

DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYAN CON LA RECUPERACIÓN DE
CARTERA DE LA EMPRESA GARDEN TECHNOLOGY S.A.S



Presentado por

Marley Andrea Andrade González

Jefferson Andrés Aguilar Cáceres

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL CÚCUTA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA

CÚCUTA, COLOMBIA

2019

DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYAN CON LA RECUPERACIÓN DE
CARTERA DE LA EMPRESA GARDEN TECHNOLOGY S.A.S

Preparado por

Marley Andrea Andrade González

Jefferson Andrés Aguilar Cáceres

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de Especialista en
Gerencia Financiera

Asesor disciplinar

EDGAR GOMEZ

Asesor metodológico

NUBIA ISABEL DIAZ ORTEGA

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL CÚCUTA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA

CÚCUTA, COLOMBIA

2019

DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYAN CON LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA EMPRESA GARDEN TECHNOLOGY S.A.S¹

Marley Andrea Andrade González

Jefferson Andrés Aguilar Cáceres

RESUMEN

Esta investigación, se realizó con el propósito de estudiar el diseño de estrategias que ayuden a la empresa Garden Technology S.A.S al cobro efectivo de su cartera, la empresa se dedica a prestar el servicio de conexión a internet y parabólica, cuya misión es llegar a los lugares más necesitados y carentes de un servicio que les ofrezca eficiencia, economía y calidad. La empresa desde el año 2015 ha prestado servicios a créditos lo que ha ocasionado que aumenten sus cuentas por cobrar, generando disminución en su flujo de efectivo. Para ayudar al cobro de estos la investigación se direccionó en analizar la situación actual de la empresa, con el propósito de conocer la administración de su cartera, esto se realizó a través de una encuesta a los trabajadores del área de cobranza, luego se analizó la rotación de cartera sobre la rentabilidad de la empresa, para finalmente establecer estrategias que ayuden a disminuir la incertidumbre de la administración actual para la recuperación de su cartera.

ABSTRAC.

This research was carried out with the purpose of studying the design of strategies that help the company Garden Technology SAS to the effective collection of its portfolio, the company is dedicated to providing the internet and parabolic connection service, whose mission is to reach most needy places and lacking a service that offers them efficiency, economy and quality. Since 2015, the company has provided credit services, which has led to an increase in its accounts receivable, generating

¹El artículo es un producto de la investigación realizada e dentro del marco académico para optar al grado de especialista en Gerencia Financiera.

a decrease in its cash flow. To help the collection of these, the investigation was directed to analyze the current situation of the company, with the purpose of knowing the administration of its portfolio, this was done through a survey of the workers of the collection area, then the portfolio turnover on the profitability of the company, to finally establish strategies that help reduce the uncertainty of the current administration for the recovery of its portfolio.

Palabras Clave.

Cartera, rotación de cartera, rentabilidad, empresa, negocio, flujo de efectivo, trabajadores.

Key Words.

Portfolio, portfolio turnover, profitability, company, business, cash flow, workers.

INTRODUCCIÓN

La administración de cartera es uno de los temas más importantes a nivel de gerencia financiera dentro de una organización derivando consecuencias positivas o negativas sobre los resultados del negocio. (Guerrero, 2005). Es por ello que es necesario que las empresas estandaricen políticas y procedimientos que les permita realizar una administración efectiva para la recuperación de cartera.

Garden Technology S.A.S, es una empresa Colombiana, que brinda el servicio de conexión a internet y parabólica, cuya misión es llegar a los lugares más necesitados y carentes de un servicio que les ofrezca eficiencia, economía y calidad. Como consecuencia de ello desde el año 2015 ha realizado proyectos, “el señor Zapata Gerente de la empresa declaró que han llevado conexión de internet a lugares lejanos, originando cuentas por cobrar en la gestión de su cartera, actualmente la empresa no cuenta con políticas y procedimientos para la recuperación de los servicios prestados

a crédito lo que no permite el cobro eficiente de los valores adeudados por sus clientes y/o usuarios". (F. Zapata, Comunicación personal, 01 de julio de 2019)

A pesar de la situación, la empresa sigue prestando servicios a crédito lo que genera problemas en la administración de su cartera provocando que en el año 2018 se haya generado un disminución del 5% con respecto a la vigencia anterior (F. Zapata, Comunicación personal, 01 de julio de 2019), lo que afecta la rentabilidad del negocio, las cuentas por cobrar no se han recuperado debido a que no se han asignado responsabilidades específicas en el área de cobranza, dedicándose a realizar facturas a crédito sin realizar un debido seguimiento a los usuarios y/o clientes antiguos que mantienen deudas con la organización.

