Artículo 3. Autoridad de la costumbre mercantil - costumbre local - costumbre general. La costumbre mercantil tendrá la misma autoridad que la ley comercial, siempre que no la contraríe manifiesta o tácitamente y que los hechos constitutivos de la misma sean públicos, uniformes y reiterados en el lugar donde hayan de cumplirse las prestaciones o surgido las relaciones que deban regularse por ella.

Artículo 10. Comerciantes - concepto - calidad. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles.

Artículo 19. Obligaciones de los comerciantes. Es obligación de todo comerciante:

- 1) Matricularse en el registro mercantil;
- 2) Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
- 3) Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;

---

<sup>28</sup> Ley 1314 del 2009 de julio 13, Congreso de la república, 13 de Julio del 2009( Revisado el 21 de Noviembre del 2017). Disponible en:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

- 4) Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
- 5) Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y
- 6) Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

Artículo 48. Conformidad de libros y papeles del comerciante a las normas comerciales - medios para el asiento de operaciones. Todo comerciante conformará su contabilidad, libros, registros contables, inventarios y estados financieros en general, a las disposiciones de este Código y demás normas sobre la materia. Dichas normas podrán autorizar el uso de sistemas que, como la microfilmación, faciliten la guarda de su archivo y correspondencia. Así mismo será permitida la utilización de otros procedimientos de reconocido valor técnico-contable, con el fin de asentar sus operaciones, siempre que facilite el conocimiento y prueba de la historia clara, completa y fidedigna de los asientos individuales y el estado general de los negocios.

Artículo 50. Contabilidad – requisitos. La contabilidad solamente podrá llevarse en idioma castellano, por el sistema de partida doble, en libros registrados, de manera que suministre una historia clara, completa y fidedigna de los negocios del comerciante, con sujeción a las reglamentaciones que expida el gobierno.

Artículo 51. Comprobantes y correspondencia - parte de la contabilidad. Harán parte integrante de la contabilidad todos los comprobantes que sirvan de respaldo a las partidas asentadas en los libros, así como la correspondencia directamente relacionada con los negocios.

Artículo 52. Obligatoriedad de elaborar periódicamente un inventario y un balance general. Al iniciar sus actividades comerciales y, por lo menos una vez al año, todo comerciante elaborará un inventario y un balance general que permitan conocer de manera clara y completa la situación de su patrimonio.

Artículo 53. Asiento de las operaciones mercantiles - comprobante de contabilidad - concepto. En los libros se asentarán en orden cronológico las operaciones mercantiles y todas aquellas que puedan influir en el patrimonio del comerciante, haciendo referencia a los comprobantes de contabilidad que las respalden. El comprobante de contabilidad es el documento que debe elaborarse previamente al registro de cualquier operación y en el cual se indicará el número, fecha, origen,

descripción y cuantía de la operación, así como las cuentas afectadas con el asiento. A cada comprobante se anexarán los documentos que lo justifiquen<sup>29</sup>. Dentro del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el decreto que establece el método para utilizar en la provisión para deudas de dudoso o difícil cobro se registra en:

**DECRETO 187 DE 1975. Provisión individual:**

Artículo 72. Los contribuyentes que lleven contabilidad por el sistema de causación tendrán derecho a una deducción de la renta bruta por concepto de provisión individual para deudas de dudoso o difícil cobro, siempre que llenen los requisitos siguientes: que la respectiva obligación se haya contraído con justa causa y a título oneroso, originado en operaciones propias de la actividad productora de renta, se haya tornado en cuenta al computar la renta declarada en años anteriores, la provisión se haya constituido en el año o periodo gravable de que se trate, la obligación exista en el momento de la contabilización de la provisión, la respectiva deuda se haya hecho exigible con más de un año de anterioridad y se justifique su carácter de dudoso o difícil cobro.

Artículo 74. Como deducción por concepto de provisión a individual para deudas de dudoso o difícil cobro fijase como cuota razonable hasta un treinta y tres por ciento (33%) anual del valor nominal de cada deuda con más de un año de vencida.

Provisión general:

Artículo 75. Los contribuyentes que lleven contabilidad de causación y cuyo sistema de operaciones origine regular y permanentemente créditos a su favor, tendrán derecho a que se les deduzca de sus rentas bruta, por concepto de provisión general para deudas de dudoso o difícil cobro, un porcentaje de la cartera vencida, así:

El cinco por ciento (5%) para las deudas que en el último día del ejercicio gravable lleven más de tres meses de vencidas, sin exceder de seis (6) meses.

El diez por ciento (10%) para las deudas que en el último día del ejercicio gravable lleven: más de seis (6) meses de vencidas sin exceder de un (1) año.

El quince por ciento (15%) para las deudas que en el último día del ejercicio gravable lleven más de un (1) año de vencidas.

---

<sup>29</sup> Decreto 410 DE 1971 del 27 Marzo , Código de Comercio, Art, 1, 2, 310, 19, 48, 50, 51, 52, 53; Disponible en: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_comercio.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html).

Parágrafo 1º. Esta deducción solo se reconocerá cuando las deudas y la provisión estén contabilizadas y el contribuyente no haya optado para la provisión individual.

Parágrafo 2º. El contribuyente que en aéreas anteriores haya solicitado la provisión individual para deudas de dudoso o difícil cobro y opte por la provisión general de que trata este artículo deberá hacer los ajustes correspondientes.

Artículo 77. Las provisiones, individual a general de cartera se formaran con cargo a ganancias y pérdidas y deberá ajustarse anualmente la cuenta respectiva, debitando o acreditando la diferencia.

Artículo 78. Las provisiones, individual o general de cartera deberán figurar en el Balance como un menor valor de las cuentas por cobrar; en consecuencia, su valor no podrá formar parte del superávit.

Cuando se establezca que una deuda originada en operaciones productoras de renta gravable es incobrable o perdida deberá descargarse, abonando su valor a la cuenta por cobrar y cargándolo a la provisión autorizada<sup>30</sup>.

Para dar viabilidad de las deducciones en el manejo de cartera Morosa se revisa lo siguiente:

### **DECRETO 624 DE 1989**

Artículo 145. Deducción de deudas de dudoso o difícil cobro- .Reglamentado Parcialmente por el Decreto Nacional 2000 de 2004, Modificado por el art. 87, Ley 1819 de 2016. Los contribuyentes obligados a llevar contabilidad, podrán deducir las cantidades razonables que fije el reglamento como deterioro de cartera de dudoso o difícil cobro, siempre que tales deudas se hayan originado en operaciones productoras de renta, correspondan a cartera vencida y se cumplan los demás requisitos legales.

No se reconoce el carácter de difícil cobro a deudas contraídas entre sí por empresas o personas económicamente vinculadas, o por los socios para con la sociedad, o viceversa.

PARÁGRAFO 1. Serán deducibles por las entidades sujetas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera, la provisión de cartera de créditos y la provisión de coeficiente de riesgo realizado durante el respectivo año gravable. Así mismo, son deducibles las provisiones realizadas durante el respectivo año

---

<sup>30</sup> Decreto 187 de 1975 del 8 de Febrero, Ministerio de hacienda y crédito público, provisión para deudas de dudoso o difícil cobro, Artículo 72, 74, 75, 77,78. Disponible en: [https://www.redjurista.com/Documents/decreto\\_187\\_de\\_1975\\_ministerio\\_de\\_hacienda\\_y\\_credito\\_publico.aspx#/](https://www.redjurista.com/Documents/decreto_187_de_1975_ministerio_de_hacienda_y_credito_publico.aspx#/)

gravable sobre bienes recibidos en dación en pago y sobre contratos de leasing que deban realizarse conforme a las normas vigentes. No obstante lo anterior, no serán deducibles los gastos por concepto de provisión de cartera que:

- a. Excedan de los límites requeridos por la ley y la regulación prudencial respecto de las entidades sometidas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia; o
- b. Sean voluntarias, incluso si media una sugerencia de la Superintendencia Financiera de Colombia<sup>31</sup>.

Artículo 146. Deducción por deudas manifiestamente pérdidas o sin valor. Son deducibles para los contribuyentes que lleven contabilidad por el sistema de causación, las deudas manifiestamente pérdidas o sin valor que se hayan descargado durante el año o período gravable, siempre que se demuestre la realidad de la deuda, se justifique su descargo y se pruebe que se ha originado en operaciones productoras de renta. Cuando se establezca que una deuda es cobrable sólo en parte, puede aceptarse la cantidad correspondiente a la parte no cobrable. Cuando los contribuyentes no lleven la contabilidad indicada, tienen derecho a esta deducción conservando el documento concerniente a la deuda con constancia de su anulación<sup>32</sup>.

De las Normas de información financiera da viabilidad y soporte a las cuentas por cobrar que son fundamentales para el desarrollo de la investigación en cuanto a que brindan garantías efectivas de la administración en los procesos cuantificables de la mediación entre los instrumentos financieros básicos.

### **DECRETO 3022 DEL 2013.**

#### Sección 11

11.5. Los instrumentos financieros básicos que quedan dentro del alcance de la sección 11 son los que cumplen las condiciones del párrafo 11.8. Son ejemplos de instrumentos financieros que normalmente cumplen dichas condiciones

- a) Efectivo
- b) Depósitos a la vista y depósito a plazo fijo cuando la entidad es la depositante, por ejemplo, cuentas bancaria
- c) Obligaciones negociables y facturas comerciales mantenidas
- d) Cuentas, pagares y préstamos por cobrar y pagar

---

<sup>31</sup>Ley 1819 de 2016 del 29 DE Diciembre, Estatuto tributario, Artículo 145, Deducción de deudas de dudoso o difícil cobro. Disponible en:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=68189#87>

<sup>32</sup> Decreto 624 DE 1989 del 30 de Marzo, Estatuto Tributario, Artículo 146, Deducción por deudas manifiestamente pérdidas o sin valor. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6533>

- e) Bonos e instrumentos de deuda similares
- f) Inversiones en acciones preferentes no convertibles y en acciones preferentes y ordinarias sin opción de venta.
- g) Compromiso de recibir un préstamo si el compromiso no se puede liquidar por el importe neto en efectivo.

11.8. Una entidad contabilizara los siguientes instrumentos financieros como instrumentos financieros básicos de acuerdo con lo establecido en la sección 11:

- a) Efectivo
- b) un instrumento de deuda (como una cuota, pagare o préstamo por cobrar o pagar).
- c) un compromiso de recibir un préstamo

11.9 Un instrumento de deuda que satisfaga las condiciones

11.12 Una entidad reconocerá un activo financiero o pasivo financiero solo cuando se convierta en una parte según las cláusulas contractuales del instrumento<sup>33</sup>

La empresa está catalogada en el grupo 2 donde está regida por las siguientes condiciones de acuerdo al:

#### **DECRETO 2496 DEL 2015.**

Capítulo 5. Normas de información financiera aplicables a los preparadores de información financiera, vigilados por la superintendencia de la economía solidaria. “Artículo 1.1.4.5.2. Régimen Normativo para el Grupo 2.se establece un régimen normativo para los preparadores de información financiera del Grupo 2 que se encuentra vigilados por la superintendencia de la economía solidaria”<sup>34</sup>.

El deterioro de cartera consiste en cuantificar el riesgo que tiene la empresa en otorgar créditos en este orden de ideas se puede contextualizar el siguiente concepto:

---

<sup>33</sup>Decreto 3022 del 27 Diciembre 2013.Ministerio de comercio, industria y turismo, Norma internacional de información. Financiera para pequeñas y medianas entidades (NIIF PARA LASPYMES). Sección 11; Instrumentos Financieros Básicos.P.58, Disponible en: [https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Normativa/NIIF/dec3022\\_13.pdf](https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Normativa/NIIF/dec3022_13.pdf)

<sup>34</sup>Decreto 2496 del 23 Diciembre 2015, Ministerio de comercio, industria y turismo, Capítulo 5. Normas de información financiera aplicables a los preparadores de información financiera, vigilados por la superintendencia de la economía solidaria. p. 8, Disponible en: <http://www.ssf.gov.co/wps/wcm/connect/11296f1e-4e09-4cac-9023-9d507826db6a/Decreto+2496+del+2015.pdf?MOD=AJPERES&Decreto%202496%20del%202015>

**CONCEPTO 923 DE 2015.** “Tasas a usar para medir deterioro de cartera por el consejo técnico de contaduría pública del 25 de octubre del 2015”<sup>35</sup>.

## 2.4 MARCO CONCEPTUAL

**Clientes:** persona que accede a un **producto** o **servicio** a partir de un pago. Existen clientes que son constantes, que acceden a dicho bien de forma asidua, u ocasionales, aquellos que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual.

**Satisfacción de cliente:** Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

**Cartera:** La cartera de clientes reúne a todas las personas que alguna vez le han comprado algo a un vendedor, que ordena sus datos y los registra como potenciales clientes futuros.

**Manual:** Se denomina manual a toda guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo. Los manuales son de enorme relevancia a la hora de transmitir información que sirva a las personas a desenvolverse en una situación determinada. En general los manuales son frecuentes acompañando a un determinado producto que se ofrece al mercado, como una forma de soporte al cliente que lo adquiere. En este caso, el manual suele tener una descripción del producto y de la utilización que del mismo debe hacerse, ya sea para obtener un buen rendimiento de éste como para dar cuenta de posibles problemas y la forma de evitarlos.

**Manual de procedimientos:** es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.

**Manual de funciones:** Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades

---

<sup>35</sup>SARMIENTO PAVAS; Daniel. Consejero del Consejo Técnico de la Contaduría Pública; Consejo Técnico de la Contaduría Pública, Deterioro de valor en la cartera. Disponible en: <http://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/concepto-923-ctcp.pdf>

cotidianas este será elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y resume el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas.

**Propuesta:** Una propuesta es una oferta o invitación que alguien dirige a otro o a otros, persiguiendo algún fin; que puede ser concretar un negocio, una idea, una relación personal, un proyecto laboral o educacional, una actividad lúdica.

**Control:** El control es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente, eficaz y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

**Manejo:** Entendemos por manejo la acción, de organizar o conducir un objeto o una situación bajo características especiales y, por consiguiente, requieren destrezas igualmente particulares. Hay diferentes tipos de capacidades de manejo dependiendo de la situación de la que se trate, aunque algunas son más comunes que otras en el día a día. En términos generales, manejar una situación puede ser posible desde distintas aproximaciones operativas.

**Procesos:** Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, informático o de la empresa.

**Manual de Políticas Contables:** Son las convenciones, reglas y acuerdos necesarios para que la empresa pueda determinar cómo va a reconocer, medir, presentar y revelar sus transacciones; estas políticas contables definen qué tratamiento darle en los estados financieros a cada tipo de transacción en un período determinado.

### 3. PROCESOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

**Tipos de Investigación:** Para el proceso de este proyecto se considera el tipo descriptivo, donde se detalla esencialmente el registro de análisis e interpretación de una situación actual, enfocada en buscar y brindar una propuesta que contribuya con el crecimiento de la gestión financiera de la Industria Cafetera de Nariño S.A.S.

**Enfoque de Investigación:** El enfoque utilizado en el presente trabajo es Empírico- analítico, debido a que se realiza una observación de la situación actual de la compañía; puesto que se parte del conocimiento de la organización para luego plantear mediante el diseño de la propuesta una serie de acciones que contribuyan a la mejora de los procedimientos financieros que son objeto de observación, descripción y explicación en el presente trabajo.

Teniendo en cuenta el propósito de la Industria Cafetera de Nariño INCAFEN SAS, que es producir y distribuir café molido tostado en todas sus presentaciones en todo el departamento de Nariño, así como también en departamentos como Putumayo, Cauca, Valle del Cauca, Huila, Tolima y Cundinamarca y la distribución de cigarrillo en el departamento de Nariño y Putumayo. Se crea el respectivo proyecto, que permitirá observar sus falencias, implementar medidas e intentar mejorar su proceso de recaudo de cartera importante para cumplir su objeto social y su rentabilidad económica.

**Paradigma de la Investigación:** Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, porque se estudiara la situación actual y posterior de la empresa mediante el uso de los métodos estadísticos. Permite determinar e identificar los elementos del problema objeto de estudio, que en este caso va hacer la “Propuesta para el manejo y el control de cartera para la INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.S”, la cual se llevará a cabo obteniendo un fenómeno observable, cuantificable y medible asumiendo una muestra significativa para posteriormente generalizar los resultados obtenidos que serán de naturaleza cuantitativa para lograr una aproximación más objetiva y precisa que contribuya a la construcción de conocimiento.

#### 3.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

**Fuentes Primarias:** Dentro de la investigación es de suma importancia tener en cuenta un registro visual de la situación real dentro de la industria, de acuerdo a

los problemas que se estudian a través de una observación no estructurada la cual posee un enfoque cuantitativo debido a que se ha definido el problema y esto permite un estudio preciso de los patrones de comportamiento del manejo y el control de cartera para la INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.S que se quieren observar e interpretar.

La información se recolectará a través de datos primarios, tomando la información directamente de los funcionarios de la empresa que se desempeñan en el área administrativa y de los clientes potenciales de las zonas de pastos que poseen créditos con la empresa. Por medio de encuestas.

**Fuentes Secundarias:** Documentación, estatutos, manuales y registros de la empresa, Fuentes de carácter bibliográfico, ensayos, revistas, monografías, trabajos de grado, periódicos, boletines, folletos, y publicaciones relacionados con el tema de investigación.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

**Población:** En la presente investigación la población, esta dada por los clientes de la INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.S. representada en 1900 clientes de compra frecuente en Nariño, Putumayo, Cauca, Valle del cauca, Huila Cundinamarca y Tolima y por los funcionarios administrativos que están directamente relacionados con el manejo y el control de cartera.

**Muestra:** La muestra estará representada en 40 clientes, Ubicados dentro del Departamento de Nariño en el municipio de San Juan de Pasto, dichos clientes se escogieron por cada una de la zonas que tiene la empresa de la siguiente manera: También se tendrá en cuenta a los funcionarios administrativos que se tomara como muestra a los Jefes de cada área que en este caso serían 5. Gerente, Jefe de ventas y mercadeo, Jefe del departamento de contabilidad, Revisor Fiscal y encargado del área de cartera.

Zonas	Pasto 1	Pasto 2	Pasto 3	Pasto 4	Pasto 5	Pasto 6	Pasto 7	Pasto 8	Pasto 9	Pasto 10	Total
Clientes	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40

A quienes se les procederá a realizar el instrumento escogido con el fin de recolectar información para lograr el objetivo de la investigación el cual es Diseñar una propuesta para el manejo y control de cartera en la INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO.

## 4. RECURSOS

### 4.1 PRESUPUESTO

El presupuesto requerido para el proyecto de grado “*PROPUESTA PARA EL MANEJO Y CONTROL DE CARTERA EN LA INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.S*” es:

**Tabla 1. Presupuesto**

ELABORACIÓN DE TRABAJO DE GRADO	COSTO
TRANSPORTE	
- Movilidad para entrevistas a profundidad	\$ 150.000
UTILES Y PAPELERIA	
Recursos Técnicos para la elaboración	\$ 60.000
Material Bibliográfico y fotocopias	\$ 50.000
Papelería	\$ 80.000
Impresiones	\$ 200.000
Empastado	\$ 75.000
Varios	\$ 100.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 715.000</b>

### 4.2 CRONOGRAMA

**Cuadro 1. Cronograma**

CODIGO DE ACTIVIDADES	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	08-dic-17	10-dic-17	10-dic-17	01-ene-18	15-ene-18	28-feb-18	15-abr-18	30-abr-18	30-may-18
A01	Diseño de instrumentos de recolección de información									
A02	Aprobación del formulario de encuesta									
A03	Aplicación de los instrumentos de investigación									

<b>A04</b>	Organizar la información recolectada									
<b>A05</b>	Tabular y sistematizar en una base de datos de Excel									
<b>A06</b>	Realizar tablas de frecuencias y graficas									
<b>A07</b>	Analizar la información para conseguir una base de datos suficiente y pertinente									
<b>A08</b>	Diseñar un manual de funciones y procedimientos para el área de cartera.									
<b>A09</b>	Elaborar el proyecto final									
<b>A10</b>	Presentar el proyecto									
<b>A11</b>	Aprobación del proyecto									

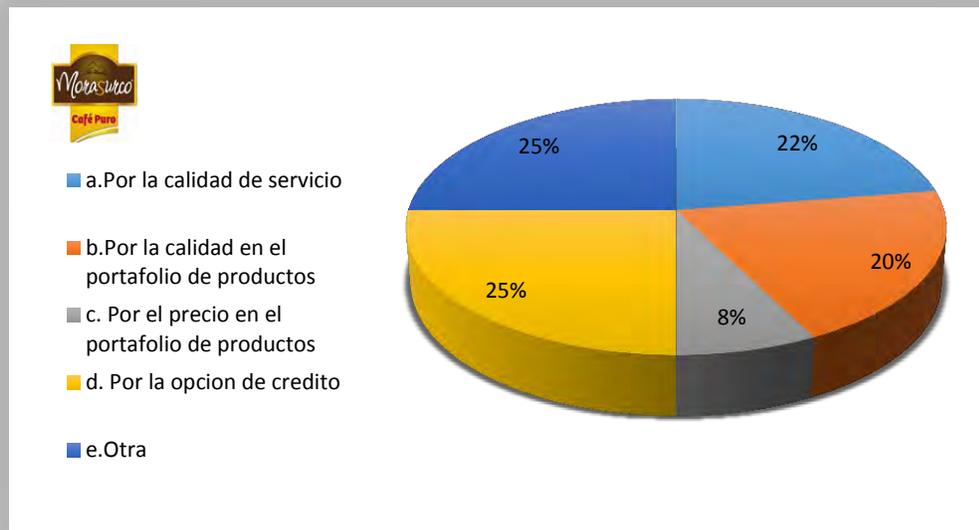
## 5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### DIAGNOSTICO ENCUESTA CLIENTES

#### 1. ¿Por qué escogen entre las demás empresas a INCAFEN S.A.S?

Del **100%** de los encuestados el **22%** respondió que por la calidad del servicio, el **20%** respondió que por la calidad en el portafolio de producto, el **8%** respondió que por el precio en el portafolio de productos, el **25%** respondió que por la opción de crédito, el **25%** respondió que por otra opción.

**Grafica 1. ¿Por qué escogen entre las demás empresas a INCAFEN S.A.S?**



Fuente: esta investigación

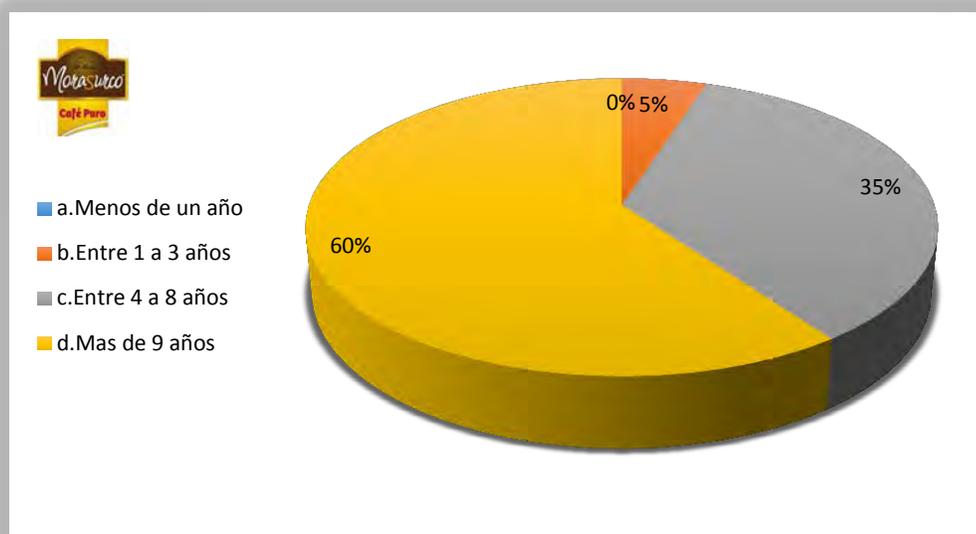
Según las respuestas de la encuestas se infiere que se escoge a INCAFEN S.A.S, principalmente por la opción de crédito debido a que esta les brinda la facilidad de endeudamiento lo que les ayuda a los clientes a capitalizar sus negocios, teniendo mayor número de ventas por tal esto significa que el producto está en constante rotación.

También prefieren a INCAFEN S.A.S. porque son los únicos distribuidores en el mercado con el portafolio de productos que estos ofrecen.

## 2. ¿Hace cuánto tiempo es usted cliente de la empresa?

Del **100%** de los encuestados el **5%** respondió que entre 1 a 3 años, el **35%** respondió que entre 4 a 8 años, el **60%** respondió que más de 9 años.

**Grafica 2. ¿Hace cuánto tiempo es usted cliente de la empresa?**



Fuente: esta investigación

La pieza clave para el rendimiento de la empresa es tener al cliente satisfecho. Si se logra la compañía podrá observar los beneficios que esto produce, pero no solo es tener un cliente satisfecho si no lograr su fidelización, es decir, que un consumidor que haya adquirido el producto se convierta en un cliente asiduo o frecuente, aún mejor, recomiende a la empresa.

La fidelización de los clientes muchas veces se descuida por las empresas debido a que estas se concentran en captar nuevos clientes, lo que suele ser un error ya que fidelizar un cliente suele ser más beneficioso que captar uno nuevo.

Para lograr la lealtad de los clientes es necesario: brindar un buen servicio al cliente, mantenerse en contacto con el cliente, buscar un sentido de pertenencia a la empresa, usar incentivos y ofrecer un producto de buena calidad.

En INCAFEN S.A.S de acuerdo a las respuestas adquiridas se puede observar que la mayoría de clientes son fieles a la compañía, debido a que con el pasar del tiempo se ha logrado conservarlos, puesto que, se brinda al cliente una buena atención, un trato cordial, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, una rápida atención, constante contacto con el cliente, ofreciéndole

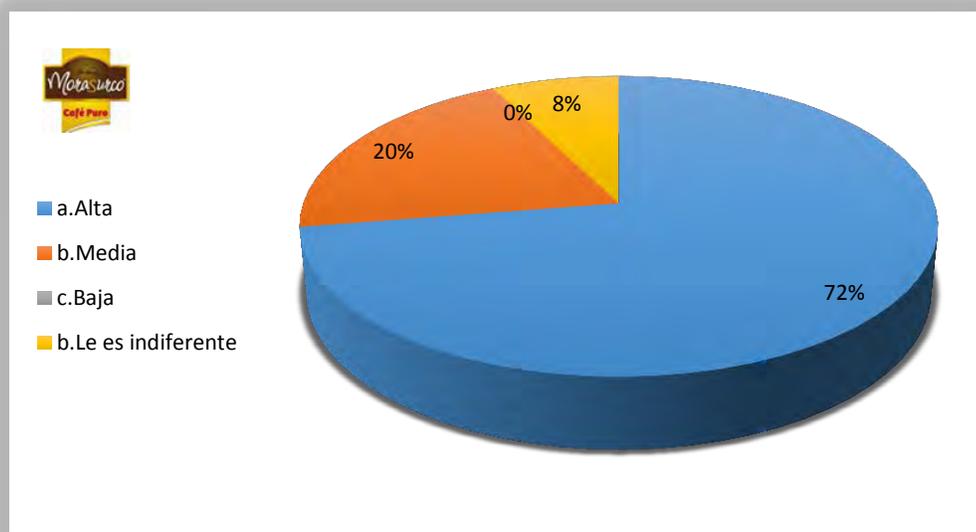
beneficios como promociones por las compras realizadas de cada producto, otorgar la facilidad de crédito, entre otras características.

A causa de esto INCAFEN S.A.S, ha logrado mantenerse en el mercado por más de cincuenta años, gracias a sus clientes asiduos.

### 3. ¿Qué nivel de importancia tiene para usted el crédito?

Del **100%** de los encuestados el **72%** respondió que es alta, el **20%** respondió que es media, el **8%** respondió que le es indiferente.

**Grafica 3. ¿Qué nivel de importancia tiene para usted el crédito?**



Fuente: esta investigación

La empresa que concede créditos a sus consumidores aumenta la accesibilidad de sus productos y en resultado sus ventas. Otorgar créditos para la empresa es ventajoso ya que aumenta su rentabilidad; siempre y cuando se tengan bien establecidas las políticas de crédito y de cobranza. Si esto no es así la empresa se encontrará en aprietos.

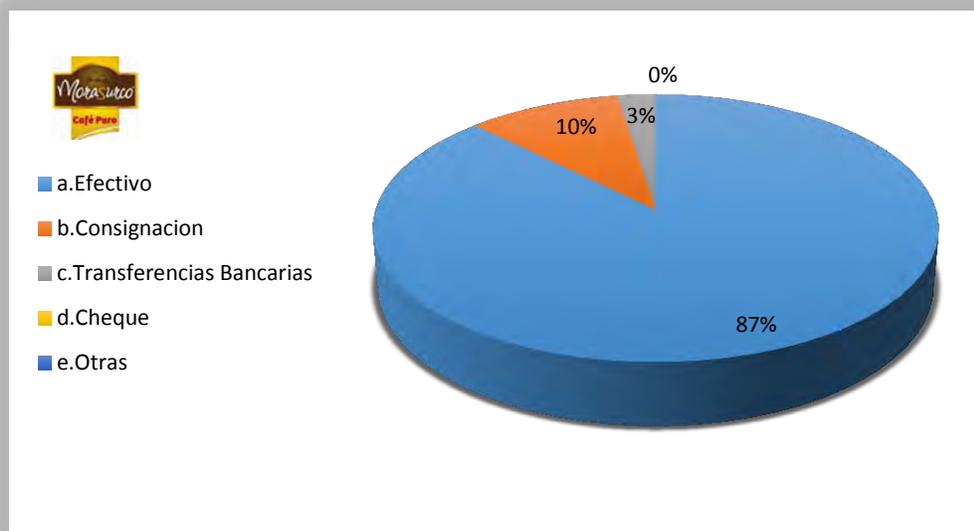
Para el cliente al que se le otorgue un crédito es importante esta opción de pago porque pueden adquirir mayor volumen en los productos y constituye mayor facilidad para cumplir con la obligación dado que muchas veces, no tiene dinero para adquirir el producto o desean realizar otras compras y para ellos no es rentable no contar con el producto por qué significa una venta menos, no podrán

cumplir con sus objetivos propuestos dado que sus ingresos se miraran desmejorados.

#### 4. ¿Cómo le convendría cancelar su crédito?

Del **100%** de los encuestados el **87%** respondió que en efectivo, el **10%** respondió que en consignación y el **3%** respondió que en transferencia bancaria.

#### Grafica 4. ¿Cómo le convendría cancelar su crédito?



Fuente: esta investigación

A partir del presente año se pone un límite a los pagos de efectivo con el fin de que se manejen medios financieros como forma de pagos; cuyo objetivo es llegar a la bancarización para cerrar una puerta de posibles evasiones.

Mediante el artículo 307 del estatuto tributario Ley 1819 del 2017 anticipan las medidas de limitación de pagos en efectivo; dicha norma empezará a ejecutarse entre el 2018 y el 2021.

Parágrafo 1. Podrán tener reconocimiento fiscal como costos, deducciones, pasivos o impuestos descontables, los pagos en efectivo que efectúen los contribuyentes o responsables, independientemente del número de pagos que se realicen durante el año, así:

1. En el año 2018, el menor valor entre:

- El ochenta y cinco por ciento (85%) de lo pagado, que en todo caso no podrá superar de cien mil (100.000) UVT, y
- El cincuenta por ciento (50%) de los costos y deducciones totales.

2. En el año 2019, el menor valor entre:
  - a. El setenta por ciento (70%) de lo pagado, que en todo caso no podrá superar de ochenta mil (80.000) UVT, y
  - b. El cuarenta y cinco por ciento (45%) de los costos y deducciones totales.
3. En el año 2020, el menor valor entre:
  - a. El cincuenta y cinco por ciento (55%) de lo pagado, que en todo caso no podrá superar de sesenta mil (60.000) UVT, y
  - b. El cuarenta por ciento (40%) de los costos y deducciones totales.
4. A partir del año 2021, el menor valor entre:
  - a. El cuarenta por ciento (40%) de lo pagado, que en todo caso no podrá superar de cuarenta mil (40.000) UVT, y
  - b. El treinta y cinco por ciento (35%) de los costos y deducciones totales.

Parágrafo 2. En todo caso, los pagos individuales realizados por personas jurídicas y las personas naturales que perciban rentas no laborales de acuerdo a lo dispuesto en este Estatuto, que superen las cien (100) UVT deberán canalizarse a través de los medios financieros, so pena de su desconocimiento fiscal como costo, deducción, pasivo o impuesto descontable en la cédula correspondiente a las rentas no laborales<sup>36</sup>.

Todos los contribuyentes, llámese personas naturales o jurídicas, a partir del año 2018, deben estar monitoreando los pagos que se realizan en efectivo, ya que si exceden los límites, algunos gastos pueden ser considerados no deducibles del impuesto de Renta.

Según las respuestas de los encuestados y teniendo en cuenta que la mayoría de los clientes que posee INCAFEN S.A.S son tienda a tienda ellos prefieren hacer su pago en efectivo y que se cobre el recaudo en el lugar donde se encuentra el negocio, el cliente prefiere esto por su comodidad. Por lo tanto se requiere empezar a educar a los clientes que esto no es lo más pertinente debido a que la norma pone unos límites de pagos en efectivo dado a que si no se acata serán desconocidos fiscalmente como costo, deducción, pasivo o impuesto descontable.

#### **5. Si la empresa implementa políticas de asignación de crédito tale como:**

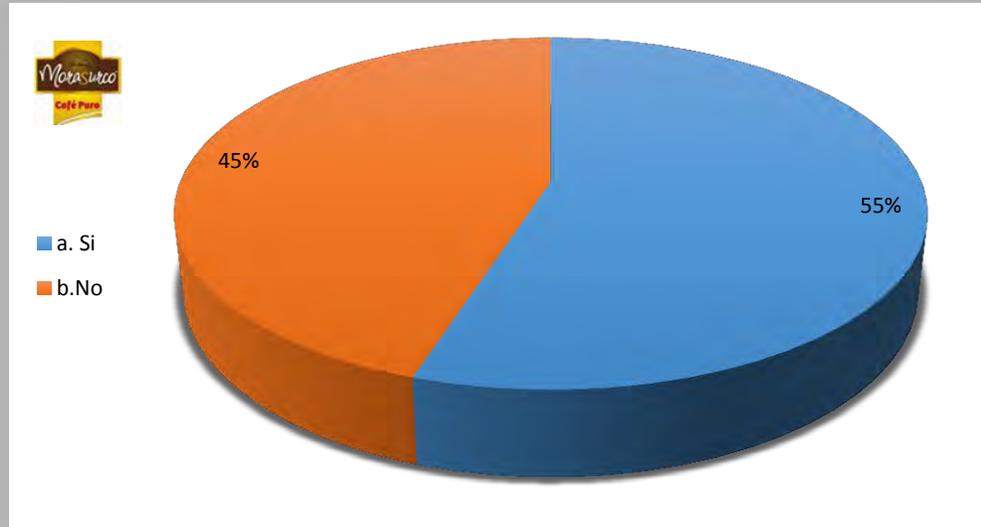
- a. *Establecer un valor de crédito mínimo y máximo*
- b. *Cuando su crédito supera el tiempo estipulado como plazo de vencimiento, su código se bloquea*
- c. *Si persiste el no pago pasara a Cobro Jurídico*

#### **¿Está de acuerdo?**

---

<sup>36</sup> REFORMA TRIBUTARIA. Efectos fiscales en el pago de efectivo. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=68189>

Del **100%** de los encuestados el **45%** respondió que No, el **55%** respondió que Sí.  
**Grafica 5. ¿Está de Acuerdo?**



Fuente: esta investigación

Es necesario establecer políticas de crédito en una compañía para que aseguren un buen desempeño empresarial; debido a que de esta depende el flujo de efectivo de la organización, y es importante a la hora de tomar decisiones respecto a endeudamientos.

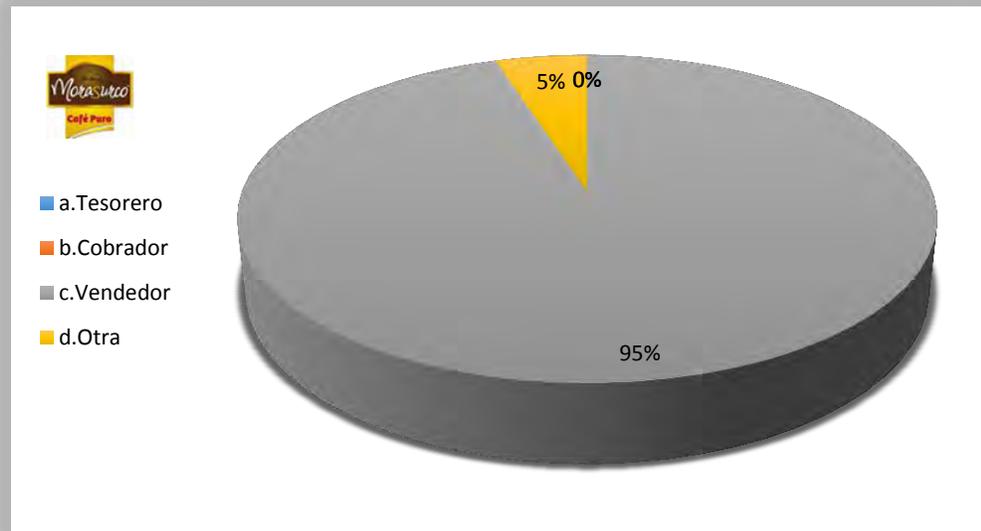
En las políticas deben estar claramente establecidos los vencimientos en los cobros de las facturas; unas normas claras sobre el grado de solvencia o capacidad financiera mínima de la empresa cliente; un límite máximo de crédito a cada cliente que no debe ser rebasado; tener claros los procedimientos a seguir en caso de impagos. Dar a conocer las políticas al cliente con el fin de que ellos puedan cumplirlas a cabalidad.

Por lo que se pudo observar, los clientes están de acuerdo a que se establezcan políticas de crédito en la compañía, puesto que ellos afirman que no se han presentado inconvenientes de pago de las facturas a crédito de acuerdo a los periodos de pago que INACAFEN S.A.S maneja. Por esta razón se concluye que los clientes a crédito no se verán afectados si se decide establecer cambios en las políticas de crédito y cobranza.

## **6. ¿Quién recibe el dinero al momento de cancelar su crédito?**

Del **100%** de los encuestados el **95%** respondió que es el vendedor y el **5%** respondió Otras opción.

**Grafica 6. ¿Quién recibe el dinero al momento de cancelar su crédito?**



Fuente: esta investigación

En la mayoría de empresas permiten la concentración de funciones en una sola persona lo cual causa el riesgo del fraude; no es conveniente que el mismo vendedor haga la gestión de recaudo; dado que si hay alguna negligencia no será posible reconocerla con facilidad sin realizar una auditoría de cuentas por cobrar.

Dadas estas circunstancias se presenta el Jineteo de fondos en cuentas por cobrar que es la apropiación temporal de fondos de la entidad, por parte de alguien que los manipule, para utilizarlos en beneficio propio a modo de préstamo temporal no autorizado.

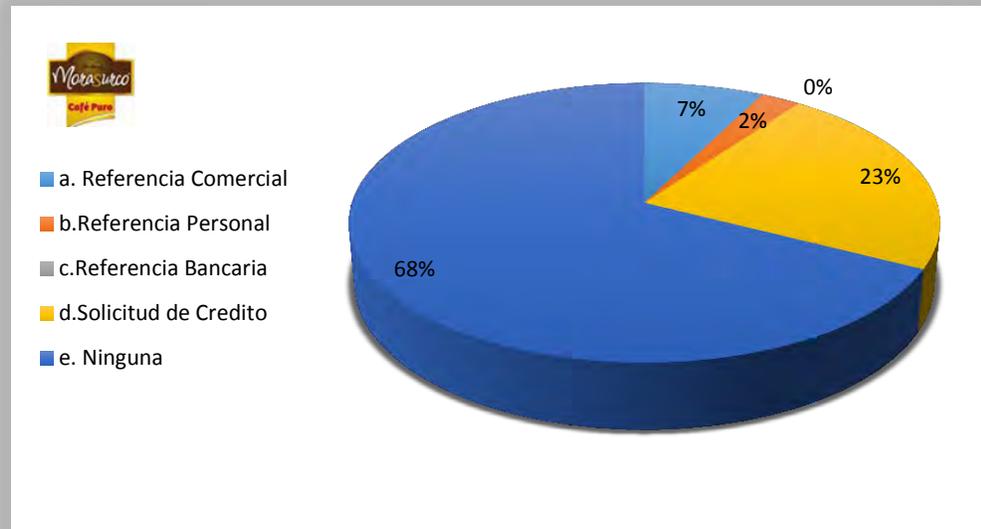
Es muy común que se presente que los vendedores designen cierta cantidad de dinero para sustituir otra entrada previamente desviada, postergando la detección del robo; de esta manera la empresa no se da cuenta de lo que está sucediendo con sus cuentas por cobrar debido a que no se tiene veracidad que si es real el dato a cobrar a los clientes de la empresa.

Por lo tanto se requiere empezar a tener una metodología para llevar un control constante de las cuentas por cobrar y que no se presente lo que es el jineteo de fondos. Iniciando con el análisis las políticas de pago del cliente; realizar visitas o confirmar los saldos con el cliente; si la factura de crédito pasa los límites de crédito inmediatamente debe iniciar un protocolo de cobro.

## 7. ¿Qué tipo de garantías pide la empresa para otorgarle el crédito?

Del **100%** de los encuestados el **7%** respondió que por referencia comercial, el **2%** respondió que por referencia personal, el **23%** respondió que por solicitud de crédito y el **68%** respondió que por ninguna de las opciones.

**Grafica 7. ¿Qué tipo de garantías pide la empresa para otorgarle el crédito?**



Fuente: esta investigación

Con el fin de disminuir los riesgos, las empresas efectúan un análisis del crédito. Enfocados con la confiabilidad, la capacidad de pago, las condiciones económicas y las garantías se toman en consideración en el momento de otorgar un crédito.

Las garantías son todos medios que respaldan o aseguran el pago o reembolso de los créditos otorgados. El requerimiento de garantías para respaldar los créditos que se otorgan, no está basado en previsión de tener que recurrir a un procedimiento judicial para obtener el reembolso<sup>37</sup>.

Las garantías tienen como finalidad disminuir el riesgo para la compañía; debido a que este sirve como aval para el pago de una obligación si el deudor no pudiera hacerse cargo de la deuda adquirida.

Si no se solicita una garantía previa al otorgamiento del crédito se corre con mayores riesgos debido a que los deudores o clientes no puedan cumplir con sus

<sup>37</sup>GARANTÍAS CREDITICIAS .Disponible en:  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol7\\_n1/pdf/garantias.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol7_n1/pdf/garantias.pdf)

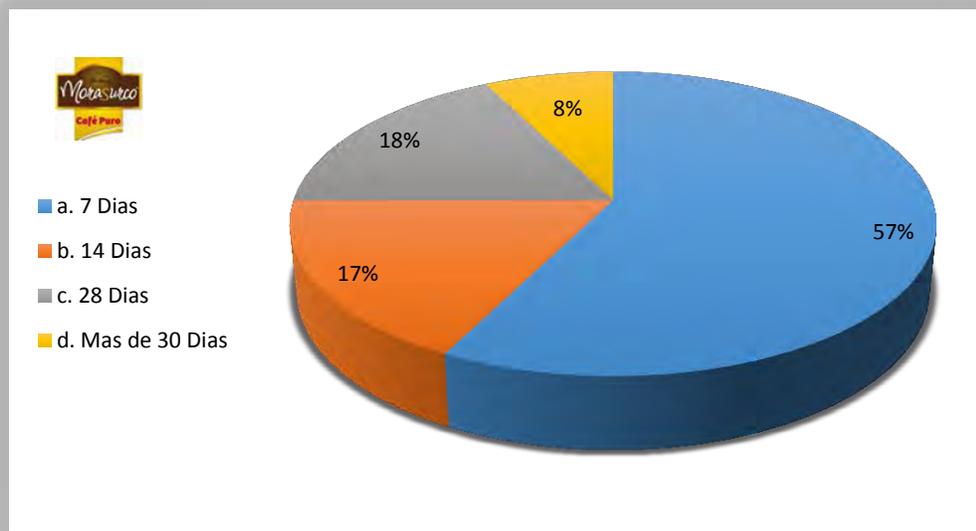
obligaciones y no se pueda hacer cobro de las deudas adquirida a causa de que no se tiene ninguna garantía del crédito realizado, por tal la compañía tendrá perdidas por el no pago del crédito otorgado.

Es de vital importancia que INCAFEN S.A.S empiece a solicitar garantías de los créditos otorgados para que su nivel de riesgo disminuya y tenga respaldo de cada cuenta por cobrar.

### 8. ¿Cada que tiempo solicita un crédito?

Del **100%** de los encuestados el **57%** respondió que 7 días, el **17%** respondió que 14 días, el **18%** respondió que 28 días y el **8%** respondió que por más de 30 días.

**Grafica 8. ¿Cada que tiempo solicita un crédito?**



Fuente: esta investigación

La solicitud de crédito de los clientes depende de la periodicidad de pago que se tiene establecidas en la empresa por lo que se pudo observar los clientes están clasificados en grandes superficies ALKOSTO, MERCA Z, almacenes de cadena, canales de distribución, graneros o partos TIGRE DE LA REBAJA, METROPOLIS 21, MACROECONOMICO, ALMACEN ESTRELLA (son empresas familiares pero son clientes potenciales) y mayorista.

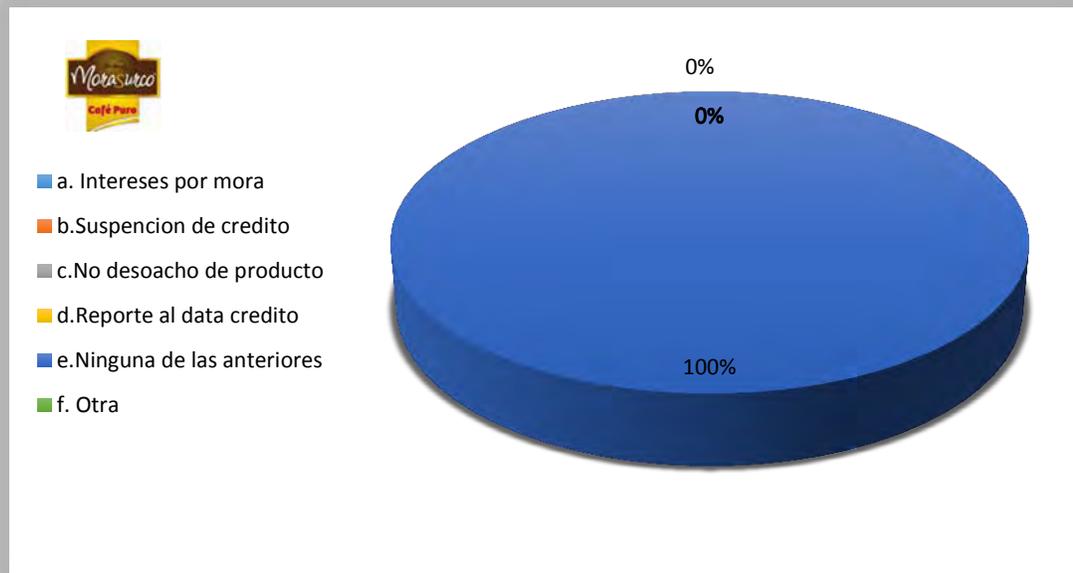
De acuerdo a esto se puede determinar que el tiempo de crédito en la empresa se establece de acuerdo al nivel riesgo que corre la compañía en otorgarlo, también depende de la rotación del producto que se ofrezca.

Es decir en cuanto al producto de café a clientes con mayor capacidad de endeudamiento se les otorga más de 30 días, con menor capacidad de endeudamiento se les otorga 30 días como máximo. En cuanto al producto de Cigarrillo a clientes con mayor capacidad de endeudamiento se les otorga hasta 14 días, con menor capacidad de endeudamiento se les otorga 7 días como máximo.

### 9. ¿Ha recibido algún tipo de amonestación por no cancelar a tiempo su crédito?

Del **100%** de los encuestados respondió que por ninguna de las anteriores

**Grafica 9. ¿Ha recibido algún tipo de amonestación por no cancelar a tiempo su crédito?**



Fuente: esta investigación

Si no se cumple con el pago del préstamo y éste entra en morosidad, corre el riesgo de incurrir en el incumplimiento del pago. El incumplimiento de pago del préstamo tiene graves consecuencias.

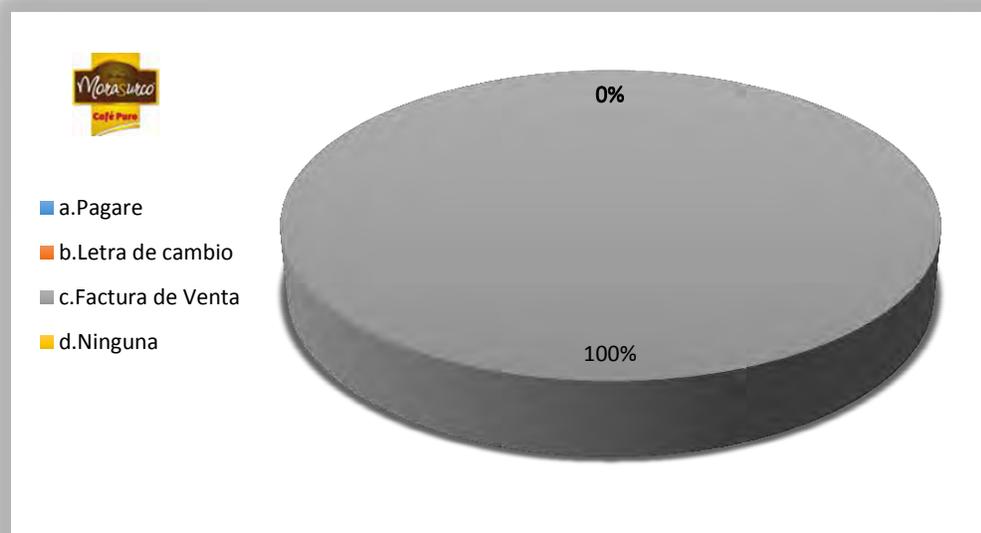
Para establecer el incumplimiento de los clientes es necesario instaurar en las políticas de crédito; los tiempos máximos el cual el tercero pueda pagar su deuda y en caso de que este incumpla con el tiempo establecido es necesario establecer amonestaciones con el fin que la compañía disminuya el riesgo en sus cuentas por cobrar.