El propósito de esta investigación es diseñar estrategias que le ayuden a la empresa a disminuir la incertidumbre para la recuperación de su cartera, además de políticas claras que le ayuden al cobro eficiente de las mismas, ayudando a mejorar su situación actual y generando una mayor rentabilidad. El diseño de estrategias que contribuyan con la recuperación de cartera, es de gran importancia debido a que a través de ella se impacta positivamente la liquidez de la empresa, las cuentas por cobrar son uno de los activos con mayor relevancia dentro de las organizaciones, por ello es pertinente que la empresa maneje una correcta política de recuperación (Gómez, 2015)

Desde la perspectiva financiera las cuentas por cobrar forman parte de fondos comprometidos, lo que significa que el aumento de los mismos se percibe como ventas que afectan el flujo de caja y los estados financieros de la empresa. Económicamente, ofrece al cliente confianza y facilidad para adquirir los servicios, cuando la cartera se recupera aumenta la liquidez y esto conlleva a que la empresa pueda invertir en infraestructura y beneficios que generen valor agregado a los clientes, por ello es tan necesario que se implementen estrategias que ayuden al cobro de la cartera, proporcionando una mayor rentabilidad del negocio a la empresa Garden Technology S.A.S.

METODOLOGÍA

Población y muestra.

Bernal (2000) afirma que la población es “la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de la población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (p. 159) Por lo tanto la población objeto de estudio son todos los trabajadores que laboran en el área de cobranza, en la presente investigación se utilizara el total de la población para realizar la recolección de la información.

Tipo de investigación

Sampieri (2006) afirma que un estudio descriptivo “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (p. 103) la investigación obedece a este orden debido a que se recolectó información y a partir del análisis financiero de esta, se formularon estrategias para la recuperación de cartera.

La investigación utilizó dos tipos de estudios documental y de campo, documental a través del análisis de libros, revistas, artículos que ayuden al desarrollo de la misma, estados financieros y de campo por que se levantó información y se recolectaron datos a partir de entrevistas o encuestas aplicadas a los empleados de cobranza. El enfoque de es de naturaleza cuantitativo por lo que se realizara análisis de la rotación de cartera.

Diseño de la investigación

Sampieri (2006) define el diseño de la investigación como “el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea.” (p. 158)

En la Figura 1, especifica las fases en las que se dividió la investigación:

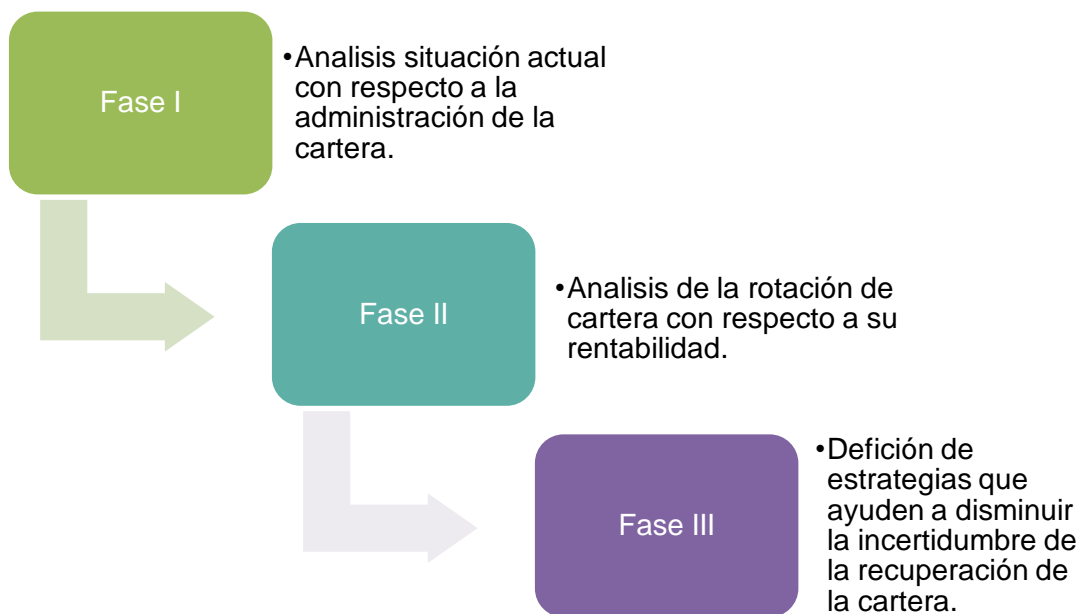


Figura 1. Fases de la investigación.