El no establecer amonestaciones por el no pago a tiempo, tiene sus consecuencias dado que el deudor se acostumbra a no pagar al día su deuda y cuando la empresa necesite liquidez para poder cumplir con sus compromisos no podrá contar con ella y tendrá que recurrir a créditos bancarios para cubrir con sus obligaciones.

#### 10. ¿Qué tipo de documento firma al momento de recibir el crédito?

Del 100% de los encuestados respondió que por ninguna de las anteriores

#### Grafica 10. ¿Qué tipo de documento firma al momento de recibir el crédito?



Fuente: esta investigación

La factura de venta es uno de los tipos de comprobantes de ventas, que necesariamente debe emitir el vendedor de los productos.

La factura de venta a crédito también puede tener cualidades para servir como un documento que implique el reconocimiento de la deuda, siempre y cuando esté firmada por el cliente o su representante legal para que se constituya título valor y tenga mérito de cobro.

Es trascendental de que la factura este firmada por el tercero que aparece en esta; dado que a veces los vendedores no tiene cuidado a esto y recurren a hacer firmar la factura por quien les recibe la mercancía.

Regularmente cuando la factura ha sido firmada por un tercero diferente a la que tiene el uso de firma, el deudor resiste una excepción de inhabilidad de título. Esto es así, porque el tercero que firmó no posee la representación legal.

Por lo que se pudo observar en el desarrollo de las encuestas los clientes titulares no son siempre los que firman debido a que muchas veces estos no se encuentran en el punto o en el establecimiento. Dado que el vendedor por facilidad de tiempo recurre a hacer firmar a la persona que se encuentra en el momento; este procedimiento hay que mejorarlo debido a que está mal desarrollado y genera a la empresa mayores riesgos.

Si el cliente no realiza el pago no se tendrá soporte alguno para poder apelar al cobro de la cuenta por cobrar y resultará una pérdida a la empresa dado que se convertirá en una deuda incobrable.

### 11. ¿Cómo cancela su crédito?

Del 100% de los encuestados el 12% respondió que antes del vencimiento, el 20% respondió que al vencimiento, el 13% respondió que después del vencimiento, el 55% cuando realiza la próxima compra.

**Gráfica 11. ¿Cómo cancela su crédito?**



Fuente: esta investigación.

No es el valor de la cartera lo que determina su importancia. Es su rotación. A mayor rotación, mayor eficiencia.

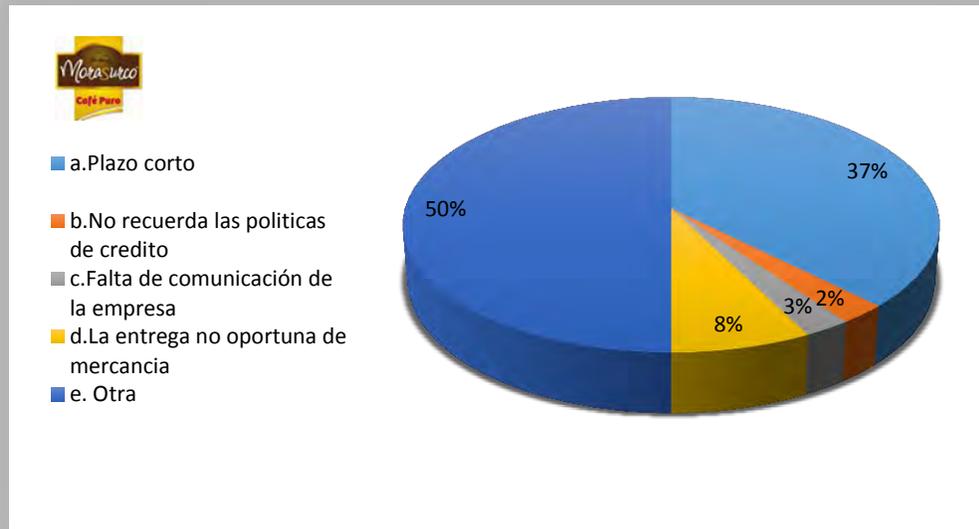
La rotación de cartera consiste en el tiempo que la empresa tarda en cobrar el dinero que adeudan los terceros a través de las cuentas por cobrar.

La mayoría de clientes tiene como necesidad pagar su deuda para poder realizar su próxima compra, a consecuencia de esto podemos mirar que la cartera está en constante rotación dependiente de las veces que el vendedor visite al cliente para dejarle nuevo producto. Por tal se observa que hay mayor rotación en la cartera de INCAFEN S.A.S. igualmente mayor eficiencia a la hora de generar la cobranza.

**12. De las siguientes razones cual considera usted es la principal para no efectuar su pago a tiempo:**

Del **100%** de los encuestados el **37%** respondió que por plazo corto, el **2%** respondió que no recuerdan las políticas de crédito, el **3%** respondió que por falta de comunicación de la empresa, el **8%** respondió que por la entrega no oportuna de la mercancía y el **50%** % respondió que por otra opción.

**Grafica 12. De las siguientes razones cual considera usted es la principal para no efectuar su pago a tiempo**



Fuente: esta investigación

Atender a los clientes y satisfacer sus necesidades es el principal objetivo que tiene la compañía, pero no solo consiste en esto; también es primordial que el tercero pague su deuda en el tiempo estipulado para que aumente el flujo de efectivo y la empresa evite retrasos con sus proveedores.

Las empresas deben contar con tácticas para crear una cultura de pago enmarcada en una relación directa, clara y cordial con los clientes, que impulse el pronto pago de las cuentas evitando llegar a extremos para cobrarlas.

Tres pasos para hacer que los clientes paguen a tiempo:

Salerno menciona tres pasos, especialmente importantes en medio de una recesión, que contribuyen a que los clientes paguen sus facturas a tiempo y a evitar que las empresas acumulen cientos de ellas sin recibir los pagos mientras hacen esfuerzos y recurren a todo tipo de maromas y gastos para cobrar.

1. Crear un sistema de pagos basado en recompensas y castigos para motivar a los clientes a que paguen a tiempo. Este punto consiste, por un lado, en ofrecer descuentos a quienes paguen antes de lo esperado, siendo uno de los más comunes el que menciona la autora de la reducción de 2% de la cuenta a quien la pague dentro de los diez primeros días teniendo un plazo de treinta; y, por otro lado, en poner penalidades a aquellos que se pasen de este plazo.

2. Encontrar el tono adecuado para hablarle firmemente al cliente cuando se pasa del plazo de pago. Ullery recomienda el envío prioritario de una carta en un sobre grande y llamativo, el mismo día del vencimiento, con un contenido que sea conversacional, cortés y específico sin recurrir a muchos términos legales y afirmaciones generales

3. Negociar los términos de pago, recurriendo en primera instancia al contacto directo con los clientes, y en última a las agencias de cobranza. Tratar de estar conectados con los clientes y hablar con ellos sobre por qué no pagaron la cuenta, ya que es posible que antes hayan sido cumplidos y que ahora tengan condiciones extraordinarias que la empresa puede y debe entender para proponer un plan de pago y así superar la crisis y continuar la buena relación con ese cliente<sup>38</sup>.

En los resultados obtenidos en la encuesta se determina que los clientes de INCAFEN S.A.S tienen una cultura de pago debido a que si ellos no cancelan su deuda a tiempo no tiene la posibilidad de obtener el producto; dado esto a ellos no les conviene por que pierden de vender. Los clientes están condicionados a generar su pago a tiempo en las fechas establecidas en la empresa.

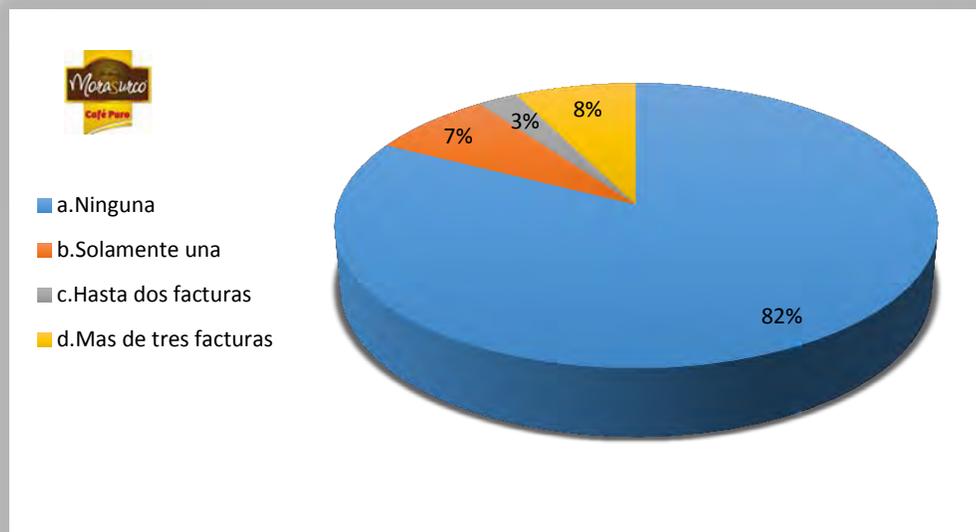
### **13. ¿La empresa le permite remontar facturas?**

---

<sup>38</sup> TRES PASOS para hacer que los clientes paguen a tiempo. Disponible en: [https://www.tendencias21.net/Tres-pasos-para-hacer-que-los-clientes-paguen-a-tiempo\\_a3428.html](https://www.tendencias21.net/Tres-pasos-para-hacer-que-los-clientes-paguen-a-tiempo_a3428.html)

Del **100%** de los encuestados el **82%** respondió que ninguna, el **7%** respondió que solamente una, el **3%** respondió que hasta dos facturas, el **8%** respondió que más de tres facturas.

**Grafica 13. ¿La empresa le permite remontar facturas?**



Fuente: esta investigación

Las cuentas por cobrar es uno de los activos más trascendentales dado que es el activo más líquido después del efectivo en una empresa; todas las cuentas por cobrar tienen un riesgo, dado que nadie asegura que estas se cancelaran a tiempo y en su totalidad.

El principal riesgo asociado con la mayoría de los tipos de activo es el riesgo de morosidad e incumplimiento del deudor. Además de éstos, las cuentas por cobrar comerciales están sujetas al riesgo de dilución, que es una reducción en el saldo de las cuentas por cobrar por razones diferentes al incumplimiento. La confusión del flujo de efectivo es otro motivo de preocupación en todos los financiamientos respaldados por activos. Sin embargo, el riesgo de pérdida de los fondos mantenidos por el originador/administrador de activos en el momento de la quiebra aumenta por las altas tasas de pago y rotación de las cuentas por cobrar comerciales. Los costos de acarreo y los riesgos relacionados con la administración de activos también son motivo de preocupación y se revisan en este artículo<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> CRITERIOS PARA CUENTAS por cobrar comerciales, disponible en: [https://www.standardandpoors.com/es\\_LA/delegate/getPDF;jsessionid=2BDB5991CEFCE0EA1821F603E5D5A994?articleId=1932107&type=COMMENTS&subType=CRITERIA](https://www.standardandpoors.com/es_LA/delegate/getPDF;jsessionid=2BDB5991CEFCE0EA1821F603E5D5A994?articleId=1932107&type=COMMENTS&subType=CRITERIA)

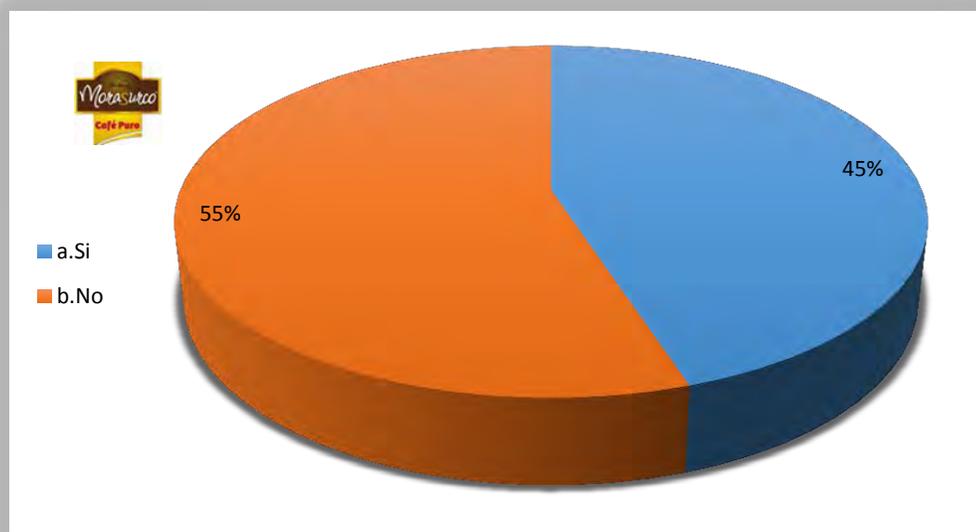
Son muchos los riesgos que se corren en otorgar un crédito a un cliente, por lo tanto no es favorable que se le dejen dos o más facturas por cobrar al mismo cliente dado que el flujo del efectivo de la empresa se verá afectado sobremanera. El hecho no solo es vender y cumplir con los presupuestos de ventas, es necesario que el cliente no se acumule de mercancía que después no pueda vender y por consiguiente no pueda cancelar la deuda adquirida con la empresa.

Según la respuesta de los encuestados se puede observar que la compañía les permite dejar de dos o más facturas a crédito de determinado producto por la poca rotación que este tiene. Por lo tanto se requiere empezar a cambiar las políticas de crédito dado que todos los productos tienen que tener el mismo nivel de importancia para que no solamente las cuentas incobrables sean de este determinado producto.

#### 14. ¿Está de acuerdo que la empresa le permita tener más de una factura en mora?

Del 100% de los encuestados el 45% respondió que Sí, el 55% respondió que No.

#### Grafica 14. ¿Está de acuerdo que la empresa le permita tener más de una factura en mora?



Fuente: esta investigación

La mayoría de clientes encuestados no están de acuerdo que se les pueda dejar más de una factura a crédito dado que ellos afirman que sería mayor el endeudamiento y pueden llegar a no cancelarla por dos alternativas:

1. No llevarían el control de que factura fue cancelada y cual están adeudando.
2. No contar en el momento del pago con el dinero por la no rotación de producto.

Tanto para el cliente como para la empresa no es viable optar por la alternativa de remontar facturas a crédito debido a su nivel de riesgo.

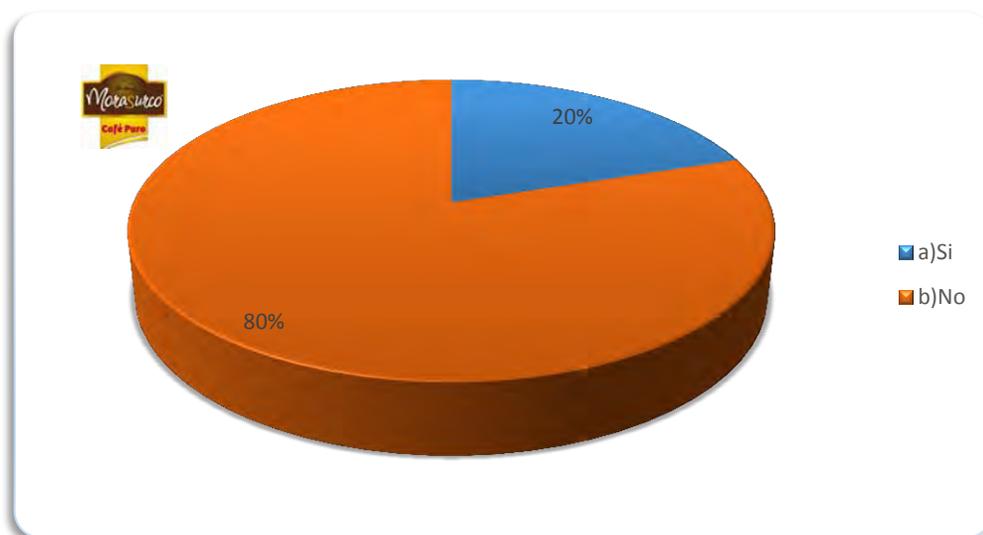
## DIAGNOSTICO ENCUESTA PERSONAL

**1. Dentro de las políticas contables las cuentas por cobrar comerciales son activos financieros que representan los derechos de cobro a terceros que se derivan de la venta que realiza LA ENTIDAD, en la razón de su objeto empresarial.**

**¿Considera que INCAFEN S.A.S comunica oportunamente a su personal las políticas y procedimientos a tener en cuenta en el área de cartera?**

Del **100%** de los encuestados el **80%** respondió No y el **20%** respondió Sí.

**Grafica 15. ¿Considera que INCAFEN S.A.S comunica oportunamente a su personal las políticas y procedimientos a tener en cuenta en el área de cartera?**



Fuente: esta investigación

El manual de políticas y procedimientos “es un documento que describe las actividades que deben llevarse a cabo en la realización de las tareas en una unidad administrativa y sirve además como medio de comunicación y coordinación para transmitir de forma ordenada y sistemática las informaciones de una

organización. Incluye, también, los puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos, precisando su responsabilidad y participación en ellos. Contiene formularios, formatos, autorizaciones, bases legales y otros documentos y medios necesarios para efectuar las diferentes actividades”<sup>40</sup>.

La finalidad de éste es facilitar al personal del área de cartera para que cumplan con los objetivos o metas de cobranza y ayuda desempeñar con mayor eficiencia las funciones asignadas; también evita fallas y errores en las cuentas por cobrar; además unifica y controla el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evita su alteración arbitraria.

Si estas políticas y procedimientos no se comunican oportunamente al personal encargado de cartera, el trabajo no va a ser completamente satisfactorio dado que no se tiene establecido un objetivo claro a donde quiere que llegue el área de cartera con sus funciones.

**2. La política contable que INCAFEN S.A.S ha planteado relacionada con cuentas por cobrar comerciales corresponden a activos financieros que se reconocen a su valor nominal que es el valor razonable; para esto se establecen diferentes plazos de vencimiento, que guardan relación directa con la frecuencia de visita.**

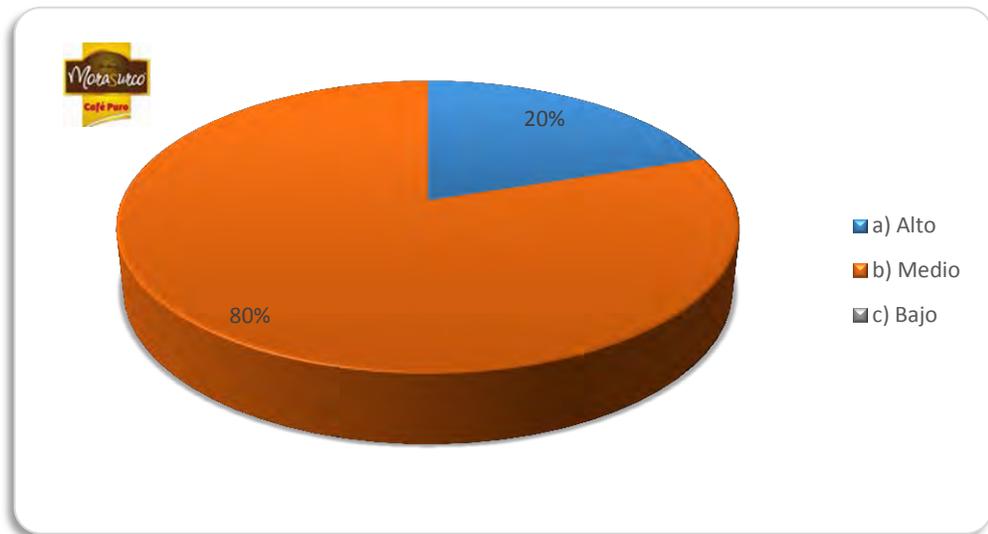
**¿En qué grado considera usted que las políticas planteadas para el área de cartera responden a las necesidades de INCAFEN S.A.S?**

Del **100%** de los encuestados el **80%** respondió un grado medio y el **20%** respondió un grado bajo.

**Grafica 16. ¿En qué grado considera usted que las políticas planteadas para el área de cartera responden a las necesidades de INCAFEN S.A.S?**

---

<sup>40</sup> MANUAL DE POLÍTICAS y procedimientos para el personal administrativo, disponible en: [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_reptom\\_pj\\_anep.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_reptom_pj_anep.pdf)



Fuente: esta investigación

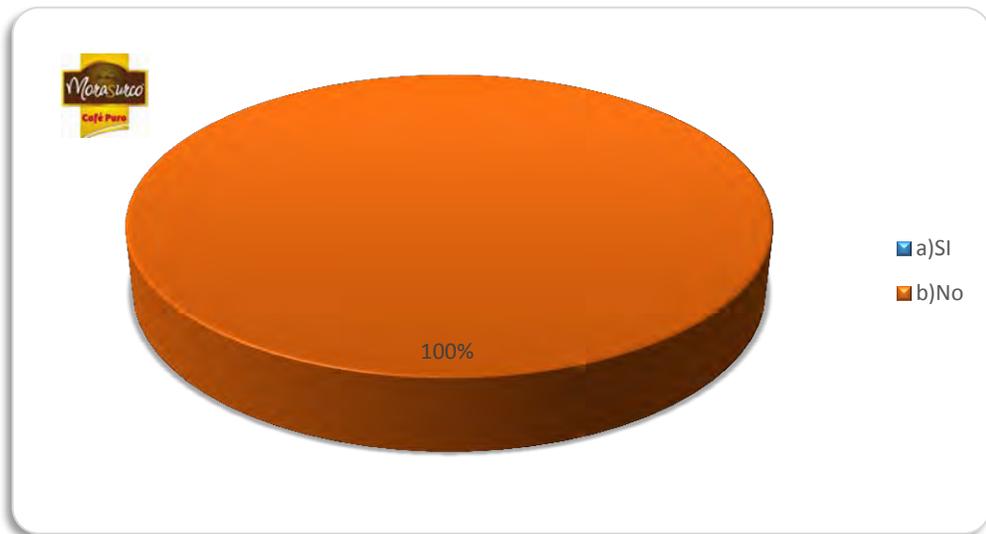
Se puede evidenciar que las políticas en el área de cartera no están bien determinadas debido a que se tiene falencias por que no cumplen a cabalidad con las necesidades que día a día va adquiriendo INCAFEN S.A.S en sus cuentas por cobrar.

Se ve necesario que se implemente nuevas políticas de cartera para cubrir todas necesidades de la compañía para que esta sea mucho más rentable de lo que es hoy en día.

### 3. ¿INCAFEN S.A.S cuenta con un manual de funciones, políticas y procedimientos para el área de cartera?

Del 100% de los encuestados el 100% respondió un No se tiene un manual de funciones, políticas y procedimientos.

### Grafica 17. ¿INCAFEN S.A.S cuenta con un manual de funciones, políticas y procedimientos para el área de cartera?



Fuente: esta investigación

Se puede afirmar que no existe un manual de funciones, políticas y procedimientos para el área de cartera formalmente establecido, pero se manejan mecanismos de control de carácter empírico de acuerdo a las necesidades que han surgido en el desarrollo de sus operaciones.

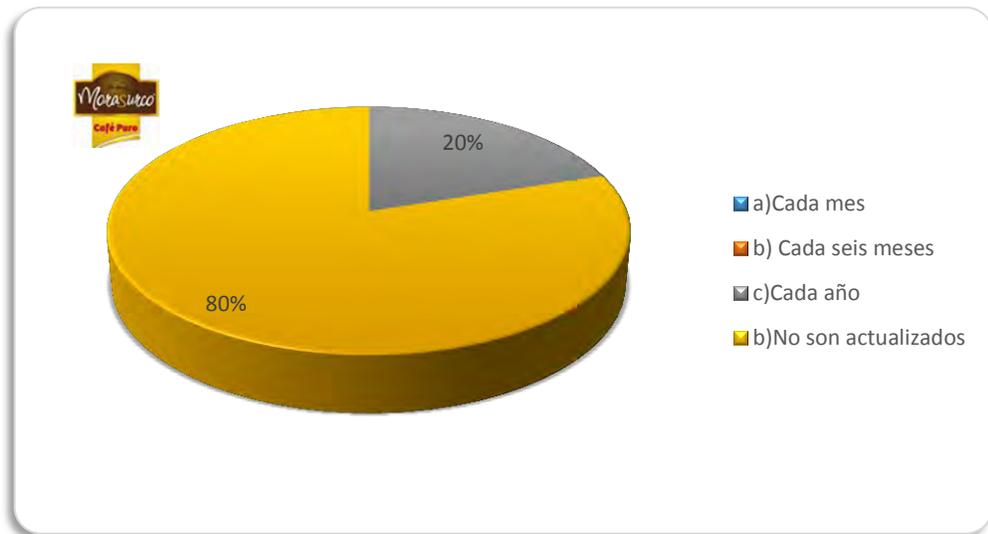
Dado que la respuesta de todos los encuestados fue negativa se genera el interrogante si ellos consideran importante la implementación de un manual de funciones, políticas y procedimientos para el área de cartera de INCAFEN S.A.S la respuesta de todos fue positiva porque el cliente tendría mayor responsabilidad de las obligaciones con la empresa, generando fiabilidad en los saldos de las cuentas por cobrar, mayor control en las cuentas por cobrar, como una forma de organizar mejor el proceso y mejorar resultados de cobro y control en la cartera vencida.

Por lo tanto es necesario para INCAFEN S.A.S establecer un manual de funciones, políticas y procedimientos para el área de cartera con el objetivo de que aumente su eficiencia.

#### **4. ¿Cada cuánto son actualizados los procedimientos y/o políticas en INCAFEN S.A.S?**

Del **100%** de los encuestados el **80 %** respondió un No son actualizados y el **20%** respondió cada año.

#### **Grafica 18. ¿Cada cuánto son actualizados los procedimientos y/o políticas en INCAFEN S.A.S?**



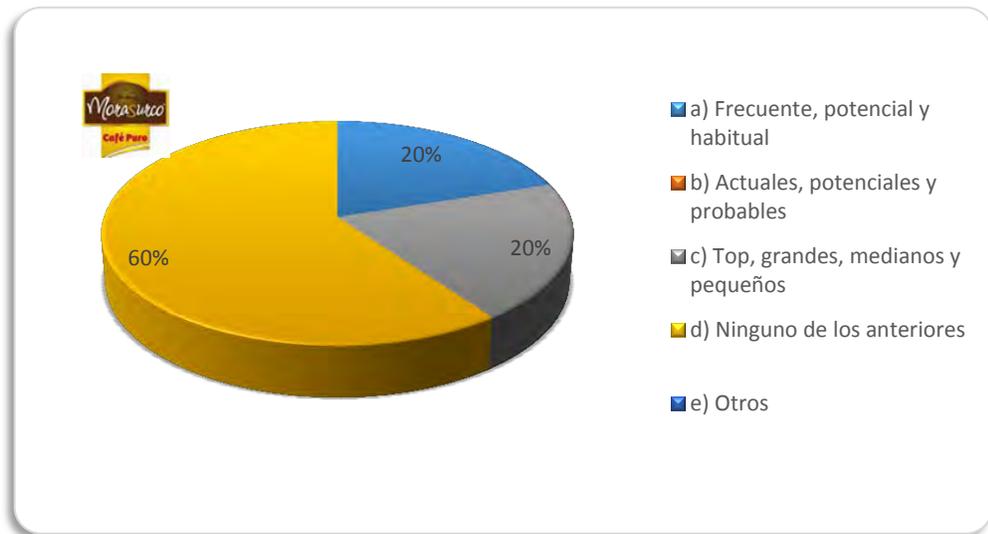
Fuente: esta investigación

Esto refleja que las políticas no están claramente definidas y son desconocidas por el personal de la empresa; es por esto que se evidencia que no son revisadas y modificadas periódicamente, y hasta el momento no se han adecuado a los cambios tanto internos como del contexto nacional e internacional. Se ve la necesidad que las políticas y procedimientos sean actualizados conforme a las necesidades que vaya presentando la empresa.

##### 5. ¿Cómo se encuentran clasificados los clientes en INCAFEN S.A.S?

Del **100%** de los encuestados el **60%** respondió frecuente, potencial y habitual; el **20%** Top, grandes, medianos y pequeños y el **20%** Otros.

##### Grafica 19. ¿Cómo se encuentran clasificados los clientes en INCAFEN S.A.S?



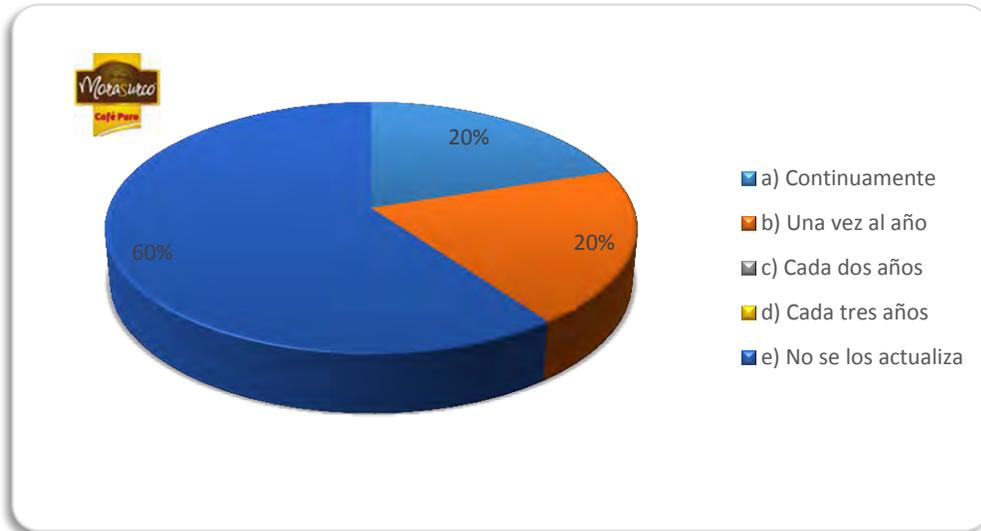
Fuente: esta investigación

Esto refleja un grado de desconocimiento por parte del personal. Esto no es bueno para la compañía debido que todos los clientes tienen un trato y un nivel de endeudamiento totalmente diferente el uno con el otro y si no se tiene en cuenta la clasificación de los terceros no se podrá determinar el nivel de importancia que tienen las cuentas por cobrar.

#### 6. ¿Con que frecuencia se Actualizan datos del cliente?

Del **100%** de los encuestados el **60%** respondió no se los actualiza; el **20%** continuamente y el **20%** una vez al año.

**Grafica 20. ¿Con que frecuencia se Actualizan datos del cliente?**



Fuente: esta investigación

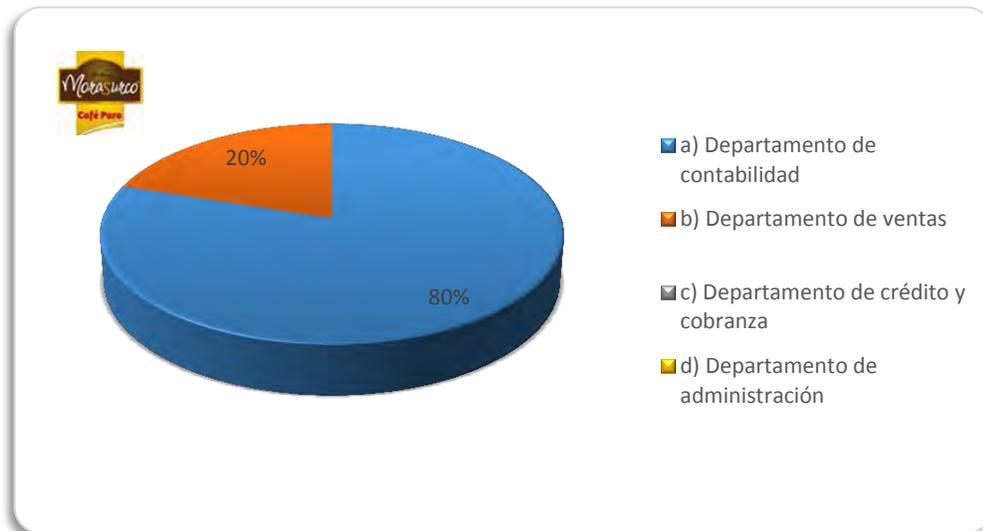
Disponer con datos actualizados y con información fiable de los clientes es fundamental para poder optimizar los procedimientos en los que se ve involucrada y garantizar el logro de los objetivos.

Por lo que se logra observar en INCAFEN S.A.S no se actualizan continuamente los clientes por que estos han sido constantes desde que se crearon, también a que son numerosos y no se cuenta con el tiempo para recolectar los datos actualizados de cada cliente. Se requiere por lo menos hacerlo una vez al año para poder contar con información real de ellos.

**7. ¿Qué departamento dentro de la empresa se encarga de llevar a cabo los procesos de crédito y la cobranza?**

Del **100%** de los encuestados el **80%** respondió departamento de contabilidad y el **20%** departamento de ventas.

**Grafica 21. ¿Qué departamento dentro de la empresa se encarga de llevar a cabo los procesos de crédito y la cobranza?**



Fuente: esta investigación

La organización de cómo recuperar las deudas, la cartera vencida y deudas de difícil cobro es un proceso esencial para todas las empresas debido a que de esto depende la liquidez, solvencia y sostenimiento de las empresas en el mercado.

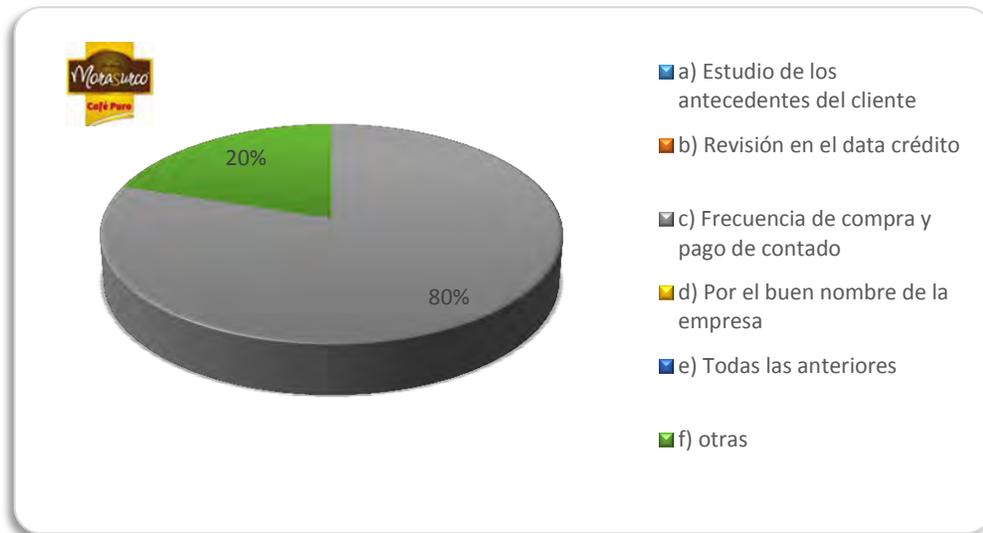
Dado que INCAFEN S.A.S es una empresa con numerosos clientes y sus cuentas por cobrar superan a los mil millones de pesos es necesario que se cuente con un departamento de crédito y cobranza para lograr un cobro efectivo y disminuir el porcentaje de cartera vencida.

No es conveniente que dentro del departamento de contabilidad se manejen los créditos y los cobros, ya que este, aborda muchas funciones las cuales se pueden ver descuidadas por que la función principal de este departamento no es la gestión de cobro; ante esto se requiere implementar el departamento de crédito y cobranza con la finalidad de disminuir el riesgo y la cartera vencidas.

**8. Con respecto a la concesión de créditos a los clientes ¿Qué procesos se utilizan?**

Del **100%** de los encuestados el **80%** respondió frecuencia de compra y pago de contado y el **20%** otra.

**Grafica 22. Con respecto a la concesión de créditos a los clientes ¿Qué procesos se utilizan?**



Fuente: esta investigación

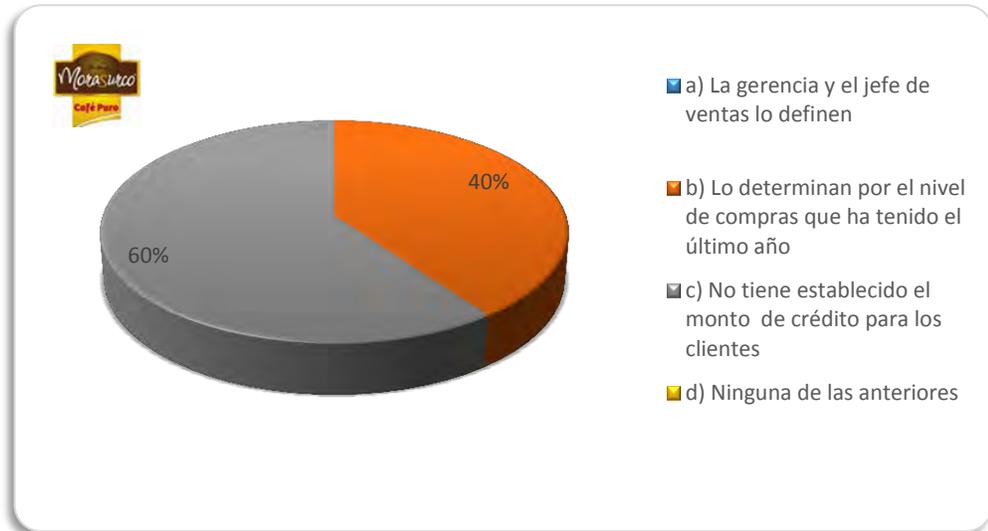
Para otorgar crédito a un cliente nuevo no solamente hay que revisarle la frecuencia de compra y pago de contado, es importante exigirle unas garantías las cuales son todos medios que respaldan o aseguran el pago o reembolso de los créditos otorgados.

No se pueda dar un crédito por que es un buen cliente se necesita hacer un estudio previo para saber si es conveniente abrir dicho crédito; revisar los antecedentes del cliente, revisar si no está reportado en el data crédito ;pedir referencia a diferentes proveedores que conozcan al cliente; solicitar documentación que avale la deuda con la empresa. Estos son algunos de los requisitos esenciales para la concesión de crédito a clientes; si un cliente no cumple con esto es preferible perder al cliente que correr con el riesgo del no pago.

**9. ¿Cómo definen el cupo de crédito para otorgar a cada cliente?**

Del **100%** de los encuestados el **60%** respondió no tiene establecido el monto de crédito para los clientes y el **40%** lo determinan por el nivel de compras que ha tenido el último año.

### Grafica 23. ¿Cómo definen el cupo de crédito para otorgar a cada cliente?



Fuente: esta investigación

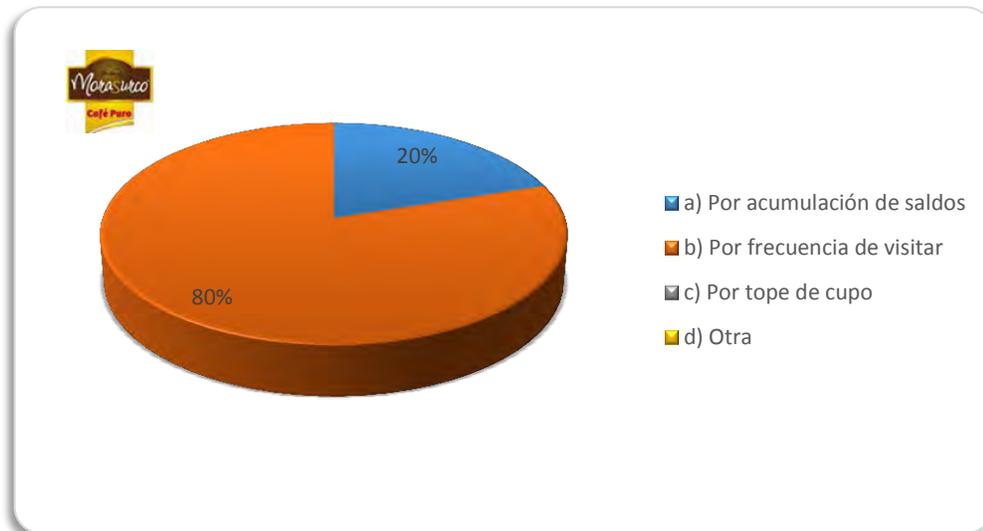
Una vez se concede el crédito a un cliente, es conveniente ponerle un límite de crédito necesario para realizar sus operaciones comerciales y cubrir su necesidad crediticia. Es esencial por que con este se mide la capacidad de endeudamiento y así no se tendrá mayor riesgo con la deuda otorgada.

En INCAFEN S.A.S la forma en que se otorgan créditos es deficiente, dado que al momento de abrir un crédito no se establece un monto determinado eso hace que la empresa tenga un alto nivel de riesgo. Es por esto necesario otorgar a cada uno de los clientes de la forma más objetiva posible un tope en las compras a crédito realizadas.

### 10. ¿Cómo se encuentran establecidos los vencimientos de las cuentas por cobrar?

Del **100%** de los encuestados el **80%** respondió por frecuencia de visitas y el **20%** Por acumulación de saldos.

**Grafica 24. ¿Cómo se encuentran establecidos los vencimientos de las cuentas por cobrar?**



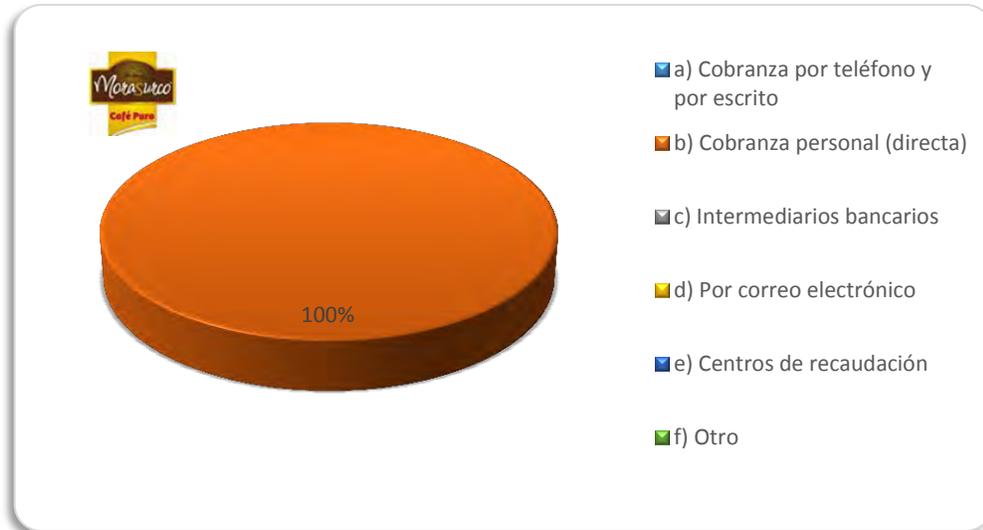
Fuente: esta investigación

INCAFEN S.A.S tiene bien definido el vencimiento de las cuentas por cobrar, este se encuentra determinado por la frecuencia de visitas, es decir, cada vez que el vendedor visita al cliente tiene que pagarle la factura para poderle entregar mercancía a crédito. El vendedor a la mayoría de clientes los visita cada ocho días pero hay excepciones dependiendo el tipo de cliente ;de acuerdo a esto se puede determinar que el tiempo de crédito en la empresa se establece de acuerdo al nivel riesgo que corre la empresa en otorgarlo, también depende de la rotación del producto que se ofrezca.

**11. ¿Qué métodos ejerce INCAFEN S.A.S para el cobro de cuentas por cobrar?**

Del **100%** de los encuestados respondieron por cobranza personal (directa).

**Grafica 25. ¿Qué métodos ejerce INCAFEN S.A.S para el cobro de cuentas por cobrar?**



Fuente: esta investigación

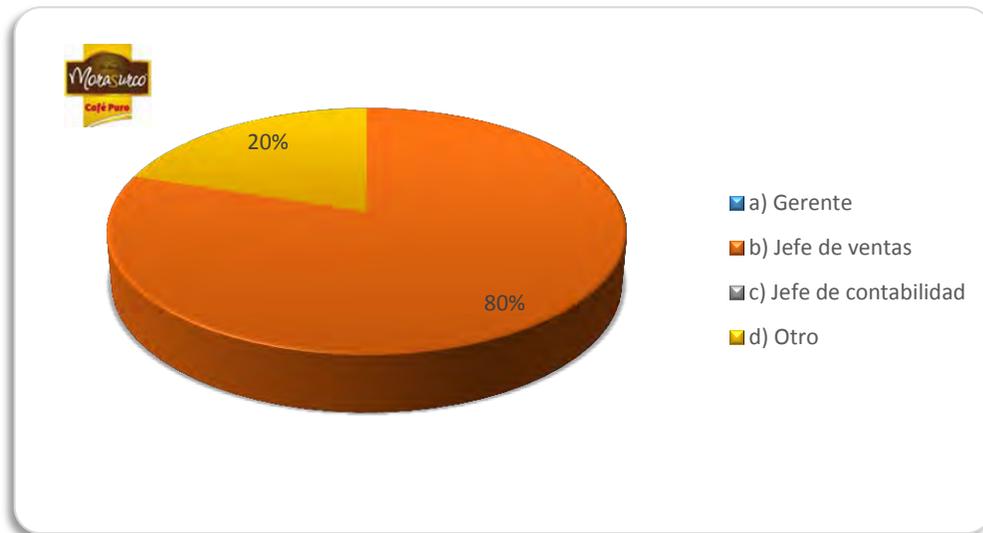
La eficiencia del recaudo de cartera depende de la ejecución de métodos de cobranza; no solo consiste en contar con un solo método si no, al mirar el no pago proceder a otras instancias con el objetivo que esa cartera no se convierta en una deuda de difícil cobro.

La cobranza personal (directa), no puede ser en una compañía el único proceso de cobranza para los clientes, es indispensable, estar en un continuo seguimiento de las cuentas por cobrar para tomar medidas conforme se vaya requiriendo. Por tal se requiere establecer métodos de cobranza para disminuir las deudas por cobrar y aumentar la efectividad de la compañía.

**12. ¿Quién ejerce la supervisión de cumplimiento del proceso de recaudo y cobranza de cuentas por cobrar?**

Del **100%** de los encuestados el **80 %** respondieron que el jefe de ventas y el **20%** otro.

**Grafica 26. ¿Quién ejerce la supervisión de cumplimiento del proceso de recaudo y cobranza de cuentas por cobrar?**



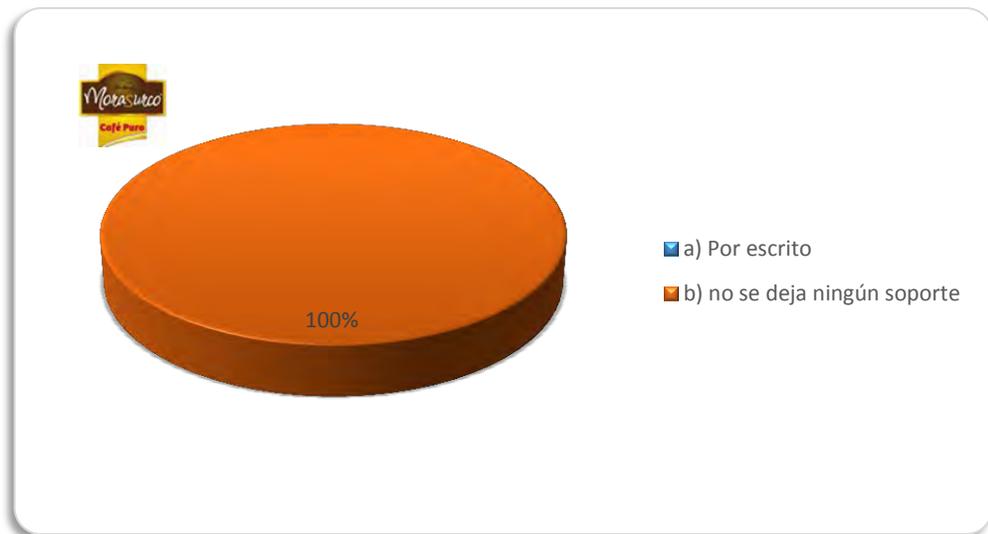
Fuente: esta investigación

El jefe de ventas a diario tiene infinidad de funciones, por tal motivo no se puede concentrar solamente en la supervisión de las cuentas por cobrar y es esencial que se cuente con personal que se dedique solamente al manejo y el control de cartera por la magnitud de las cuentas por cobrar.

**13. ¿Cuándo se aprueban nuevos créditos se dejan constancia de ello?**

Del **100%** de los encuestados respondieron que no se deja ningún soporte.