Fuente: Elaboración propia

Instrumentos de recolección de información

Información Primaria. Para elaborar los análisis de la etapa 1 y 2 se recolectó información a través de encuestas al gerente y empleados del área de cobranza con el fin de conocer sus procesos y a través de ello proponer estrategias de mejora que ayuden a la recuperación de cartera. También se recolectaron estados financieros para donde se calculó la rotación de cartera y comparó con la rentabilidad de la empresa.

Información secundaria. Como datos secundarios para la elaboración de estrategias se tuvo en cuenta el estudio bibliográfico a través de libros, artículos, revistas, entre otros.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Análisis de la situación actual.

Para realizar el análisis de la situación actual se realizó una encuesta dirigida a los trabajadores del área de cobranza (ver anexo 1), para conocer la situación actual de la empresa e identificar las estrategias que utilizan para la recuperación de su cartera, así como la existencia de políticas y/o procedimientos.

Como primera medida, los trabajadores del área de cobranza indicaron que actualmente no existe un sistema financiero que ayude al cobro de los servicios prestados a crédito, el cobro se realiza a través de llamadas pero no realizan un seguimiento específico, a través de metodologías o procedimientos estandarizados. Es necesario la creación de un procedimiento y políticas claras que les permita realizar el cobro de una manera más efectiva.

Sobre los aspectos que debe tener la empresa para reducir la morosidad de los pagos de los clientes, los trabajadores recomendaron que se debe implementar un control financiero para no incurrir en pérdidas, establecer políticas claras que eviten la morosidad y realizar una reorganización estructural.

En lo relativo al personal asignado para la recuperación de cartera, la empresa solo cuenta con un 3% de personal dedicado a la anterior tarea mencionada, este porcentaje no es favorable porque no se realizan seguimientos constantes al cobro de la cartera generando una demanda no atendida con respecto al cobro de dinero de los clientes morosos.

Frente a la frecuencia con respecto a los cobros o notificaciones a los clientes morosos, los trabajadores respondieron que al no haber seguimiento monitoreado,

normalmente se informa de manera anual. Además, el 100% de los trabajadores del área de cobranza afirmó que no conoce por escrito sus funciones. Por lo tanto se infiere que están realizando sus funciones según los eventos del día a día.

Finalmente, se puede concluir que los trabajadores del área de cobranza no cuentan con un sistema de gestión financiera que ayude a la eficiencia del cobro de los servicios prestados a créditos y reducir la morosidad de los mismos. Según lo anterior es necesario crear procedimientos para el cobro de los valores que son adeudados por los clientes, donde se busque establecer un buen dialogo con los clientes que lleven al cobro efectivo. También es necesario que los trabajadores conozcan sus funciones con el objetivo de que realicen sus tareas de una forma eficiente.

2. Análisis de la rotación de cartera con respecto a su rentabilidad.

Ross, Westerfield y Jordan (2003) Definen la venta de los clientes como la fuente principal del capital de trabajo, las ventas no siempre realizan de contado por lo que es muy común que las organizaciones accedan a dar créditos a sus clientes con el propósito de aumentar la cantidad de los servicios ofrecidos, esto genera un periodo de cobranza, cada crédito ofrecido es una inversión dada al cliente debido a que se encuentra vinculada con la prestación del servicio o venta del producto.

Además cuando una empresa genera una cuenta por cobrar en su contabilidad, se denominan créditos al consumidor, por ello se establece una política de concesión de crédito, que debe asumir la organización donde deben quedar criterios concretos de: términos de venta, análisis de crédito y políticas de cobranza.

La rentabilidad hace referencia a la ganancia que obtiene la organización en un periodo de tiempo, mediante el logro de metas de ventas, disminución de gastos y cumplimientos de las proyecciones de presupuestos realizadas. Faga (2006) afirma que la rentabilidad “se puede considerar a la rentabilidad como una relación entre los recursos necesarios y el beneficio económico que deriva de ellos” (p 12).