**Grafica 27. ¿Cuándo se aprueban nuevos créditos se dejan constancia de ello?**



Fuente: esta investigación

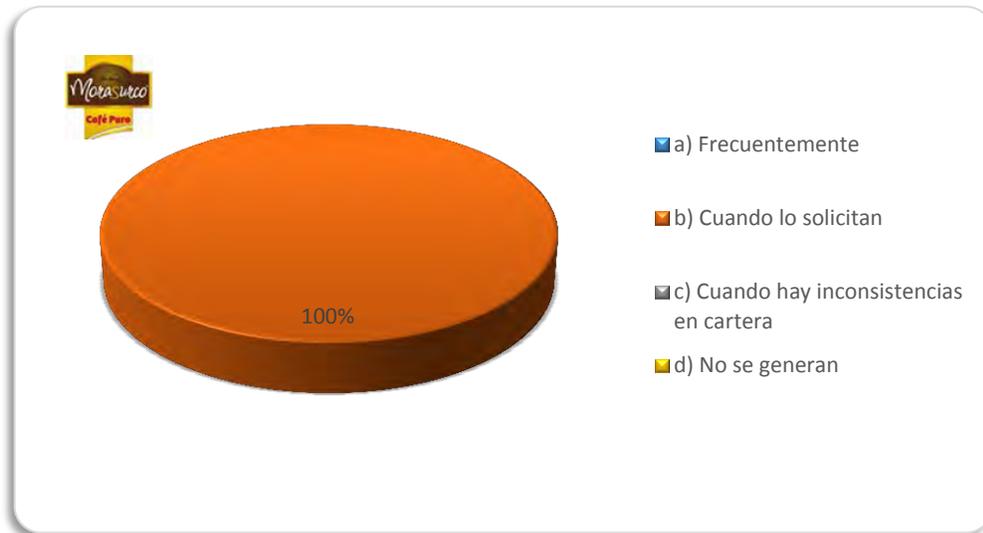
Conceder un crédito a un cliente nuevo es una manera de aumentar las ventas o conservar las relaciones comerciales con él; sin embargo, puede también significar problemas la posibilidad de que el cliente al que se le otorgó el crédito no llegue a cancelarlo.

Para no tener riesgos de que el cliente no cancele hay que evaluar bien al cliente que solicitan el crédito y establecer claramente las condiciones del crédito. Una vez otorgado dejar constancia de ello porque si no deja ningún documento soporte no se puede tener garantía en el crédito otorgado.

**14. ¿se envían estados de cuenta a los clientes?**

Del **100%** de los encuestados respondieron que cuando lo solicitan.

**Grafica 28. ¿Se envían estados de cuenta a los clientes?**



Fuente: esta investigación

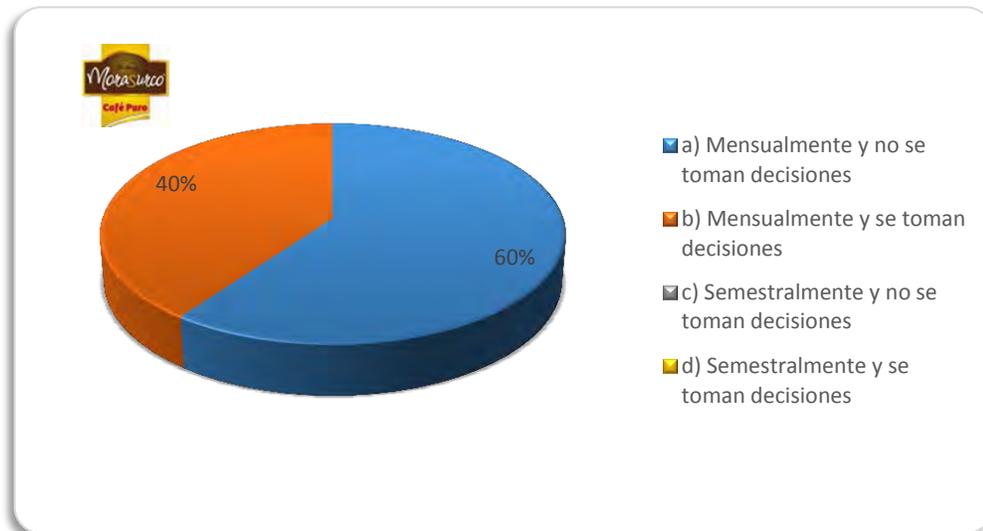
La comunicación con el cliente es trascendental para asegurar la buena marcha de la gestión de cuentas a cobrar pero también de todo tipo de actividades que se realizan. Por eso para estar en una línea de comunicación con los terceros es indispensable realizar y enviar un reporte de estado de cuenta por cliente actualizándolos periódicamente lo cual permite una conciliación constante de las cuentas con los clientes de esta forma se puede tener la información real de estas y evitar de tal forma el jineteo de fondos.

De acuerdo a la respuesta de los encuestados, se generan estados de cuenta cuando el cliente lo solicita pero sería recomendable hacerlo no periódicamente pero si en una fecha determinada para comprobar la realidad de los saldos de cartera.

**15. ¿Con que frecuencia se presentan informes de las cuentas por cobrar? y ¿Se toman decisiones con este?**

Del **100%** de los encuestados el **40%** respondieron que mensualmente y se toman decisiones y **60%** respondieron que mensualmente y no se toman decisiones.

**Grafica 29. ¿Con que frecuencia se presentan informes de las cuentas por cobrar? y ¿Se toman decisiones con este?**



Fuente: esta investigación

Un informe de cartera categorizado por los días de vencimiento de las facturas es sustancial dado que en este se puede observar cómo será el flujo de caja en el negocio y también cuales son las facturas que presentan dificultad en el cobro, cada vez de se presente este informe es necesario tomar daciones en cuanto a las cuentas por cobrar que se están convirtiendo en deudas de difícil cobro o deudas incobrables.

En INCAFEN S.A.S se presenta este informe de la manera detallada dando a conocer las facturas que más presentan dificultad pero no se toma al mismo tiempo las decisiones pertinentes si no que se dejan acumular estas facturas para después de un tiempo categorizarlas como deudas incobrables y darlas de baja. La toma de decisiones debería hacerse cada mes con la finalidad de hacer el debido seguimiento a la cuenta por cobrar que presenta dificultades con el fin de que la empresa no tenga que asumir como perdida el no pago de dicha factura.

## 6. EVALUACION DE PROCESOS

### 6.1. ANALISIS DOFA GENERAL DE LA EMPRESA

La conocida matriz de debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas o DOFA, “identifica tanto factores externos (amenazas y oportunidades) como internos (fortalezas y debilidades), Se define como una herramienta de auditoria de la organización, para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno, como los problemas propios de la organización”<sup>41</sup>.

#### DEBILIDADES

1. No existe un departamento de cartera.
2. Las funciones de crédito y cobranza la realiza una sola persona.
3. Falta de un manual de procedimientos y funciones.
4. No existe un cobrador de cartera.
5. Se da el jineteeo de fondos en las cuentas por cobrar.
6. No se encuentra estandarizado el vencimiento de las facturas.
7. No están bien definidos los procesos desde el otorgamiento de crédito hasta el proceso de cobro pre jurídico y jurídico
8. Falta establecer un cupo de crédito
9. Falta de personal de supervisión y control interno de esta área

#### OPORTUNIDADES

1. Organización de la información
2. Expansión del producto a otros departamentos y mercado internacional
3. Información oportuna y actualizada para personal de ventas y clientes
4. Fidelización de clientes
5. Estabilidad en el mercado por más de 50 años
6. Líderes en la producción de café en el departamento de Nariño
7. Distribución de diferentes productos como son: café, cigarrillo y aguardiente
8. Brinda empleo y prosperidad a la región.
9. Diseño de nuevos productos.

#### FORTALEZAS

1. Clientes frecuentes o asiduos
2. Recurso humano capacitado e idóneo
3. Posee buena imagen ante los clientes
4. Recursos propios para mantener la liquidez de la empresa
5. Brinda opción de forma de pago a crédito a sus clientes

---

<sup>41</sup> VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnostico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial. Colección textos universitarios. p. 45.

6. Buena calidad de los productos.
7. Disponibilidad de canales de distribución
8. El portafolio de productos es competitivo en el mercado.

## AMENAZAS

1. Competencia desleal
2. Implementación de nuevas normas por parte del Gobierno
3. Presencia de venta clandestina de mercancía prohibida (contrabando)
4. Alza de los precios en la materia prima
5. Existen productos sustitutos.
6. Las empresas multinacionales

A continuación se analiza cada uno de los factores determinados a través del análisis interno y externo desarrollado:

## DEBILIDADES

1. **No existe un departamento de cartera:** A razón de esto la empresa, no pude definir unos procedimientos y funciones para desempeñar en el área de cartera dado que no cuenta con un personal idóneo que cumpla a cabalidad con estos.
2. **Las funciones de crédito y cobranza la realiza una sola persona:** Por lo tanto la persona encargada es uno de los auxiliares contables, el cual únicamente se encarga de ingresar transferencias, recaudos y la revisión quincenal de la cartera (revisión de las facturas a crédito que han dejado los vendedores).Esto no es suficiente dado que es necesario que se establezca un jefe de cartera el cual otorgue crédito ,determine los días de vencimiento, también cupos de crédito y registro de transferencias con el fin de que se lleve mayor control de las cuentas por cobrar y evitar que se conviertan en deudas de difícil cobro.
3. **Falta de un manual de procedimientos y funciones:** La falta de este elemento en la empresa hace que los procedimientos y funciones en el área de cartera no sean eficientes y eficaces.
4. **No existe un cobrador de cartera:** No existen cobradores que se encargue del recaudo en cada una de las zonas, los vendedores son los encargados de vender y recaudar. Dado esto se da la concentración de funciones en una sola persona lo cual causa el riesgo del fraude.
5. **Se da el jineteo de fondos en las cuentas por cobrar:** Se presenta jineteo de cartera por parte de los vendedores por lo que no existe una supervisión y un control arduo en las cuentas por cobrar.
6. **No se encuentra estandarizado el vencimiento de las facturas:** Se determina el vencimiento de acuerdo a tipo de cliente o también del producto que este adquiera; pero este no es unánime para todos los clientes, depende quien sea el cliente se le asignan los días de

vencimiento. Es necesario que se estandarice para mayor control y supervisión.

7. **No están bien definidos los procesos desde el otorgamiento de crédito hasta el proceso de cobro pre jurídico y jurídico:** La concesión de créditos están sido autorizados sin ninguna garantía o aval de la deuda esto para la empresa es perjudicial por lo que sus riesgos aumentan por el no pago de la deuda. Tampoco se está realizando el debido control de las facturas que no son canceladas a tiempo y se están dejando que estas se conviertan en deudas de difícil cobro.
8. **Falta establecer un cupo de crédito:** La forma en que se otorgan créditos es deficiente, dado que al momento de abrir un crédito no se establece un monto determinado eso hace que la empresa tenga un alto nivel de riesgo. Es por esto necesario otorgar a cada uno de los clientes de la forma más objetiva mirando su capacidad de endeudamiento el tope en las compras a crédito realizadas.
9. **Falta de personal de supervisión y control interno de esta área:** Lo cual genera para la empresa un riesgo alto porque no cuenta con un saldo real de las cuentas por cobrar por falta de supervisión y control diario de esta.

## **OPORTUNIDADES**

1. **Organización de la información:** Acceso rápido a la información; la información es oportuna y confiable para el momento que sea requerida por las directivas.
2. **Expansión del producto a otros departamentos y mercado internacional:** lo cual le facilita a la empresa expandirse y generar nuevas relaciones comerciales y financieras.
3. **Información oportuna y actualizada para personal de ventas y clientes:** La información brindada a los vendedores y al cliente es oportuna y confiable debido a que se trata de estar en constante comunicación con ellos.
4. **Fidelización de clientes:** La lealtad de los clientes es una pieza clave para el rendimiento de la empresa, los clientes de INCAFEN S.A.S son leales a la empresa dado que son los únicos distribuidores de determinados productos.
5. **Estabilidad en el mercado por más de 50 años:** Está a logrado mantenerse a pesar de los obstáculos y los cambios que se han presentado con el paso del tiempo.
6. **Líderes en la producción de café en el departamento de Nariño:** La empresa tiene la ventaja que cuenta con la maquinaria para fabricar el café y este sea reconocido en el departamento de Nariño.

7. **Distribución de diferentes productos como son: café, cigarrillo y aguardiente:** Su variedad de productos ayuda aumentar la rentabilidad de la empresa.
8. **Brinda empleo y prosperidad a la región:** Dado que la empresa es industrial esta promueve el empleo en la región ya que para cumplir con cada una de sus actividades cuenta con más de 100 trabajadores.
9. **Diseño de nuevos productos:** significa la ampliación del portafolio y proporciona nuevas alternativas a los clientes.

## **FORTALEZAS**

1. **Clientes frecuentes o asiduos:** La mayoría de clientes son fieles a la compañía, debido a que con el pasar del tiempo se ha logrado conservarlos, puesto que, se brinda al cliente una buena atención, un trato cordial, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, una rápida atención, constante contacto con el cliente, ofreciéndole beneficios como promociones por las compras realizadas de cada producto, otorgar la facilidad de crédito, entre otras características.
2. **Recurso humano capacitado e idóneo:** La empresa cuenta con personal profesional para cada una de su área con el fin que el trabajo se realice con mayor eficiencia y eficacia.
3. **Posee buena imagen ante los clientes:** la empresa tiene más de 50 años en el mercado por tal es reconocida por su nombre lo cual genera confianza a los clientes para adquirir el producto que ofrece la empresa.
4. **Recursos propios para mantener la liquidez de la empresa:** La empresa no posee obligaciones financieras, todos los recursos que en este momento cuenta la compañía son propios no tiene la necesidad de adquirir deudas con ningún ente financiero.
5. **Brinda opción de forma de pago a crédito a sus clientes:** La empresa concede créditos a sus clientes aumentando la accesibilidad de sus productos y en resultado sus ventas. Otorgar la forma de pago de créditos es ventajoso ya que aumenta su rentabilidad; siempre y cuando se tengan bien establecidas las políticas de crédito y de cobranza.
6. **Buena calidad de los productos:** el portafolio de productos que ofrece la empresa son sin duda de buena calidad, la empresa se ha capacitado en corregir sus procesos como de producción y distribución contribuyendo así a la oferta de sus productos con altos estándares de competitividad.
7. **Disponibilidad de canales de distribución:** asegura y facilita la ampliación del horizonte comercial de la empresa.
8. **El portafolio de productos es competitivo en el mercado:** atraer todo tipo de clientes y proporcionar una amplia gama de productos en café, cigarrillo y aguardiente.

## AMENAZAS

1. **Competencia desleal:** el principal riesgo que tiene la empresa debido a que reflejan las actuaciones y conductas en contra del mercado. Resulta contrarios a la sana costumbre mercantil, al principio de la buena fe comercial, a los usos honestos en materia industrial, también cuando afecte la libertad de decisión del cliente:
2. **Implementación de nuevas normas por parte del Gobierno:** esto implica mayores obligaciones y proporcional a ellos el incremento del costos.
3. **Presencia de venta clandestina de mercancía prohibida (contrabando):** afecta sobre manera a la empresa dado que por esta las ventas se disminuyen, por tal la rentabilidad se mirara perjudicada.
4. **Alza de los precios en la materia prima:** el incremento frecuente e inesperado de la materia prima causa descontrol en el manejo de la liquidez de la empresa y también en el establecimiento de precios del producto.
5. **Existen productos sustitutos:** estos se convierten en una gran amenaza ya que son de mayor consumo y a un precio más bajo, lo cual genera una disminución en la participación de la organización en el mercado
6. **Las empresas multinacionales:** La llegada de empresas multinacionales se convierte en una amenaza dado que estas traen el producto a menor valor desvalorizando lo que se fabrica en el departamento lo que genera pérdidas a la compañía como también el aumento del desempleo.

A continuación se presenta el desarrollo de la matriz DOFA, la cual sirve como instrumento metodológico para la formulación de estrategias mediante el cruce de las variables identificadas, en las cuales se establecen estrategias (FO) o estrategias de crecimiento, estrategias (DO) las cuales son estrategias de supervivencia, estrategias (FA) para eliminar amenazas mediante el aprovechamiento de las fortalezas y estrategias (DA) para enfrentar una situación de difícil de superación.

**Tabla 2. Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)**

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1. Organización de la información	1. Competencia desleal
2. Expansión del producto a otros departamentos y mercado internacional	2. Implementación de nuevas normas por parte del Gobierno		
3. Información oportuna y actualizada para personal de ventas y clientes	3. Presencia de venta clandestina de mercancía prohibida (contrabando)		
4. Fidelización de clientes	4. Alza de los precios en la materia prima		
5. Estabilidad en el mercado por más de 50 años	5. Existen productos sustitutos.		
6. Líderes en la producción de café en el departamento de Nariño	6. Las empresas multinacionales		
7. Distribución de diferentes productos como son: café, cigarrillo y aguardiente			
8. Empresa en Nariño que brinda empleo y prosperidad a la región.			
9. Diseño de nuevos productos.			
FORTALEZAS	FO	FA	
1. Clientes frecuentes o asiduos	Establecer estrategias de mercadeo que permitan atraer clientes potenciales y mantener a los clientes frecuentes <b>F1,F3,F6,F7,F8,O2,O4,O7</b>	Aprovechar el portafolio de productos, calidad del producto y del servicio para minimizar el impacto de la competencia <b>F6,F8,A1</b>	
2. Recurso humano capacitado e idóneo	Establecer mecanismos para el crecimiento del mercado a nivel regional y nacional <b>F3,F5,F7,O6,O8</b>	Desarrollar estrategias financieras para lograr beneficios economicos en el desarrollo de nuevas reformas tributarias <b>F8,A2,A4</b>	
3. Posee buena imagen ante los clientes	Realizar alianzas con grandes superficies con el fin de fortalecer la liquidez financiera <b>F1,F5,F6,F7,O7</b>	Aumentar la participación en el mercado nacional y desarrollar estrategias el posicionamiento internacional <b>F6,F7,F8,A3,A5,A6</b>	
4. Recursos propios para mantener la liquidez de la empresa	Fomentar el desarrollo de la industria en la región brindando al cliente productos de calidad <b>F3,F8,O8</b>		
5. Brinda opción de forma de pago a crédito a sus clientes			
6. Buena calidad de los productos.			
7. Disponibilidad de canales de distribución			
8. El portafolio de productos es competitivo en el mercado.			
DEBILIDADES	DO	DA	
1. No existe un departamento de cartera.	Diseñar planes estrategicos que beneficie a la empresa y a clientes con objetivos a corto y largo plazo <b>D1,O2</b>	Diseñar un plan estrategico que permita guiar a la empresa para superar una posible crisis economica <b>D3,D9,A2,A6</b>	
2. Las funciones de crédito y cobranza la realiza una sola persona	Crear manuales de funciones y procedimientos como guía para las personas encargadas del desarrollo de credito y cobranza que permita mejorar la organización la información de la empresa, clientes, productos entre otros <b>D2,D3,D4,D9,O1,O4,O8</b>	Diseñar un plan de mercadeo como guía para evitar falencias en la distribución de productos <b>D9,A1,A3,A5</b>	
3. Falta de un manual de procedimientos y funciones.	Diseñar políticas contables para determinar los vencimientos a tener en cuenta de las cuentas por cobrar y manejo de creditos y cobranza <b>D6,D7,D8,O3,O4,O7</b>	Diseñar un plan financiero que permita identificar y planificar posibles amenazas que pueda implementar el gobierno a través de reformas tributarias <b>D1,D3,D9,A2,A6</b>	
4. No existe un cobrador de cartera.	Establecer estrategias de cobro que permitan minimizar cuentas incobrables <b>D9,O4</b>		
5. Se da el jineteeo de fondos en las cuentas por cobrar.	Elaborar indicadores de productividad que permitan medir el desempeño de colaboradores y productividad de la empresa <b>D1,D5,D9,O1,O7</b>		
6. No se encuentra estandarizado el vencimiento de las facturas.			
7. No están bien definidos los procesos desde el otorgamiento de crédito hasta el proceso de cobro pre jurídico y jurídico			
8. Falta establecer un cupo de crédito			
9. Falta de personal de supervisión y control interno de esta área			

## **6.2 ANALISIS DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES**

Actualmente en INCAFEN S.A.S, no existe un manual de funciones y procedimientos, es por esta razón que es necesario realizar esta propuesta con la cual se pretende mejorar aspectos como:

- La comunicación y coordinación entre las diferentes áreas de la empresa
- Facilitar labores de capacitación, control interno y evaluación
- Que los empleados asuman responsabilidades de sus acciones y decisiones
- Generar información oportuna, confiable, y eficaz para la presentación de informes financieros y tributarios para la toma de decisiones.

## **CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA CONTABLE ACTUAL**

El departamento de contabilidad está conformado por la contadora, y 4 auxiliares contables encargados de Bancos, Nomina, Producción y Cartera.

Pero se observa que Cartera es una función simple dentro de la empresa ya que la persona encargada realiza funciones básicas para el cargo.

Además existen cargos que realizan labores de diferentes áreas, generando recarga laboral, ya que no existen departamentos constituidos con cargos de Jefe de Cartera, Tesorería y Jefe de Talento Humano.

## **7. MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS**

El manual de procesos es un documento que registra el conjunto de procesos discriminado en actividades y tareas que realizan un servicio, un departamento o toda una institución. Además es importante recalcar que este manual representa el paso a paso de las actividades y tareas que debe realizar un funcionario o una organización.

Objetivos del manual de procesos.

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la empresa.
- Ayudar a brindar servicios más eficientes
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios
- Evitar la improvisación en las labores
- Ayudar a orientar al personal nuevo
- Facilitar la supervisión y evaluación de labores

- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo
- Establecer elementos de consulta, orientación y capacitación al personal

Características del manual.

- Satisfacer las necesidades reales de la empresa
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación
- Redacción breve, simplificada y comprensible

## **PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA**

Revisión de pagos y descuentos: Es importante esta actividad para tener al día los estados de cuenta y para vigilar la morosidad de éstas. Los descuentos se deben evitar al máximo y si se vuelven crónicos, habrá que reportarlos a la gerencia.

Programas de cobros: Todos los funcionarios están en la obligación de que los programas se cumplan a cabalidad.

Problemas especiales de pagos: Las actitudes especiales que se deben adoptar ante los problemas especiales de pago son tomados por el Jefe de Cartera, teniendo en cuenta los puntos de vista de sus inmediatos y colaboradores.

Control de plazos especiales: Los plazos especiales para el pago deben concederse raramente. Cuando son concedidos, debe avisarse oportunamente a todas las personas que tengan que ver con el caso.

Manejo de Ordenes Dudosas: Los pedidos que para cobranza presentan especial dificultad por reclamos, deben ser investigados para que el Jefe determine que debe hacerse.

Servicios al cliente: Frecuentemente se reciben cartas o consultas de los clientes sobre cobranzas o sus pagos. En algunas empresas se estima que toda esta correspondencia la debe manejar el departamento de cartera, para tener un mejor conocimiento del deudor.

Fijación de las reservas para cuentas malas. Al final de cada ejercicio, el jefe de Cartera debe hacer esta reserva con la ayuda del personal auxiliar.

## **PROCEDIMIENTO DE LA APLICACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**PROPUESTA:** La presente propuesta se fundamenta en el propósito de orientar al gerente de INCAFEN S.A.S y al personal encargado de los procesos de cobro, recaudo y recuperación de cuentas por cobrar, mediante lineamientos básicos los cuales deben ser tenidos en cuenta en una de las áreas que constituye el efectivo de la empresa a corto, mediano y largo plazo. Estos procesos proporcionan efectividad, eficiencia y control con el fin de mejorar la productividad.

El incremento de las ventas aumenta las utilidades y la gestión de cobranzas, hecha en forma oportuna y efectiva, evita grandes pérdidas que apuntan hacia beneficios económicos para la empresa. Igualmente, la recuperación oportuna de la cartera habilita a la empresa para cumplir con sus compromisos económicos, librándola así de nuevas cargas financieras y permitiéndole hacer nuevas inversiones.

### **7.1. PROCEDIMIENTO CONTABLE DE CUENTAS POR COBRAR**

**DESCRIPCIÓN:** El alcance de los deberes y responsabilidades de los empleados de las cuentas por cobrar incluye la prestación de servicios financieros, administrativos y de oficina. Estos servicios deben prestarse de manera precisa y eficiente. Todas las tareas se deben realizar siguiendo las políticas y procedimientos establecidos por la empresa. La elaboración y seguimiento de los pagos y gastos en el momento oportuno haciéndolo de forma competente son algunas de las principales responsabilidades del puesto de trabajo.

Está en el ámbito de las cuentas por cobrar el manejo de la facturación y cobros, el ingreso y la presentación de informes cumpliendo los plazos específicos, el mantenimiento del sistema de facturación, el seguimiento de los cobros, así como preparar la conciliación de cuentas, el monitoreo del impago de los clientes, el seguimiento de los pagos atrasados y las irregularidades en los reportes; además de dar servicio al cliente para resolver las consultas de los mismos y comunicarse con ellos, y recibir y verificar las facturas y pedidos de los productos.

**OBJETIVO:** Registrar los pagos efectuados por los clientes, realizando una revisión diaria de los pedidos facturados de contado y analizar los cobros a crédito, igualmente verificación de clientes a quienes se les otorga crédito.

**ALCANCE:** Crear créditos, otorgar plazos, cupos y registro de las transacciones de recaudo.

**RESPONSABLE:** Jefe de Cartera

## **DOCUMENTOS RELACIONADOS:**

**FACTURAS:** Documento que respalda la realización de una operación económica que por lo general se trata de una compra venta comercial.

**RECIBOS:** Soporte que respalda la operación de recaudo de un crédito.

**NOTAS CREDITO:** Documento que emite la empresa al cliente para respaldar algún tipo de deducción como es el caso de los descuentos por pronto pago, devoluciones, puntas de góndola (topes ubicados en determinados centros comerciales para exhibir el producto), retención en la fuente.