A continuación se analiza las cuentas por cobrar y su influencia sobre la rentabilidad de la empresa (ver tabla 1):

Tabla 1. *Cuentas por cobrar y su influencia en la rentabilidad*

Año	Cuentas por cobrar	Pérdidas Registradas	% de influencia
2015	22.950.000	10.000.500	44%
2016	16.735.463	545.509	3%
2017	0	0	0%
2018	24.618.431	7.789.908	32%

Nota: las pérdidas de la empresa se originan en gran parte a los valores que no se recaudan de las cuentas por cobrar.

En la tabla anteriormente mostrada se puede concluir que finalmente la vigencia pasada 2018, el 32% de las cuentas por cobrar incide sobre sus pérdidas, estos valores son altos y afectan la rentabilidad del negocio, debido a que estas influyen en los resultados negativos por lo tanto es necesario una urgente reestructuración del proceso de cobro de cartera.

Las cuentas por cobrar son los activos líquidos que pueden cobrarse en un tiempo estimado coherente. Para su cálculo se tiene dos razones primordiales el periodo promedio de cobro y la rotación de las cuentas por cobrar. (Aching, 2006)

- Periodo de cobranza: es la razón que muestra el tiempo promedio de las cuentas por cobrar para convertirse en efectivo, nos permite conocer el periodo o tiempo en que las cuentas por cobrar de una empresa se convierte en efectivo, a continuación se calcula el periodo de cobranza para la empresa analizada, según sus estados financieros (anexo 1):

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * \text{Días del año}}{\text{Ventas anuales a crédito}} = \text{días}$$

$$\frac{24.618.431 * 365}{34.031.690} = 264 \text{ días}$$

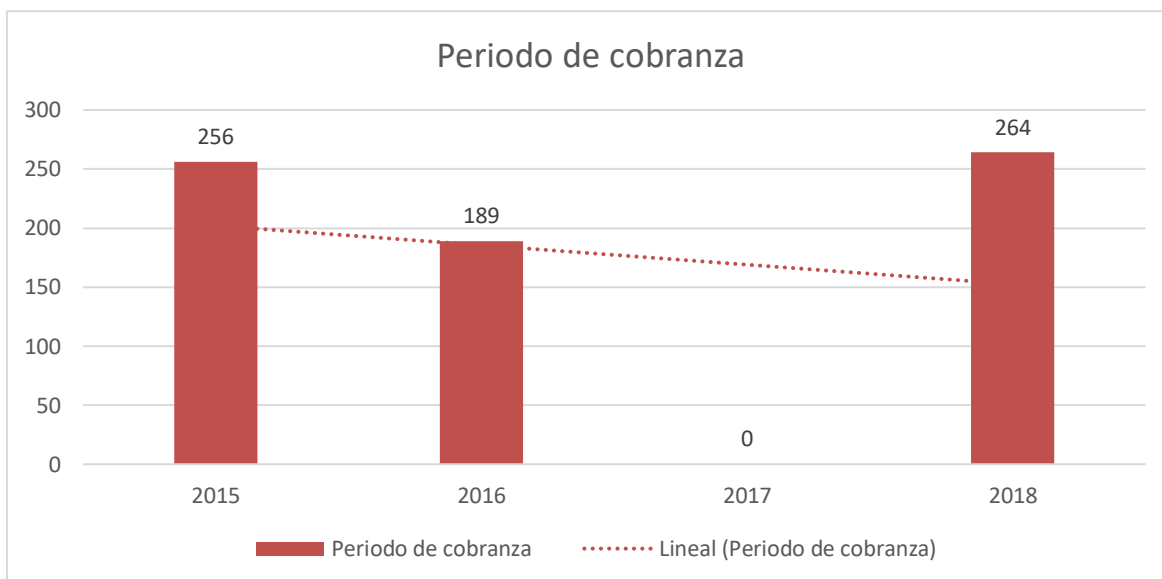


Figura 2. Periodo de cobranza

Fuente: Elaboración propia

Según el cálculo anterior, se puede deducir que en la empresa, se cobran los montos adeudados en un tiempo promedio de 264 días para el año 2018, es decir casi 9 meses, por lo tanto se concluye que la organización no recupera el valor de sus servicios prestados a créditos en un tiempo o plazo prudente y adecuado para no generar pérdidas, ni afectar su rentabilidad en el negocio. Con respecto a los años anteriores la línea de tendencias es que el periodo siga decreciendo, debido a que en el año 2017 no tuvieron cuentas por cobrar. Aunque la tendencia sea decreciente en el año 2018 aumentaron sus cuentas por cobrar debido a que se vendieron varios servicios a créditos a usuarios de zonas lejanas y no se ha realizado un cobro eficiente de estas.