**SOLICITUDES DE CREDITO:** Documentos de los clientes anexos para la respectiva solicitud, estudio y posible aprobación del crédito.

**FUNCIONES:** Recepcionar documentos de clientes nuevos para ingresarlos en el sistema (SIIGO) en los cuales se pueda identificar el número de documento, nombre completo, además se debe anexar la dirección, teléfono y la zona a la que pertenecen. Estos pueden ser:

Fotocopia de cédula y/o

Rut

Revisión, Registro y Verificación de Recibos

**Recibos de Máquina:** Este documento tiene 1 original y 2 copias, por lo tanto el original debe ser para el cliente, 1 copia para el auxiliar contable y 1 copia para el vendedor.

**Recibos Manuales:** Este documento tiene 1 original y 2 copias, por lo tanto el original debe ser para el cliente (blanca), 1 copia para el auxiliar contable (amarilla) y 1 copia para el vendedor (verde).

Debe ser diligenciado de manera completa:

- ✓ Rut o Cédula
- ✓ Nombre del cliente
- ✓ Fecha de elaboración del recibo
- ✓ Número de factura que cancela
- ✓ Valor total de cancelación

- ✓ Si el cliente elabora retención en la fuente se realiza el 2.5% sobre el valor bruto de la factura
- ✓ Si la factura tiene algún descuento previamente autorizado, se debe colocar el valor y el motivo de dicho descuento.
- ✓ Si el cliente presenta una Nota Crédito por devolución se debe anexar al Recibo y se realiza el respectivo descuento por devolución de mercancía.
- ✓ Si el pago es realizado en consignación: Se debe escribir la cuenta en la que se recepción el dinero, verificación de extractos.
- ✓ Si el pago es realizado en cheque: Se debe tener en cuenta el valor del cheque, Banco y número de cheque.
- ✓ Firma de la persona quien elabora el recibo de caja.
- ✓ En caso de ser anulado este documento, debe marcarse como anulado y adjuntar los 3 recibos de caja al Jefe de contabilidad con la respectiva autorización de Gerencia.

**PROCEDIMIENTO:** Ingreso de clientes nuevos de Contado y Crédito con previo estudio y autorización de Gerencia una vez se haya verificado en la Dian, procuraduría general de la nación o en el Rues (REGISTRO UNICO EMPRESARIAL); los documentos presentados (Fotocopia de Cédula o Rut) y clasificarlos conforme a las zonas así:

PASTO 1	ALAMEDA - AQUINE - ARANDA - AV COLOMBIA - AV SANTANDER - BALCONES DE LA CAROLINA - BELALCAZAR - BELLA VISTA - CALVARIO - CAMINO VIEJO - CAMPIÑA DE ORIENTE - CAMPO VERDE - CARLOS PIZARRO - CAROLINA - CEMENTERIO - CENTENARIO - CENTRO - CILINDRO - CIUDAD REAL - CONDOMINIO MONTERREY - CORAZON DE JESUS - CUJACAL - 1 DE MARZO - EZEQUIEL MORENO - FLORESTA - FLORIDA - FUTURO - GUALCALA - LA CAROLINA - LA ESPERANZA - LA FLORESTA - LA FLORIDA - LA LOMITA - LA PAZ - LAS CUADRAS - LIBERTAD - LOS DOS PUENTES - LOS PINOS - MANANTIAL - MIRADOR DE AQUINE - MONTERREY - NORMANDIA - NUEVA ARANDA - NUEVO HORIZONTE - NUEVO SOL - PORTAL DEL NORTE - PRADOS DEL NORTE - RINCON DE PASTO - RINCON DEL ROSARIO - RINCON PARAISO - RIO BLANCO - SAN DIEGO NORTE - SAN JOSE - SANTA MATILDE - SIMON BOLIVAR - SOL DE ORIENTE - VILLA ANGELA - VILLA COLOMBIA - VILLA NUEVA - VILLA RECREO - VILLANUEVA - VILLAS DEL NORTE
PASTO 2	AV LOS ESTUDIANTES - AV SANTANDER - BALCONES DE LA PRADERA - BALCONES DE MORASURCO - BRICEÑO - CASTELLANA - CHAPULTEPEC - CORAZON DE JESUS - DORADO - FIGUEROA - HOSPITAL INFANTIL - JOSE IGNACIO ZARAMA - JUAN XXIII - JUANUY BAJO - LA COLINA - LAS CUADRAS - LAS MARGARITAS - LOS LAURELES - MARILUZ - MORASURCO - PANAMERICANO - PANDIACO - PRIMAVERA - QUINTAS DE SAN PEDRO - REMANSOS DEL NORTE - RIVIERA - SAN JUAN DE DIOS - SAN PEDRO - SANTA ANA - TERMINAL MIXTO - TOROBAJO - UNIVERSIDAD DE NARIÑO - UNIVERSITARIO - VILLA CAMPESTRE - VILLAS SAN RAFAEL
PASTO 3	ANGANUY - BELLO HORIZONTE - CAICEDO ALTO - CASA LOMA - CHILE - COLON - EL BOSQUE - GUALCALOMA - JORGE GIRALDO - MARILUZ - MIJITAYO - PANORAMICO - PRIMAVERA - ROSALES - SAN MARTIN - SAN VICENTE - SANTA ISABEL - SINDAMANUY - SUMATAMBO - TAMASAGRA - VILLA VERGEL
PASTO 4	ALTAMIRA - BACHUE - CAICEDO - CATAMBUCO - CIUDAD JARDIN - CORREGIMIENTO GUALMATAN - FATIMA - FUNDADORES - GRANADA - JERUSALEN - JORGOVITO - LAS ROSAS - LOS GUADUALES - LUIS CARLOS GALAN - NAVARRETE - NIZAN - NUEVA COLOMBIA - OBONUCO - QUILLASINGA - QUITO LOPEZ - SAN CARLOS - SANTA ANITA - SANTA TERESITA - TEQUENDAMA - URB LA MERCED - VIA OBONUCO - VILLA DE LOS RIOS - VILLA SANTA MARIA - VILLA SANTA MARTHA
PASTO 5	12 DE OCTUBRE - ALTOS CHAPALITO - BELEN - BOTANILLA - CANTARANA - CENTENARIO - CHAMBU - CHAPAL - COLEGIO LUIS EDUARDO MORA - EL PROGRESO - EL TRIUNFO - EMILIO BOTERO - ESTADIO - LA MINGA - LA ROSA - LA VEGA - LAS LUNAS - MARIA ISABEL - MIRAFLORES - PILAR - PRAGA - SAN MARTIN - SANTA ARA - VILLA DEL RIO
PASTO 6	AV CHILE - BACHUE - BERNAL - BETANIA - CANCHALA - CANTARANA - DOLORES - EL ROSARIO - EL TEJAR - EL TRIUNFO - LA PAZ - LAS MERCEDES - LORENZO - MADRIGAL - MERCEDES - MOCONDINO - PARQUE BOLIVAR - PRAGA - ROSARIO - SANTA BARBARA - SANTA FE - SANTA MONICA - SANTAFESITO - SENDOYA - TEJAR - TRIUNFO - VENEZIA - VEREDA PUERRES - VILLA ADRIANA - VILLA DOCENTE - VILLAS DEL SOL - VEREDA DOLORES CENTRO
PASTO 7	BUESAQUILLO - EL EJIDO - PARQUE EL ENCANO - SAN FERNANDO - LAS BRISAS - PUCALPA - ROSAL DE ORIENTE - POPULAR - VILLAFLO II - VILLA ALEJANDRIA - CAICEDONIA - SANTA MONICA - LA ESMERALDA - SANTA BARBARA - MERCEDARIO - JULIAN BUCHELI - LAS AMERICAS - LA LAGUNA - AIRE LIBRE - ALIANZA - VEREDA JOSEFINA - LAS LUNAS - ESMERALDA - VIOLETAS - ARNULFO GUERRERO - BETANIA - LA ESTRELLA - LAS LAJAS - CABRERA
PASTO 8	SAN ANDRES - PARQUE BOLIVAR - CENTRO - SAN IGNACIO - OBRERO - AV LOS ESTUDIANTES - SANTIAGO - ALAMOS - PALERMO - MARIDIAZ - AURORA - LAS CUADRAS - CAPUSIGRA - LAS MERCEDES - LA AURORA - ALTOS DE PARANA - ACACIAS - LAS AMERICAS - VILLA LUCIA - ATAHUALPA - BOMBONA - CORAZON DE JESUS - SAN FELIPE - CARACHA - PARQUE INFANTIL - AV BOYACA - SAN MIGUEL - BALCONES DE BACHUE - EL DORADO
PASTO 9	- AURORA - AV IDEMA - AV PANAMERICANA - BOMBONA - CENTRO - CENTRO CCIAL UNICO - CHAMPAGNAT - CHAPAL - COLEGIO CIUDAD DE PASTO - EL PILAR - EMILIO BOTERO - FATIMA - JAMONDINO - LAS LUNAS - MIJITAYO - NAVARRETE - PARANA - PARQUE BOLIVAR - PARQUE INFANTIL - POTRERILLO - PROGRESO - SAN ANDRES - SANTA MONICA - SANTIAGO - SECTOR PATIO BONITO - TAMASAGRA
PASTO 10	AV BOYACA - AV COLOMBIA - AV FATIMA - AV IDEMA - AV LAS AMERICAS - BATALLON - CAICEDO - CENTENARIO - CENTRO - CENTRO CCIAL SAN AGUSTIN - CENTRO CCIAL SEBASTIAN DE BELALCAZAR - UNICENTRO - COMPLEJO BANCARIO - EL PRADO - FATIMA - JAVERIANO - LA PANADERIA - LAS CUADRAS - LORENZO - NAVARRETE - PALACIO DE JUSTICIA - PANDIACO - PARQUE BOLIVAR - PARQUE INFANTIL - PLAZA SAN AGUSTIN - RECUERDO - SAN ANDRES - SAN IGNACIO - SAN MIGUEL - TERMINAL - TORRES DEL CARMEN - TORRES DEL PRADO - UNICENTRO - UNIVERSIDAD DE NARIÑO - VENEZIA - VILLA CAMPANELA - VILLAS DE SAN RAFAEL

Descargar archivo de Recibos que arroja el sistema de ventas remotas Adatec; Ingresando a la plataforma.

Procesar Pedidos SIIGO

Monitor De Pedidos | Monitor de Recibos de Caja | Consola

Periodo: miércoles, 09 de mayo de 2018 | miércoles, 09 de mayo de 2018 | Vendedor: << Todos >>

Pendientes (63) | Retenidos (0) | Rechazados | Procesados

Drag a column header here to group by that column.

<input checked="" type="checkbox"/>	CODIGO RECIB	NUMERO RECIBO DE CA	VENDEDOR	NIT CLIENTE	CLIENTE	FORMA DE PAGO	BANCO	N
<input checked="" type="checkbox"/>	23739	22686	MONCAYO BASANTE YONATHAN HAIR	30711450-1(0)	MONCAYO DE CHAVEZ BENIGNA ROSARIO	CONTADO PASTO 02		
<input checked="" type="checkbox"/>	23740	22687	MONCAYO BASANTE YONATHAN HAIR	1085268286-0(0)	BENAVIDEZ MARTINEZ JUDY ALEXANDRA	CONTADO PASTO 02		
<input checked="" type="checkbox"/>	23741	22817	PINCHAO YANDAR CAMPO HERALDO	66816232-5(1)	ENRIQUEZ ORDOÑEZ CARMEN LUCIA	CONTADO PASTO 8		
<input checked="" type="checkbox"/>	23742	7082	MARTINEZ RUANO HAROLD	37002830-0(0)	USAMAG LILIA	CONTADO IPIALES		
<input checked="" type="checkbox"/>	23743	13666	ROSERO QUIROZ OMAR DAVID	59817954-0(0)	BRAVO MUÑOZ AMANDA LILIANA	CONTADO PASTO 01		
<input checked="" type="checkbox"/>	23744	14008	LASSO MARTINEZ CARLOS HUMBERTO	27508632-0(0)	PADILLA DE CASTRO ELVIRA	CONTADO PASTO 6		
<input checked="" type="checkbox"/>	23745	344	DUVAN STEVEN MURIEL ESTRADA	34675998-0(0)	CALDERON LUZ NEIDA	CONTADO CAUCA		
<input checked="" type="checkbox"/>	23746	13667	ROSERO QUIROZ OMAR DAVID	27431223-3(0)	GOMEZ CECILA CLEMENTINA	CONTADO PASTO 01		
<input checked="" type="checkbox"/>	23747	14009	LASSO MARTINEZ CARLOS HUMBERTO	30733594-8(0)	FIGUEROA BOLAÑOS MARIA ERICKA	CONTADO PASTO 6		
<input checked="" type="checkbox"/>	23748	327	BARRIOS CHAPARRO LEONARDO	46389603-3(0)	CORTEZ GABRIELA	CONTADO BOGOTA 1 CAS...		
<input checked="" type="checkbox"/>	23749	326	BARRIOS CHAPARRO LEONARDO	46458297-4(0)	GONZALES BARRAGAN MARTHA EDITH	CONTADO BOGOTA 1 CAS...		
<input checked="" type="checkbox"/>	23750	7083	MARTINEZ RUANO HAROLD	27396934-0(0)	ACOSTA BENAVIDES ANA LUISA/SUPERT LA 13	CONTADO IPIALES		
<input checked="" type="checkbox"/>	23751	15501	RIASCOS PAZ EDGAR HERNAN	59124076-7(0)	DORADO CABRERA SONIA YANETH	CONTADO PASTO 7		
<input checked="" type="checkbox"/>	23752	15831	PASTAS DELGADO CHRISTIAN DAVID	12961993-5(0)	CUATIN CICINIO	CONTADO PASTO 05		
<input checked="" type="checkbox"/>	23753	13668	ROSERO QUIROZ OMAR DAVID	37080219-0(0)	CANCHALA RODRIGUEZ SONIA DEISY	CONTADO PASTO 01		
<input checked="" type="checkbox"/>	23754	18258	BUCHELI GUANICHA JOHAN EDUARDO	27089681-7(0)	TIMANA JOSA LIDIA GRACIELA	CONTADO PASTO 04		
<input checked="" type="checkbox"/>	23755	13669	ROSERO QUIROZ OMAR DAVID	30733473-0(0)	NARVAEZ MORA GLORIA LUCY	CONTADO PASTO 01		
<input checked="" type="checkbox"/>	23756	22818	PINCHAO YANDAR CAMPO HERALDO	30737369-5(0)	ESPARZA MOSQUERA SONIA LEONOR	CONTADO PASTO 8		
<input checked="" type="checkbox"/>	23757	15832	PASTAS DELGADO CHRISTIAN DAVID	27234628-8(0)	BENAVIDES MARIA LIGIA	CONTADO PASTO 05		
<input checked="" type="checkbox"/>	23758	4731	VILLOTA BENAVIDES EDER WILSON	4925312-8(0)	RIVERA CUELLAR LUIS MARIA	CONTADO HUILA 1 HUILA 2		
<input checked="" type="checkbox"/>	23759	125	OROZCO CIFUENTES CARLOS EDUARD	1108937255-0(0)	DUQUE MARTINEZ DIEGO ANDRES	CONTADO TOLIMA		
<input checked="" type="checkbox"/>	23760	13670	ROSERO QUIROZ OMAR DAVID	27234478-0(0)	TOVAR TOVAR MARIA AURA	CONTADO PASTO 01		
<input checked="" type="checkbox"/>	23761	28976	CABRERA ACHICANOY JORGE ANDRES	1085299813-5(0)	CHAMORRO BASANTE DANIELA ALEXANDRA	CONTADO PASTO 03		
<input checked="" type="checkbox"/>	23762	18260	BUCHELI GUANICHA JOHAN EDUARDO	37086216-0(0)	SANTAFRUIT VALENTIN MERY LUCIA	CONTADO PASTO 04		

Inicio [Taskbar icons] ES 01:59 p.m. 09/05/2018

Se generan los recaudos realizados en el día.

Procesar Pedidos SIIGO

Monitor De Pedidos | Monitor de Recibos de Caja | Consola

Cargando recibos de caja sin procesar...  
 63 Recibos de caja encontrados.  
 Procesando Recibos de caja...  
 Generando archivo: c:\RSales\SIIGO\_09052018015937.xls  
 Archivo Generado correctamente...

Inicio [Taskbar icons] ES 01:59 p.m. 09/05/2018

Se genera un archivo en Excel para cargar la información al sistema contable SIIGO. Se ingresa a SIIGO se va a la opción de interfaces, importaciones desde Excel, movimiento contable e importar movimiento contable. De esta manera los recaudos diarios ingresaran a sistema.

Cuando los recibos de caja son entregados físicos, el jefe de cartera debe hacer una revisión de todos y cada uno de los recibos de caja con su respectiva firma, asegurándose que los valores coinciden entre el archivo físico de la semana y el sistema.

Luego de la verificación, en el caso que existan recibos manuales se deben ingresar también al sistema contable SIIGO.

Diariamente se debe realizar la supervisión de la cuenta 13050501 designada para solo ventas a crédito de cigarrillo y la 13050502 para ventas exclusivas de café; dado el caso que la empresa llegue a tener una nueva línea de producto se designara la cuenta 130505003 con el fin de controlar los vencimientos designados a cada producto y verificación de que las facturas hayan sido efectivamente pagadas en el tiempo establecido, y al mismo tiempo diariamente programar pagos de las facturas que presentan morosidad.

Cada mes antes de presentar informes a la asamblea se debe seleccionar aleatoriamente aproximadamente 15 clientes por zona para realizar circulación de cartera y confirmar su deuda con la empresa.

Dado la supervisión se presenta el caso de inconsistencias en cartera por jineteo de fondos es decir la apropiación temporal de fondos de la entidad, se procederá a ponerse en contacto con el cliente y hacerle diligenciar el siguiente formato certificando el pago de la factura con el fin de que el cobrador o vendedor respondan por dicha factura dado que es ficticia (Ver Anexo C).

Mensualmente se debe presentar a la Junta de socios de acuerdo a programación de la reunión; el informe de cartera discriminada esta por la línea de productos, rango de vencimiento y por zonas para que los socios puedan revisar la efectividad de cobranza y puedan tomar decisiones para que las cuentas por cobrar no se conviertan en deudas de difícil cobro; dicho informe se debe presentar así uno por producto (Ver anexo D).

## **ESTUDIO DE CRÉDITO:**

Una de las estrategias que utilizan las organizaciones para aumentar el volumen de ventas, consiste en ofrecer facilidades de pago a sus clientes para lo cual deben establecer una política de crédito que contemple una serie de elementos cualitativos y cuantitativos, al igual que las normas y condiciones que deben ser tenidas en cuenta al momento de tomar la decisión de vender a crédito, buscando alcanzar un equilibrio entre la rentabilidad que se obtiene y el riesgo asumido por la empresa. Los componentes de la política de crédito se detallan a continuación:

## **POLÍTICA CONTABLE:**

Las cuentas por cobrar comerciales son activos financieros que representan los derechos de cobro a terceros que se derivan de la venta que realiza LA ENTIDAD, en la razón de su objeto empresarial.

Las cuentas por cobrar comerciales corresponden a activos financieros que se reconocen a su valor nominal que es el valor razonable; para esto se establecen diferentes plazos de vencimiento, que guardan relación directa con la frecuencia de visita:

- Frecuencia cuatro: La zona de Pasto es visitada cuatro (4) veces al mes, por lo tanto el plazo de vencimiento es de siete (7) días, en facturas de la línea de Cigarrillo.
- Frecuencia dos: La zona de Correrías es visitada dos (2) veces al mes, por lo tanto el plazo de vencimiento es de catorce (14) días, en facturas de la línea de Cigarrillo.
- Facturas de Café: Plazo de vencimiento treinta (30) días.
- Clientes Mayoristas: Plazo de vencimiento treinta (30) días.
- Grandes Superficies: Plazo de vencimiento entre cuarenta y cinco (45) y sesenta días (60).

Se estima que las cuentas por cobrar comerciales pueden sufrir deterioro cuando existe evidencia objetiva de que INCAFEN S.A.S. no podrá cobrar todos los importes vencidos de acuerdo con las condiciones originales de las cuentas por cobrar, dando lugar a una estimación de cuentas de cobranza dudosa. Esta estimación es revisada periódicamente para ajustarla a los niveles necesarios para cubrir potenciales pérdidas en la cartera de clientes.

Algunos indicadores de posible deterioro de las cuentas por cobrar comerciales son dificultades financieras del deudor, la probabilidad de que el deudor vaya a iniciar un proceso de quiebra o de reorganización financiera y el incumplimiento o falta de pago, como también la experiencia sobre el comportamiento y características de la cartera colectiva.

La cobranza dudosa se estima como la diferencia entre el importe en libros del activo y el valor actual de los flujos futuros de efectivo estimados, descontados al tipo de interés efectivo. El valor en libros del activo se reduce por medio de la cuenta de estimación (corrección o valuación) de cobranza dudosa y el monto de pérdida se reconoce con cargo a resultados del ejercicio. Cuando una cuenta por cobrar se considera incobrable, se castiga (elimina), eliminando también la cobranza dudosa relacionada. La recuperación posterior de montos previamente registrados como estimación de cobranza dudosa se reconoce como ingresos en el estado de resultados.

#### **ALCANCE:**

Esta política se debe aplicar en el reconocimiento y medición de los elementos de las cuentas por cobrar comerciales.

Las cuentas por cobrar comerciales se formalizan a través del documento equivalente o facturas, las cuales representan el derecho de cobro. En caso de que no se haya emitido la factura o el documento equivalente, pero si devengado el ingreso por la venta de productos y la cuenta por cobrar correspondientes, se debe reconocer exigible como activo del tipo de cuentas por cobrar comerciales dentro del estado de situación financiera.

#### **REFERENCIA TÉCNICA:**

Las políticas aplicables a las cuentas por cobrar comerciales se sustentan en lo que prescribe la Norma de Información Financiera para PYMES en la sección 11 en el párrafo 9 que corresponde, así:

- a. Los rendimientos de los tenedores son un importe fijo a una tasa fija de rendimiento sobre la vida del instrumento
- b. No existen cláusulas contractuales que, por sus condiciones, pudieran dar lugar a que el tenedor pierda el importe del principal y cualquier interés atribuible al período corriente o períodos anteriores.
- c. Las cláusulas contractuales que permitan al deudor pagar anticipadamente a la fecha de vencimiento no están supeditadas a sucesos futuros.

#### **ANÁLISIS DE CRÉDITO:**

Es la herramienta fundamental para la toma de decisiones al momento de otorgar el crédito. Parte de la información que se le solicita al cliente, y de la verificación de la misma.

Adicionalmente, se dispone de una serie de herramientas en el mercado, para evaluar si el cliente cumplirá o no con la obligación adquirida, teniendo como referente el historial crediticio del mismo.

## **7.2. PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO A CLIENTES**

**DEFINICIÓN:** Es una forma de transacción comercial basada en la confianza que se le otorga a una persona o empresa, por lo cual se transfiere o se obtiene, en forma real, bienes o servicios, con la promesa de pago en dinero efectivo o con otros bienes, en una u otras fechas determinadas, según acuerdo de obligaciones recíprocas.

**OBJETIVO:** Asignar cupos de crédito de acuerdo a la situación comercial y financiera que presenta un cliente actual o potencial de INCAFEN S.A.S al momento de efectuar la solicitud.

**ALCANCE:** Estudio y aprobación del cupo de crédito previo cumplimiento de requisitos establecidos por la empresa.

### **RESPONSABLE:**

Vendedor  
Jefe de Cartera  
Gerencia

### **DOCUMENTOS RELACIONADOS:**

Formato Solicitud De Crédito Y Autorización Para Reporte, Consulta De Antecedentes Comerciales Y Crédito, además autorización de tratamiento de datos personales. (Ver Anexo E, F , G y H)

RUT: El Registro Único Tributario, constituye el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto de renta y no contribuyentes declarantes de ingresos y patrimonio, los responsables del régimen común, los pertenecientes al régimen simplificado, los agentes retenedores, los importadores, exportadores y demás usuarios aduaneros; y los demás sujetos de obligaciones administradas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN.

FOTOCOPIA DE CEDULA: La cédula de ciudadanía es un documento emitido por una autoridad administrativa competente para permitir la identificación personal de los ciudadanos.

**CARTA COMERCIAL:** Es un comunicado a través del cual se le informa al cliente el estado de sus cuentas pendientes de pago con el detalle de las facturas y los datos de que debe tener en cuenta para efectuar el respectivo pago.

**Carta Pre-Jurídica.** Documento de mayor peso que la carta comercial, el cual se emite con posterioridad a la gestión de cobro directa y a través de la cual se informa que el no pago genera un proceso jurídico que puede generar costos adicionales y deben ser asumidos por el cliente.

**COBRO ADMINISTRATIVO:** Es la etapa de cobro en la que se manifiesta un incumplimiento real de la obligación, es decir, existe vencimiento y es el momento de negociar el pago.

**COBRO JURIDICO:** Es la instancia superior de cobro en la cual se recurre a los medios dispuestos por la ley para hacer efectivo el pago de la obligación contraída previamente, teniendo en cuenta el incumplimiento de los acuerdos pactados.