- Rotación de las cuentas por cobrar: es la razón que indica las veces que rotan las cuentas por cobrar en un tiempo determinado, a continuación se muestra la rotación de cartera para la empresa, en el año 2018:

$$\frac{34.031.690}{24.618.431} = 1,38 \text{ veces}$$

Según el cálculo anterior existe una rotación de cartera de 1 es decir que solo se realiza un cobro en el año.

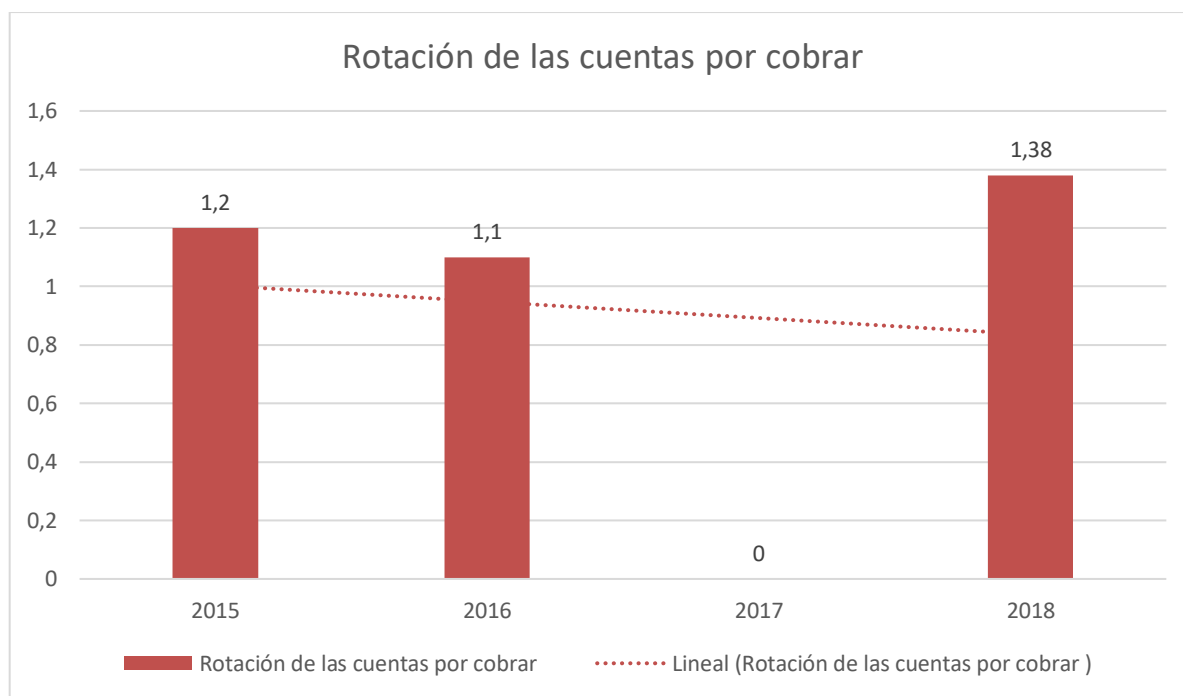


Figura 3. Periodo de cobranza

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al histórico de datos (ver figura 3) la rotación de las cuentas por cobrar tiene la tendencia de ser siempre una en el año es por ello que las cuentas no se recuperan a tiempo, lo que conlleva a que la empresa tenga perdidas por la no recuperación de la cartera a tiempo.