**COBRO PRE JURIDICO:** Etapa en la cual se le expone al deudor y codeudor que pasan a un proceso de cobro especial donde se pactan plazos y si se da el incumplimiento se reportarán a la central de riesgo.

**COBRO PREVENTIVO.** Es la etapa en la cual se hace una labor de recordatorio al cliente/deudor de la obligación adquirida.

## **FUNCIONES:**

### **VENDEDOR**

Encargado de recoger todos los documentos necesarios para la solicitud de crédito

### **JEFE DE CARTERA**

Verificar que todos los documentos estén completamente diligenciados y completos

Verificar en el sistema SIIGO el acumulado de compras hasta la fecha del cliente que solicita crédito, también el data crédito, así mismo el nivel de endeudamiento y su capacidad para adquirir una nueva deuda con el fin de otorgar el cupo.

### **GERENCIA**

Después de otorgar el plazo, cupo y forma de pago, el Jefe de Cartera debe pedir autorización del Jefe de Ventas para otorgar el crédito, por lo tanto debe dar su visto bueno mediante una autorización escrita.

## **PROCEDIMIENTO:**

### **ESTUDIO DE LA SOLICITUD:**

Comprende la verificación por parte del Jefe de Cartera, de los datos contenidos en la solicitud. Se hace con la investigación comercial para que esta investigación sea efectiva es necesario que no se limite a llamar telefónicamente. Cuando el solicitante es de cierta magnitud y/o también lo sea el monto de la solicitud de crédito, debe hacerse el análisis financiero, que nos señalará elementos muy importantes para la toma de decisiones, como son la capacidad y el capital del solicitante.

### **OTORGAMIENTO O NEGACIÓN DEL CRÉDITO:**

Basado en los resultados de la investigación comercial, y del análisis financiero, en las políticas de crédito de la empresa y en su propio criterio, el gerente de crédito decidirá si otorga o niega el crédito solicitado. De aquí, se concluye en primer lugar cuán importante es el que en la empresa exista la política de crédito y que sea clara, adecuadas al mercado, adaptable a las circunstancias, y que se revise periódicamente, especialmente cuando – como en el caso colombiano- las políticas económicas, comerciales, tributarias etc. son muy variables. En segundo lugar se concluye la importancia de que el gerente de crédito sea una persona dotada de excelente criterio; en efecto, habrá ocasiones, y no son raras en que deba basarse para decidir casi exclusivamente de su criterio.

### **AUTORIZACIÓN:**

Una vez se haya realizado el otorgamiento de crédito se debe dejar constancia de la aprobación del nuevo crédito a través de un breve escrito firmado por Gerencia y con copia al Jefe de Ventas quien es el encargado de proporcionar el producto para dicho crédito así como también informar al vendedor encargado de entregar los pedidos.

### **GESTIÓN DE COBRANZA:**

Al momento de evaluar si se debe conceder crédito o no, es importante tener en cuenta aspectos como: los ingresos que no se recibirán de inmediato, el costo de financiar la venta, la probabilidad de pago por parte del cliente y la tasa que debe cobrar la compañía por los flujos de efectivo que no reciba oportunamente.

La política de crédito óptima es aquella que contempla en su análisis un equilibrio tanto en los costos de mantenimiento, entendidos como los costos asociados con el otorgamiento del crédito y la inversión necesaria en cuentas por cobrar, como en los costos de oportunidad relacionados con las ventas que no se llevan a cabo

por no otorgar el crédito, y depende de las características particulares de cada empresa.

Gestión de cobranza. Una adecuada tabulación de las cuentas por cobrar permite obtener información oportuna sobre la antigüedad de cada cuenta y así determinar el procedimiento a seguir para el cobro de la misma.

La gestión de cobranza involucra la determinación de los medios que empleará la organización para informar al cliente sobre el vencimiento de sus cuentas, dentro de los cuales se contempla:

Enviar comunicado al cliente para informar el estado de su cuenta.

Llamada telefónica.

Gestión de cobro a través de visita al cliente.

Reporte a central de riesgo

Ejercer legalmente el derecho al pago.

La gestión de cobranza busca recuperar a tiempo la totalidad de la cartera, conservar y afianzar relaciones con los buenos clientes, mantener y reforzar la buena imagen de la organización, y tener satisfacción personal en la labor.

Indicadores de gestión. Son los parámetros utilizados para monitorear el cumplimiento de los objetivos y metas trazados por la organización, y muestran de forma cuantitativa el desempeño; además permiten tomar acciones correctivas y preventivas para alcanzar el mejoramiento en los procesos.

La implementación de indicadores de gestión para evaluar la satisfacción del cliente y el monitoreo constante a los procesos, proporciona beneficios a la organización por cuanto se convierte en una fuente de mejora para la implementación de acciones que contribuyan a alcanzar el crecimiento.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, no es necesario tener muchos indicadores, sino los que engloben el desempeño total de la organización.

La gestión de cobro de la cartera en la empresa se mide a través del cumplimiento de la meta de rotación en días.

### **ESTUDIO DE CRÉDITO ZONA PASTO:**

El Jefe de Cartera debe revisar solicitud de crédito y documentos anexos como la fotocopia de la cédula, hacer consulta en Data crédito.

Revisar y confirmar la documentación, las garantías y la información necesaria para solicitar autorización de Gerencia del crédito.

Informar la viabilidad del crédito a Gerencia y al departamento de Ventas

Si el crédito es aprobado por estas dependencias, se prosigue a dejar autorización escrita firmada.

### **ESTUDIO DE CRÉDITO CORRERÍAS:**

El vendedor o supervisor encargado de recibir la documentación del cliente debe enviar mediante correo electrónico los documentos escaneados.

El Jefe de Cartera Revisar solicitud de crédito y documentos anexos como la fotocopia de la cédula, hacer consulta en Data crédito.

Revisar y confirmar la documentación, las garantías y la información necesaria para solicitar autorización de Gerencia del crédito.

Informar la viabilidad del crédito a Gerencia y al departamento de Ventas

Si el crédito es aprobado por estas dependencias, se prosigue a dejar autorización escrita firmada y se autoriza telefónicamente al vendedor encargado de atender al cliente.

### **CONTROL DE CRÉDITOS:**

Revisar semanalmente el control de autorización de créditos para verificar que créditos han sido otorgados sin autorización de Gerencia y quienes no cumplen con el procedimiento del Jefe de Cartera.

Presentar informe a Gerencia de los créditos sin autorización y se debe solicitar descargos del personal encargado de la zona, además si se presenta que ya está en mora el crédito se prosigue a crear una cuenta por cobrar a nombre del vendedor o supervisor.

Realizar cronograma de viajes a diferentes zonas que presenten créditos con más de 60 días de mora entre las zonas de Pasto y correrías apoyándose en el personal que ejerce como supervisor.

### **REVISIÓN DE CARTERA CLIENTES**

Las 10 zonas de Pasto y las correrías como Cauca, Sur Tuquerres, Ipiales, Norte Occidente, Tumaco que cada semana realizan su cierre de cuentas se confronta el reporte de cartera general generado por el sistema SIIGO de la cuenta contable 13050501 ,13050502 y 13050503 por cuentas por cobrar, saldo por documento, saldo por documento detallado y se escoge el número de documento que corresponde a la zona y se revisa su vencimiento y el producto ya sea cigarrillo o

café para determinar si coincide con el plazo de crédito establecido en las políticas y las facturas pendientes se revisa si el cobrador o el supervisor encargado posee el soporte físico y firmado por el cliente que le va a permitir cobrar dicho crédito.

El mismo procedimiento se realiza con las correrías de Putumayo, Huila, que realizan su cierre de cuentas cada quince días.

Para las correrías de Cali, Bogotá, Ibagué se les debe enviar cada ocho días el informe de las cuentas por cobrar y cada cobrado o supervisor que este correrías semanalmente debe enviar el reporte de las facturas a crédito que ya se han cobrado verificando esta información mediante el sistema SIIGO.

Cuando el crédito sea pagado mediante consignación se debe realizar la verificación de los movimientos de los bancos tachando cada valor para evitar duplicados de los recaudos

### **COBRO PRE JURÍDICO Y JURÍDICO:**

En todas las líneas de los productos se realizara cobro pre jurídico a clientes; que sus facturas después de los días de vencimiento (establecidos en las políticas contables) presentan mora de más de 61 días, en el oficio pre jurídico debe constar que se reportara a Data Crédito y si dentro de los 30 días hábiles siguientes al pre jurídico, el cliente no se presenta a ponerse al día o a realizar acuerdo de pago, se pasara a cobro jurídico (Ver anexo I).

Si pasados 90 días persiste la mora se reportara inmediatamente a Data Crédito.

Hacer seguimiento al cumplimiento de los acuerdos de pago realizados por los clientes y a cada una de las instancias de la gestión.

Cuando se realizan acuerdos de pago, si después de la primera cuota de acordado el cliente incumple, se informa al cliente que pasara a cobro jurídico

El control de cobro y el mismo procedimiento se aplica desde las oficinas de Pasto para los clientes de todas las zonas y correrías.

Entregar relación al asesor jurídico el listado de facturas del cliente, facturas originales con la firma, numero cedula y sello de recibido de la mercancia del cliente para el proceso jurídico .Este proceso se inicia siempre y cuando esté autorizado por gerencia.

Solicitar mensualmente informe de avance del proceso jurídico al asesor jurídico.

## **PRESENTACION DE INFORMES A GERENCIA Y JUNTA DE SOCIOS**

- ✓ INFORME DE CARTERA DE CLIENTES EN MORA, PERO AUN NO ESTÁN PARA PRE JURÍDICO.
- ✓ INFORME DE CARTERA CON ACUERDO DE PAGO
- ✓ INFORME DE CARTERA EN PREJURIDICO Y DATACREDITO POR SUCURSAL
- ✓ INFORME DE CARTERA EN JURIDICO Y AVANCE DEL PROCESO (SEGÚN INFORME MENSUAL DEL ASESOR JURIDICO).
- ✓ INFORME DE CARTERA DE CLIENTES QUE NO SE UBICAN
- ✓ INFORME DE CARTERA DE CLIENTES EN MORA AUTORIZADOS POR GERENCIA
- ✓ INFORME DE CARTERA DE CLIENTES QUE NO PRESENTAN ABONOS DESDE MAS DE UN AÑO.
- ✓ INFORME DE ANALISIS DE RECAUDOS DE CARTERA
- ✓ INFORME DE CONFORMACION DE LA CARTERA EN MORA. POR SUCURSALES Y CONSOLIDADA. (GRAFICA)
- ✓ SOLICITAR INFORMES MENSUALES DE LA GESTION DE COBRO AL ASESOR JURIDICO.

## **OTRAS FUNCIONES RELACIONADAS CON CARTERA**

Organizar, controlar y responder por el archivo de carpetas de clientes de las zonas de Pasto y Correrías

Revisar diariamente los movimientos de los Bancos para identificar consignaciones que corresponden a pagos de clientes.

Elaborar certificaciones comerciales

## 8. CONCLUSIONES

Las empresas deben alcanzar altos niveles de competitividad y una posición que con el tiempo se mantenga en el mercado, todo esto para asegurar una sólida situación financiera que maximice sus utilidades, para lo cual se deben establecer controles para una correcta administración de recursos económicos que permita la correcta y oportuna toma de decisiones.

Mediante el diagnóstico de los procesos que se llevan a cabo en la función de cartera de INCAFEN S.A.S, se logró identificar la ausencia de controles, políticas, procedimientos y funciones formalmente establecidas que permitan el normal desarrollo de las operaciones.

En respuesta a la ausencia de un manual que contenga las instrucciones de como desempeñar las funciones del área de cartera necesarios para la ejecución del trabajo del personal de esta dependencia, se identificaron y elaboraron los respectivos procesos y procedimientos de acuerdo a las políticas contables, con el fin de que proporcionen seguridad en el cumplimiento de los objetivos e incrementen a confianza y veracidad de la información, efectividad y eficiencia de las operaciones

El diseño de un manual de funciones y procedimientos responde a la necesidad de INCAFEN S.A.S por lograr los objetivos de una manera eficiente y eficaz, y así generar compromisos en el personal encargado del área de cartera.

La inclusión de un manual de procesos y procedimientos para el área de cartera de la INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO INCAFEN S.A.S, permitirá cumplir los objetivos establecidos, ya que esto disminuirá el margen de error, permitiendo que todas las áreas trabajen en sinergia para que la información sea confiable y oportuna.

## **9. RECOMENDACIONES**

Es necesaria la implementación del departamento de cartera en INCAFEN S.A.S como estrategia principal para establecer crédito y mejorar el manejo del recaudo de las cuentas por cobrar.

Es imprescindible establecer un manual de funciones y procedimientos para que sirva como guía en la gestión de cobro, otorgamiento de crédito y recuperación de las deudas de difícil cobro e incobrables.

Es erróneo que el vendedor también tenga la función de recaudar, dado que se puede presentar el jineteo de fondos en cartera lo cual es perjudicial para la empresa.

El cupo de crédito debe de ser asignado dependiendo de los ingresos y capacidad de endeudamiento del cliente.

El crédito debe cada de producto debe estar categorizado en diferente cuentas contables para verificar los vencimiento con forme a los políticas contables.

El otorgamiento de créditos a los clientes debe ir ligado al manual de funciones y procedimiento cumpliendo a cabalidad con los requisitos establecidos en este.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AGUIRRE, Juan y ESCAMILLA, Juan Antonio. Auditoria I, Edición especial para cultura, S.A.1996.

Artículo 1° de la Ley 87 de Noviembre 29 de 1993

BEDOYA, Jaime Humberto. 10 Mandamientos de la cartera. Disponible en: [http://www.degerencia.com/articulo/10\\_mandamientos\\_de\\_la\\_cartera](http://www.degerencia.com/articulo/10_mandamientos_de_la_cartera)

BEST, Job. Interview: Accounts Receivable Job Description (Best Job Interview: Descripción del trabajo de cuentas por cobrar)

CÁMARA DE COMERCIO. Reaking de las 100 empresas más grandes del departamento de Nariño registradas en cámara de comercio de Pasto, Ipiales y Tumaco año 2015. Disponible en: <http://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2017/03/Ranking-100-empresas-curvas.pdf>

CONSUMOTECA. Cartera de clientes. Disponible en: <http://www.consumoteca.com/economia-familiar/economia-y-finanzas/cartera-de-clientes/>

CONTABILIDAD EL LENGUAJE DE LOS NEGOCIOS; Entrevista a Antonio Marín, Director del Departamento de Contabilidad y de la Carrera de Contador Público de la UCEMA.

CRITERIOS PARA CUENTAS por cobrar comerciales, disponible en: [https://www.standardandpoors.com/es\\_LA/delegate/getPDF;jsessionid=2BDB5991CEFCE0EA1821F603E5D5A994?articleId=1932107&type=COMMENTS&subType=CRITERIA](https://www.standardandpoors.com/es_LA/delegate/getPDF;jsessionid=2BDB5991CEFCE0EA1821F603E5D5A994?articleId=1932107&type=COMMENTS&subType=CRITERIA)

DECRETO 187 de 1975 del 8 de Febrero, Ministerio de hacienda y crédito público, provisión para deudas de dudoso o difícil cobro, Artículo 72, 74, 75, 77,78. Disponible en: [https://www.redjurista.com/Documents/decreto\\_187\\_de\\_1975\\_ministerio\\_de\\_hacien\\_da\\_y\\_credito\\_publico.aspx#/](https://www.redjurista.com/Documents/decreto_187_de_1975_ministerio_de_hacien_da_y_credito_publico.aspx#/)

DECRETO 2496 del 23 Diciembre 2015, Ministerio de comercio, industria y turismo, Capítulo 5. Normas de información financiera aplicables a los preparadores de información financiera, vigilados por la superintendencia de la economía solidaria. p. 8, Disponible en: <http://www.ssf.gov.co/wps/wcm/connect/11296f1e-4e09-4cac-9023-9d507826db6a/Decreto+2496+del+2015.pdf?MOD=AJPERES&Decreto%202496%20del%202015>

DECRETO 3022 del 27 Diciembre 2013. Ministerio de comercio, industria y turismo, Norma internacional de información. Financiera para pequeñas y medianas entidades (NIIF PARA LASPYMES). Sección 11; Instrumentos Financieros Básicos.P.58, Disponible en: [https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Normativa/NIIF/dec3022\\_13.pdf](https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Normativa/NIIF/dec3022_13.pdf)

DECRETO 410 DE 1971 del 27 Marzo , Código de Comercio, Art,1,2,310,19,48,50,51,52,53; Disponible en: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_comercio.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html).

DECRETO 624 DE 1989 del 30 de Marzo, Estatuto Tributario, Artículo 146, Deducción por deudas manifiestamente pérdidas o sin valor. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6533>

DENOVE, Chris, D. POWER James. Leader Summaries © 2006. Resumen autorizado de: Satisfaction, Portfolio © 2006. p. 4.

DIARIO DEL SUR. 2B Informe. Pasto, domingo 7 de agosto 1994.

EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO frente a los Objetivos de Desarrollo del Milenio; p.16; Disponible en internet: [https://www.cepal.org/MDG/noticias/paginas/6/44336/Narino\\_final.pdf](https://www.cepal.org/MDG/noticias/paginas/6/44336/Narino_final.pdf).

FIERRO MARTINEZ, Ángela y FIERRO CELIS, Fernando. Contabilidad de Activos con enfoque NIIF para pymes, Tercera edición 2015. ECOES EDICIONES. p.190.

FUNDACIÓN IFRS. Material de formación sobre la NIIF para las PYMES, Modulo 11. Instrumentos financieros ,11.5. p. 13.

GARANTÍAS CREDITICIAS .Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol7\\_n1/pdf/garantias.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol7_n1/pdf/garantias.pdf)  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=68189#87>  
[http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_reptom\\_pj\\_anep.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_reptom_pj_anep.pdf)

LEY 1258 de 2008 de diciembre 5, Congreso de la República, 9 de Noviembre del 2017( Revisado el 21 de Noviembre del 2017). Disponible en: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1258\\_2008.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html)

LEY 1314 del 2009 de julio 13, Congreso de la república, 13 de Julio del 2009( Revisado el 21 de Noviembre del 2017). Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

LEY 1819 de 2016 del 29 DE Diciembre, Estatuto tributario, Artículo 145, Deducción de deudas de dudoso o difícil cobro. Disponible en:

LEY 43 DE DICIEMBRE 13 DE 1990, De la profesión del contador público. Revisado el 21 noviembre 2017, Disponible en: <http://j.accounter.co/images/stories/Documento/Normatividad/ley43-12121990.pdf>.

LEY 905 DE 2009 de agosto 2, (en línea) ,9 de Noviembre del 2017(Revisado el 21 de Noviembre del 2017).Disponible en: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0905\\_2004.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html).

MANUAL DE POLÍTICAS y procedimientos para el personal administrativo, disponible en:

MONTILLA, Samuel Alberto. Auditoria de control interno. Capítulo 1. p. 8-9.

PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL. "Nariño, Corazón del Mundo 2016-2019". 27 de julio 2016.p, 30. Disponible en internet: <http://xn--nario-rta.gov.co/inicio/index.php/gobernacion/plan-de-desarrollo/354-plan-de-desarrollo-departamental-narino-corazon-del-mundo-2016-2019>.<http://xn--nario-rta.gov.co/inicio/index.php/gobernacion/plan-de-desarrollo/354-plan-de-desarrollo-departamental-narino-corazon-del-mundo-2016-2019>.

REFORMA TRIBUTARIA. Efectos fiscales en el pago de efectivo. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=68189>

RÍOS, Juan Manuel. Cartera de clientes CRM. 2008.

SANCHEZ, L Oscar R, SOTELO S, Ma. Elena, MOTA, Martha J. Introducción a la Contaduría. Sn.

SARMIENTO PAVAS; Daniel. Consejero del Consejo Técnico de la Contaduría Pública; Consejo Técnico de la Contaduría Pública, Deterioro de valor en la cartera. Disponible en: <http://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/concepto-923-ctcp.pdf>

TRES PASOS para hacer que los clientes paguen a tiempo. Disponible en: [https://www.tendencias21.net/Tres-pasos-para-hacer-que-los-clientes-paguen-a-tiempo\\_a3428.html](https://www.tendencias21.net/Tres-pasos-para-hacer-que-los-clientes-paguen-a-tiempo_a3428.html)

UNIVERSIDAD LIBRE. Facultad de Contaduría. Colombia. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/3563270/MODULO-DE-CARTERA>

VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnostico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial. Colección textos universitarios. P. 45

WILEY, John. Citado por. Root, Steven J. 1998.Beyond Coso. Internal control top orate Governance. New York, p. 68.

# ANEXOS

## Anexo A. Encuesta clientes



ENCUESTA No. \_\_\_\_\_ DIA  MES  AÑO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA**

Las estudiantes del programa de Contaduría Pública, se permiten entregar la siguiente encuesta, con el objetivo de recolectar información que nos permita diagnosticar el estado actual de la cartera en la Industria Cafetera de Nariño INCAFEN SAS, de la ciudad de Pasto.

**INSTRUCCIONES.** Se solicita de la manera más amable contestar las siguientes preguntas marcando con una "X" la respuesta que usted crea conveniente.

**ZONA** \_\_\_\_\_ **BARRIO** \_\_\_\_\_

**1. ¿Por qué escoge entre las demás empresas a INCAFEN S.A.S?**

A) POR LA CALIDAD DE SERVICIO

B) POR LA CALIDAD EN EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

C) POR EL PRECIO EN EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

D) POR LA OPCION DE CREDITO

E) OTRA ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**2. ¿Hace cuánto tiempo es usted cliente de la empresa?**

A) MENOS DE UN AÑO

B) ENTRE 1 A 3 AÑOS

C) ENTRE 4 A 8 AÑOS

D) MAS DE 9 AÑOS

**3. ¿Qué nivel de importancia tiene para usted el crédito?**

A) ALTA

B) MEDIA

C) BAJA

D) LE ES INDIFFERENTE

**4. ¿Cómo le convendría cancelar su crédito?**

A) EFECTIVO

B) CONSIGNACION

C) TRANSFERENCIA BANCARIAS

D) CHEQUE

E) OTRAS ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**5. Si la empresa implementa políticas de asignación de crédito tales como:**

a. Establecer un valor de crédito mínimo y máximo

b. Cuando su crédito supera el tiempo estipulado como plazo de vencimiento, su código se bloquea

c. Si persiste el no pago pasará a Cobro Jurídico

**¿Está de Acuerdo?**

A) SI

B) NO ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

6. ¿Quién recibe el dinero al momento de cancelar su crédito?

- A) TESORERO
- B) COBRADOR
- C) VENDEDOR
- D) OTRO ¿Cuál? \_\_\_\_\_

7. ¿Qué tipo de garantías pide la empresa para otorgarle el crédito?

- A) REFERENCIAS COMERCIALES
- B) REFERENCIAS PERSONALES
- C) REFERENCIA BANCARIA
- D) SOLICITUD DE CREDITO
- E) NINGUNA

8. ¿Cada que tiempo solicita un crédito?

- A) 7 DIAS
- B) 14 DIAS
- C) 28 DIAS
- D) MAS DE 30 DIAS

9. ¿Ha recibido algún tipo de amonestación por no cancelar a tiempo su crédito?

- A) INTERESES POR MORA
- B) SUSPENSIÓN DE CREDITO
- C) NO DESPACHO DE PRODUCTO
- D) REPORTE AL DATA CREDITO
- E) NINGUNA DE LAS ANTERIORES
- F) OTRA ¿Cuál? \_\_\_\_\_

10. ¿Qué tipo de documento firma al momento de recibir el crédito?

- A) PAGARE
- B) LETRA DE CAMBIO
- C) FACTURA DE VENTA
- D) NINGUNA

11. ¿Cómo cancela su crédito?

- A) ANTES DEL VENCIMIENTO
- B) AL VENCIMIENTO
- C) DESPUES DEL VENCIMIENTO
- D) CUANDO REALIZA LA PROXIMA COMPRA

12. De las siguientes razones cual considera usted es la principal para no efectuar su pago a tiempo:

- A) PLAZO CORTO
- B) NO RECUERDA LAS POLITICAS DE PAGO
- C) FALTA DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA
- D) LA ENTREGA NO OPORTUNA DE MERCANCIA

E) OTRA ¿Cuál? \_\_\_\_\_

13. ¿La empresa le permite remontar facturas?

- A) NINGUNA  
 B) SOLAMENTE UNA  
 C) HASTA DOS FACTURAS  
 D) MAS DE TRES FACTURAS

14. ¿Está de acuerdo que la empresa le permita tener más de una factura en mora?

- A) SI  
 B) NO

¿Por qué?



## Anexo B. Encuesta personal




ENCUESTA No. _____	Día _____	Mes _____	Año _____
--------------------	-----------	-----------	-----------

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA**

Con el siguiente formato de encuesta se busca recolectar información que permita diagnosticar la situación actual del departamento de cartera de la Industria Cafetera de Nariño, de la ciudad de Pasto; como parte del trabajo de investigación que vienen adelantando las estudiantes del programa de Contaduría Pública de la Universidad de Nariño, ANGELICA ROMERO y DEISY FIGUEROA, como opción de grado para obtener su título profesional.

- Dentro de las políticas contables las cuentas por cobrar comerciales son activos financieros que representan los derechos de cobro a terceros que se derivan de la venta que realiza LA ENTIDAD, en la razón de su objeto empresarial**  
**¿Considera que INCAFEN S.A.S comunica oportunamente a su personal las políticas y procedimientos a tener en cuenta en el área de cartera?**

A) SI

B) NO
- La política contable que INCAFEN S.A.S ha planteado relacionada con cuentas por cobrar comerciales corresponden a activos financieros que se reconocen a su valor nominal que es el valor razonable; para esto se establecen diferentes plazos de vencimiento, que guardan relación directa con la frecuencia de visita.**  
**¿En qué grado considera usted que las políticas planteadas para el área de cartera responden a las necesidades de INCAFEN S.A.S?**

A) ALTO

B) MEDIO

C) BAJO

**¿INCAFEN S.A.S cuenta con un manual de funciones, políticas y procedimientos para el área de cartera?**

A) SI

B) NO

Si su respuesta es No Considera importante la implementación de un manual de funciones y procedimientos para el área de cartera de INCAFEN S.A.S

A) SI      ¿Por qué? \_\_\_\_\_

B) NO      ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- ¿Cada cuánto son actualizados los procedimientos y/o políticas en INCAFEN S.A.S?**

A) CADA MES

B) CADA SEIS MES

C) CADA AÑO

D) NO SON ACTUALIZADOS.      ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- ¿Cómo se encuentran clasificados los clientes en INCAFEN S.A.S?**

A) FRECUENTE, POTENCIAL Y HABITUAL

B) ACTUALES, POTENCIALES Y PROBABLES

C) TOP, GRANDES, MEDIANOS Y PEQUEÑOS

D) NINGUNO DE LOS ANTERIOES

E) OTROS      ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

6. ¿Con que frecuencia se Actualizan datos del cliente?

- A) CONTINUAMENTE
- B) UNA VEZ AL AÑO
- C) CADA DOS AÑOS
- D) CADA TRES AÑOS
- E) NO SE LOS ACTUALIZAN ¿Por qué?

7. ¿Qué departamento dentro de la empresa se encarga de llevar a cabo los procesos de crédito y la cobranza?

- A) DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
- B) DEPARTAMENTO DE VENTAS
- C) DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA
- D) DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

8. Con respecto a la concesión de créditos a los clientes ¿Qué procesos se utilizan?

- A) ESTUDIO DE LOS ANTECEDENTES DEL CLIENTE
- B) REVISION EN EL DATA CREDITO
- C) FRECUENCIA DE COMPRA Y PAGO DE CONTADO
- D) POR EL BUEN NOMBRE DE LA EMPRESA
- E) TODAS LAS ANTERIORES
- F) OTRAS ¿Cómo cuáles?

9. ¿Cómo definen el cupo de crédito para otorgar a cada cliente?

- A) LA GERENCIA Y EL JEFE DE VENTAS LO DEFINEN
- B) LO DETERMINAN POR EL NIVEL DE COMPRAS QUE HA TENIDO EL ULTIMO AÑO
- C) NO TIENE ESTABLECIDO EL MONTO DE CEDITO PARA LOS CLIENTES
- D) NINGUNA DE LAS ANTERIORES ¿Cómo lo definen?

10. ¿Cómo se encuentran establecidos los vencimientos de las cuentas por cobrar?

- A) POR ACUMULACION DE SALDOS
- B) POR FRECUENCIA DE VISITAR
- C) POR TOPE DE CUPO
- D) OTRA ¿Cuál?

11. ¿Qué métodos ejerce INCAFEN S.A.S para el cobro de cuentas por cobrar?

- A) COBRANZA POR TELEFONO Y POR ESCRITO
- B) COBRANZA PERSONAL (directa)
- C) INTERMEDIARIOS BANCARIOS
- D) POR CORREO ELECTRONICO
- E) CENTROS DE RECAUDACION
- F) OTRO ¿Cuál?

12. ¿Quién ejerce la supervisión de cumplimiento del proceso de recaudo y cobranza de cuentas por cobrar?

- A) GERENTE
- B) JEFE DE VENTAS
- C) JEFE DE CONTABILIDAD
- D) OTRO

13. ¿Cuándo se aprueban nuevos créditos se dejan constancia de ello?

- A) POR ESCRITO
- B) NO SE DEJA NINGUN SOPORTE

14. ¿Se envían estados de cuenta a los clientes?

- A) FRECUENTEMENTE
- B) CUANDO LO SOLICITAN
- C) CUANDO HAY INCONSISTENCIAS EN CARTERA
- D) NO SE GENERAN

15. ¿Con que frecuencia se presentan informes de las cuentas por cobrar? y ¿Se toman decisiones con este?

- A) MENSUALMENTE Y NO SE TOMAN DECISIONES
- B) MENSUALMENTE Y SE TOMAN DECISIONES
- C) SEMESTRALMENTE Y NO SE TOMAN DECISIONES
- D) SEMESTRALMENTE Y SE TOMAN DECISIONES

GRACIAS POR SU COLABORACION

## Anexo C. Certificación



### CERTIFICACIÓN

Yo \_\_\_\_\_ Identificado con C.C. No. \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_ y en calidad de Cliente de Industria Cafetera de Nariño SAS. Con Nit. No. 891200300-6 de la zona \_\_\_\_\_ residente en la Ciudad de \_\_\_\_\_ Certifico que cancele o abone a la factura No. \_\_\_\_\_ por valor de \$ \_\_\_\_\_ por la compra de productos del portafolio tales como \_\_\_\_\_

Al Señor(a) \_\_\_\_\_ Representante de Ventas de la empresa en mención. Para constancia se firma en la Ciudad de \_\_\_\_\_ A los Días \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Cliente**  
**C.C.**

\_\_\_\_\_  
**Supervisor. Incafen SAS.**  
**C.C.**

## Anexo D. Informe de Cartera

INFORMACION GENERAL		CLASIFICACION POR VENCIMIENTOS			CLASIFICACION POR VENCIMIENTOS			CLASIFICACION POR VENCIMIENTOS			CLASIFICACION POR VENCIMIENTOS		
		SIN VENCER DIAS			DE 0 A 30 DIAS			DE 31 A 45 DIAS			DE 46 A 60 DIAS		
		ZONAS	VENDEDOR	CLIENTE	VALOR	%	CLIENTE	VALOR	%	CLIENTE	VALOR	%	CLIENTE
PASTO 1	OMAR ROSERO			# DIV/01									
PASTO 2	HAIR MONCAYO			# DIV/01									
PASTO 3	JORGE CABRERA			# DIV/01									
PASTO 4	JOHAN BUCHELI			# DIV/01									
PASTO 5	CRISTIAN PASTAS			# DIV/01									
PASTO 6	CARLOS LASSO			# DIV/01									
PASTO 7	HERNAN RIASCOS			# DIV/01									
PASTO 8	CAMPO PINCHAO			# DIV/01									
PASTO 9	FERNANDO CASTRO			# DIV/01									
PASTO 10	CAMILO BURBANO			# DIV/01									
IPAIALES	HAROLD MARTINEZ			# DIV/01									
SUR 1				# DIV/01									
SUR 2	ANDRES CADENA			# DIV/01									
TUQUERRES				# DIV/01									
OCCIDENTE	RENE CASTILLO			# DIV/01									
NORTE NARIÑO				# DIV/01									
TUMACO	JAVIER MONTILLA			# DIV/01									
POPAYAN				# DIV/01									
CAUCA NORTE	DUVAN MURIEL			# DIV/01									
CAUCA SUR				# DIV/01									
ALTO PUTUMAYO	GEOVANNY TIMANA			# DIV/01									
BAJO PUTUMAYO	GERMAN QUINCHE			# DIV/01									
HUILA 1				# DIV/01									
HUILA 2	EDER VILLOTA			# DIV/01									
CAQUETA				# DIV/01									
BOGOTA NORTE				# DIV/01									
BOGOTA CENTRO	ANA PARRA			# DIV/01									
BOGOTA SUR				# DIV/01									
CUNDINAMARCA				# DIV/01									
META - GUAVIARE				# DIV/01									
ARAUCA	LEONARDO BARRIOS			# DIV/01									
BOYACA				# DIV/01									
CASANARE				# DIV/01									
TOLIMA	JUAN CARLOS SAAVEDRA			# DIV/01									
CALLI 1				# DIV/01									
CALLI 2	ANGELA GARCIA			# DIV/01									
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>#DIV/01</b>									



**Industria Cafetera de Nariño SAS**

Departamento de cartera

**Café Morasurco**

Relacion de Cartera con Corte a DD/MM/AÑO



INFORMACION GENERAL		CLASIFICACION POR VENCIMIENTOS			CLASIFICACION POR VENCIMIENTOS			CLASIFICACION POR VENCIMIENTOS			No. CLIENTES	SALDO FINAL
		DE 61 A 90 DIAS			DE 91 A 120 DIAS			MAS DE 120 DIAS				
VENDEDOR	ZONA	CLIENTE	VALOR	%	CLIENTE	VALOR	%	CLIENTE	VALOR	%		
PASTO 1	OMAR ROSERO			#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
PASTO 2	HAIR MONCAYO			#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
PASTO 3	JORGE CABRERA			#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
PASTO 4	JOHAN BUCHELI			#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
PASTO 5	CRISTIAN PASTAS			#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
PASTO 6	CARLOS LASSO			#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
PASTO 7	HERNAN RIASCOS			#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
PASTO 8	CAMPO PINCHAO			#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
PASTO 9	FERNANDO CASTRO			#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
PASTO 10	CAMILO BURBANO			#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
IPIALES	HAROLD MARTINEZ			#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
SUR 1				#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
SUR 2	ANDRES CADENA			#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
TUQUERRES				#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
OCCIDENTE	RENE CASTILLO			#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
NORTE NARIÑO				#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
TUMACO	JAVIER MONTILLA			#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
POPAYAN				#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
CAUCA NORTE	DUVAN MURIEL			#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
CAUCA SUR				#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
ALTO PUTUMAYO	GEOVANNY TIMANA			#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
BAJO PUTUMAYO	GERMAN QUINCHE			#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
HUILA 1				#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
HUILA 2	EDER VILLOTA			#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
CAQUETA				#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
BOGOTA NORTE				#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
BOGOTA CENTRO	ANA PARRA			#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
BOGOTA SUR				#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
CUNDINAMARCA				#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
META - GUAVIARE				#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
ARAUCA	LEONARDO BARRIOS			#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
BOYACA				#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
CASANARE				#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
TOLIMA	JUAN CARLOS SAAVEDRA			#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
CALI 1	ANGELA GARCIA			#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
CALI 2				#,DIV/0!			#,DIV/0!			#,DIV/0!	0	\$ 0,00
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>#,DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>#,DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>#,DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>\$ 0,00</b>
											<b>TOTAL CARTERA</b>	<b>\$ 0,00</b>



**Industria Cafetera de Nariño SAS**

Departamento de Cartera

**Café Morasurco**

Variación Mensual

**Año**



**MES ANTERIOR**

CLASIFICACION POR VENCIMIENTOS			CLASIFICACION POR VENCIMIENTOS			CLASIFICACION POR VENCIMIENTOS			CLASIFICACION POR VENCIMIENTOS			CLASIFICACION POR VENCIMIENTOS			CLASIFICACION POR VENCIMIENTOS			TOTAL CLIENTE	SALDO FINAL				
SIN VENCER			DE 0 A 30 DIAS			DE 31 A 45 DIAS			DE 46 A 60 DIAS			DE 61 A 90 DIAS			DE 91 A 120 DIAS					MAS DE 120 DIAS			
CLIENTE	VALOR	%	CLIENTE	VALOR	%	CLIENTE	VALOR	%	CLIENTE	VALOR	%	CLIENTE	VALOR	%	CLIENTE	VALOR	%			CLIENTE	VALOR	%	
1.071	1.306.937.006	57,67%	587	906.491.611	40,00%	28	18.984.580	0,84%	23	11.459.003	0,51%	21	5.311.076	0,23%	7	3.018.931	0,13%	15	14.176.091	0,63%	1.752	2.266.378.297	

**MES ACTUAL**

CLASIFICACION POR VENCIMIENTOS			CLASIFICACION POR VENCIMIENTOS			CLASIFICACION POR VENCIMIENTOS			CLASIFICACION POR VENCIMIENTOS			CLASIFICACION POR VENCIMIENTOS			CLASIFICACION POR VENCIMIENTOS			TOTAL CLIENTE	SALDO FINAL				
SIN VENCER			DE 0 A 30 DIAS			DE 31 A 45 DIAS			DE 46 A 60 DIAS			DE 61 A 90 DIAS			DE 91 A 120 DIAS					MAS DE 120 DIAS			
CLIENTE	VALOR	%	CLIENTE	VALOR	%	CLIENTE	VALOR	%	CLIENTE	VALOR	%	CLIENTE	VALOR	%	CLIENTE	VALOR	%			CLIENTE	VALOR	%	
-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-	#####	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-	#####	-	-	

## Anexo E. Solicitud de crédito comercial



INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.S.

NIT: 891.200.300-6

### SOLICITUD DE CRÉDITO COMERCIAL

Apellidos y Nombres del Propietario o Representante Legal:		NIT / C.C:	
Razón Social:		NIT / C.C:	
Dirección para Notificación:			
Ciudad:	Teléfono:	E- mail:	
<input type="checkbox"/> Persona Natural	<input type="checkbox"/> Persona Jurídica		

Tipo de Negocio:	<input type="checkbox"/> Tienda	<input type="checkbox"/> Supermercado	<input type="checkbox"/> Almacén de Cadena	<input type="checkbox"/> Autoservicio
	<input type="checkbox"/> Cafetería	<input type="checkbox"/> Institucional	<input type="checkbox"/> Distribuidor/Mayorista	Otro: _____
Si existe División / Subsidiaria, Nombre de la casa matriz:				

**Información Personal de Contacto:**

Nombre:	C.C:
Teléfono:	Dirección:
	E- mail:

**Referencias Bancarias:**

Banco:	Banco:
Cuenta Corriente No:	Cuenta de Ahorros No:
Antigüedad:	Antigüedad:

**Referencias Comerciales:**

Razón Social:	NIT / C.C:
Teléfono:	Tiempo:
Informado por:	Cupo Asignado:
	Cargo:

Razón Social:	NIT / C.C:
Teléfono:	Tiempo:
Informado por:	Cupo Asignado:
	Cargo:

**Información Financiera:**

Activo Total:	Pasivo Total:	Ingresos:
Monto de Crédito Solicitado:		
Cupo de Crédito Autorizado por Industria Cafetera de Nariño S.A.S.		\$

El presente formato de Registro de Solicitud de crédito, tiene validez desde la fecha de radicación para su estudio y/o aprobación, hasta tanto la empresa, Titular o persona natural a quien represento tenga cualquier tipo de vínculo comercial con INCAPEN S.A.S. Así mismo doy fe de que los datos que voluntariamente suministro se ajustan a la verdad y me comprometo a actualizarlos cuando haya lugar a cambios.

En señal de aceptación de todas las manifestaciones, autorizaciones y declaraciones contenidas en este documento, se firma en la ciudad de \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_

días del mes de \_\_\_\_\_ de 201\_\_\_\_\_

**Firma Representante Legal/ Propietario**

(Adjuntar Copia de RUT/Cámara de Comercio- Última Declaración de Renta/Estados Financieros)

**Este documento NO implica Crédito**

## **Anexo F. Autorización para reporte y consulta de antecedentes comerciales y crédito**



INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.S.

NIT: 891.200.300-6

### **AUTORIZACIÓN PARA REPORTE Y CONSULTA DE ANTECEDENTES COMERCIALES Y CRÉDITO**

El abajo firmante, en mi calidad de Titular y/o Representante Legal o Gerente de la empresa arriba mencionada, declara que la información suministrada es verídica y da su consentimiento expreso e irrevocable a INCAFEN S.A.S. o a quien en futuro haga sus veces como titular del crédito o servicio solicitado, para: a) Consultar, en cualquier tiempo, en EXPERIAN o en cualquier otra base de datos manejada por un operador, toda la información relevante para conocer su desempeño como deudor, su capacidad de pago, la viabilidad para entablar o mantener una relación contractual y en general para la gestión del riesgo financiero y crediticio, esto es, la iniciación, mantenimiento y recuperación de cartera, actividades relacionadas con la prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo, y prevención del fraude. b) Reportar a EXPERIAN o cualquier otra base de datos manejada por un operador de datos, tratados o sin tratar, sobre el cumplimiento o incumplimiento de sus obligaciones crediticias, sus deberes legales de contenido patrimonial, sus datos de ubicación y contacto, sus solicitudes de crédito así como otros atinentes a sus relaciones comerciales, financieras y en general socioeconómicas que haya entregado o que consten en registros públicos, base de datos públicos o documentos públicos. c) Realizar los cobros de las obligaciones contraídas con INCAFE S.A.S. por la compra de los productos que me suministran, según acuerdo comercial y cumpliendo con las normas legales vigentes. El reporte de la mencionada información tendrá como finalidad que los diferentes usuarios realicen actividades con la gestión de riesgo financiero y crediticio, esto es, la iniciación, mantenimiento y recuperación de cartera, actividades relacionadas con la prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo, y prevención del fraude y demás autorizados por la ley.

La autorización anterior no impedirá al abajo firmante o su representada ejercer el derecho a corroborar en cualquier tiempo en INCAFEN S.A.S., en EXPERIAN o en la central de información de riesgo a la cual se hayan suministrado los datos, que la información suministrada es veraz, completa, exacta y actualizada, y en caso de que no lo sea, a que se deje constancia de su desacuerdo, a exigir la rectificación y a ser informado sobre las correcciones efectuadas.

En señal de aceptación de todas las manifestaciones, autorizaciones y declaraciones contenidas en este documento, se firma en la ciudad de \_\_\_\_\_ a los \_\_ías del mes de \_\_\_\_\_ de 201\_\_.

---

**Firma Representante Legal/ Propietario C.C.  
(Adjuntar Copia de RUT)**

## Anexo G. Autorización de tratamiento de datos personales



### AUTORIZACIÓN DE TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

Yo \_\_\_\_\_, mayor de edad, identificado (a) como aparece al pie de mi firma, obrando en nombre propio, y/o en mi calidad de representante legal de la sociedad \_\_\_\_\_, con NIT \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, tal y como consta en el certificado de existencia y representación legal correspondiente y para adelantar el proceso de vinculación, actualización de datos y/o solicitud de crédito, como cliente de INCAFEN S.A.S. identificada con el NIT 891.200.300-6:

Entendiendo que para el desarrollo de las actividades comerciales, actuales o futuras con INCAFEN S.A.S., es necesario el conocimiento y uso de mis datos personales – públicos y/o privados, y/o los de la empresa que represento o de sus socios, accionistas, empleados u otros dependientes, autorizo expresa e inequívocamente a INCAFEN S.A.S., identificada con el NIT 891.200.300-6 para:

- a) Recolectar, registrar, validar, procesar, almacenar, usar, circular o disponer de los datos que he suministrado, los cuales serán utilizados para fines relacionados con nuestra relación comercial. Estas actividades podrán ser realizadas directamente por INCAFEN S.A.S. o a través de terceros con quienes tenga vínculos contractuales, sin que esto la exonere de la responsabilidad por el uso reservado y confidencial.
- b) Compartir comercialmente estos datos con empresas aliadas a nivel local o internacional, con el fin de tener la oportunidad de escoger entre los productos y servicios que éstas ofrecen, por lo que igualmente autorizo el envío de información comercial correspondiente.
- c) Consultar, reportar, solicitar, compartir, divulgar, actualizar o eliminar mi información crediticia ante las centrales de riesgo autorizadas, o entidades del sector financiero, para asuntos relacionados con mi comportamiento crediticio y el cumplimiento de mis obligaciones.

Manifiesto que:

- a) Conozco mis derechos para consultar, actualizar, rectificar o solicitar la supresión de estos datos, revocar esta autorización, solicitar información sobre el uso que les han dado, presentar reclamaciones y solicitar copia de este documento, del cual recibo un ejemplar en la fecha.
- b) Esta autorización se extiende a la totalidad de los datos personales que haya entregado con anterioridad a INCAFEN S.A.S. y que cuento con el consentimiento de los titulares de los datos entregados sobre los socios, accionistas o empleados de la empresa que represento.
- c) Los datos y documentos que entrego son totalmente ciertos y auténticos y que autorizo desde ahora a INCAFEN S.A.S. o al tercero que esta designe, para que por cualquier medio los verifique o corrobore. Me comprometo a actualizar la información suministrada, con la periodicidad solicitada por INCAFEN S.A.S..
- d) Conozco que el tratamiento de los datos que suministro se ajustará a las políticas de privacidad y seguridad de INCAFEN S.A.S., las cuales podré consultar a través de la página web.

En señal de aceptación de todas las manifestaciones, autorizaciones y declaraciones contenidas en este documento, se firma en la ciudad de \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 201 \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
\_ Firma Nombre Identificación

## Anexo H. Declaraciones sistema de administración de riesgo de LA/FT

¿Por su actividad, alguno de los administradores, accionistas o socios de la empresa, manejan recursos públicos? SI\_ NO\_. En caso de ser afirmativa la respuesta,

Yo \_\_\_\_\_, mayor de edad, identificado (a) como aparece al pie de mi firma, obrando en nombre propio, y/o en mi calidad de representante legal de la sociedad \_\_\_\_\_, con NIT \_\_\_\_\_,

tal y como consta en el certificado de existencia y representación legal correspondiente y para adelantar el proceso de vinculación, actualización de datos y/o solicitud de crédito, como cliente de INCAFEN S.A.S. identificada con el NIT 891.200.300-6:

- Certifico (amos) que la información presentada en el formulario de vinculación y los documentos anexos, es verídica y corresponde a la realidad. En caso de inexactitud, falsedad o inconsistencia en la información aportada, la entidad que represento será civilmente responsable ante INCAFEN S.A.S. y terceros afectados, por los perjuicios que esta circunstancia pudiera ocasionarles.
- Manifiesto (amos) nuestro compromiso para adoptar y acoger integralmente las políticas y procedimientos que INCAFEN S.A.S. defina para la administración y prevención de los riesgos asociados al LA/FT.
- Autorizo (amos) a INCAFEN S.A.S. o al tercero que esta designe, para efectuar las verificaciones y consultas en las fuentes de información que estime necesarias y pertinentes, para conocer los antecedentes de cualquier naturaleza, personales y/o de la empresa que represento, sus accionistas, asociados o socios que directa o indirectamente tengan el cinco por ciento (5%) o más del capital social, aporte o participación, sus representantes legales y miembros de la Junta Directiva.
- Declaro (amos) que mis recursos y/o los recursos de la empresa que represento, provienen y se destinan a actividades lícitas y están ligados al desarrollo normal de las actividades propias de mí (nuestro) objeto social.
- Certifico que la empresa que represento cumple con las normas sobre prevención y control al LA/FT que le resulten aplicables (Si la empresa NO está obligada a adoptar sistemas de prevención de LA/FT, marque con una "X" el siguiente espacio: )
- Declaro (amos) que no existe en mí contra y/o contra la empresa que represento, ni sus accionistas, asociados o socios, sus representantes legales y sus miembros de la Junta Directiva; investigaciones o procesos penales por delitos dolosos, estando INCAFEN S.A.S. facultada para efectuar las verificaciones que considere pertinentes en bases de datos o informaciones públicas nacionales o internacionales y para dar por terminada cualquier relación comercial o jurídica, si verifica que contra alguna de tales personas existen investigaciones o procesos o existen informaciones en dichas bases de datos públicas que puedan colocar a INCAFEN S.A.S. frente a un riesgo legal o reputacional.

En señal de aceptación de todas las manifestaciones, autorizaciones y declaraciones contenidas en este documento, se firma en la ciudad de \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 201 \_\_\_\_.

## Anexo I. Formato cobro pre jurídico



**INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO**  
**COBRO PRE JURÍDICO**  
**FECHA**

San Juan de Pasto, Mes/Día/Año

Señor@  
Nombre del cliente  
ciudad

**REF: AVISO DE COBRO PRE-JURÍDICO.**

Cordial saludo:

Para nosotros es muy importante conservar la relación comercial que nos permita entregarle oportunamente nuestro portafolio de productos.

Sin embargo en esta oportunidad observamos que usted presenta morosidad en el pago de la factura número F-# las cuales tienen un vencimiento de # días y asciende a \$\_\_\_\_; Le solicitamos realizar el pago correspondiente a su deuda, y evitar que sus obligaciones sea traslade al reporte de data crédito o al asesor jurídico de la empresa, y genere mayores costos por proceso de cobro.

Agradecemos los montos que adeuda sean consignados a nuestra cuenta de ahorros BANCO DE BOGOTÁ número 180115578 a nombre de INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO SAS , o cancelar al cobrador el o la Señor@ \_\_\_\_\_enviando dicho soporte de manera inmediata al correo [cartera@morasurcocafepuro.com](mailto:cartera@morasurcocafepuro.com)

Atentamente.

---

**JEFE DE CARTERA**  
**INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO SAS.**