- Cedula de antigüedad de los saldos: a continuación, se muestra la cedula de antigüedad de los saldos

Tabla 2. *Cedula de antigüedad de saldos*

Cedula de Antigüedad de Saldos											
AL						31/12/2018					
CLIENTE	FECHA DE EMISION	PLAZO	FECHA DE VCTO.	DIAS DE VENCIDO	SALDO FINAL		NO VENCIDO	DICIEMBRE	NOVIEMBRE	OCTUBRE	MAS DE
					1 a 30	31 a 60		61 a 90	91 días		
					DEBE	HABER					
Cliente 1	18/11/2018	50	07/01/2019	-7	4.358.602		4.358.602				
Cliente 2	24/11/2018	25	19/12/2018	12	2.686.502			2.686.502			
Cliente 3	23/12/2018	40	01/02/2019	-32	2.905.000		2.905.000				
Cliente 4	24/09/2018	15	09/10/2018	83	3.206.008						
Cliente 5	30/08/2018	35	04/10/2018	88	4.583.900						
Cliente 6	03/10/2018	25	28/10/2018	64	1.950.600				1.950.600		
Cliente 7	25/08/2018	20	14/09/2018	108	3.158.000						3.158.000
Cliente 8	18/12/2018	45	01/02/2019	-32	1.769.819		1.769.819				
TOTAL					24.618.431		9.033.421	2.686.502	0,00	1.950.600	3.158.000
%					32%			-	-	-	-

Nota: los nombres de los clientes han sido ocultos por confidencialidad de la empresa y cumplimiento a la ley 1581 de 2012 de protección de datos.

De la antigüedad de los saldos se puede observar que gran parte de la cartera se demora en saldar sus deudas, son saldos en los que la mayoría realiza el pago a partir del día 61 o más de 91 días de vencido, incluso existen algunos saldos que aun no se ha registrado por lo tanto para el cierre del 2018 se registró una pérdida de \$7.789.908.

3. Definición de estrategias que ayuden a disminuir la incertidumbre de la recuperación de la cartera

Según Munera y Rodriguez (2012), la estrategia ayuda a establecer cuáles son las acciones que se deben realizar para el cumplimiento de metas de la investigación, es el conjunto de acciones enfocadas a crear un valor agregado que la diferencia del resto del

mercado. Para contribuir con la recuperación de la cartera de la empresa Garden Technology S.A.S, se definen las siguientes estrategias:

- Implementación de procesos:

Para la recuperación de la cartera de la empresa Garden Technology S.A.S, se define el siguiente procedimiento para que se realicen los cobros a los clientes de los valores que han sido dados a crédito, para ello se contactara a cada uno por correo electrónico, llamada telefónica y a través de correspondencia, donde se harán lo ultimatros y especificaran los plazos en los que pueden cancelar el valor de sus facturas adeudadas, a continuación se explican los tiempos para que los clientes realicen el pago de sus deudas (ver tabla 2):

Tabla 2. *Cronograma para pago de clientes*

No. de Pago	Fecha
1	02/09/2019
2	01/11/2019
3	02/01/2020
4	02/03/2020
5	04/05/2020
6	01/07/2020
7	01/09/2020
8	03/11/2020

Fuente: Elaboración propia

Según las fechas anteriores se proyecta recuperar los valores de recuperación de cartera en un (1) año y dos (2) meses, la cuota de cada cliente se dividirá en 8 pagos, para dar conocer las fechas es necesario que se realice una reunión con cada cliente o

por llamada telefónica para que ellos conozcan los procesos de cobro y los montos o cuotas que deben ir cancelando.

- Descuentos por pronto pago:

Los trabajadores del área de cartera deben de realizar de forma quincenal las cobranzas de los pagos a los clientes con valores adeudados, y en caso de retrasos, deben de gestionar con los clientes, recordando las fechas estipuladas, además, deben recordar a los clientes que la empresa dará descuentos por pronto pago de la siguiente manera (ver tabla 3):

Tabla 3. *Descuentos por pronto pago*

Días	% de descuento
Entre 1 – 3 días	1%
Entre 4 – 6 días	3%
Entre 7 – 15 días	5%

Fuente: Elaboración propia

La empresa realizará estos descuentos para poder motivar a sus deudores al pronto pago y así mejorar su liquidez y por ende aumentar la rentabilidad al cierre del año contable.

- Etapas de cobro:

En el caso de que los clientes no realicen los pagos acordados en las fechas estipuladas se realizara el siguiente procedimiento:

- Realizar llamadas telefónicas al cliente para pago inmediato de la cuota.
- Enviar correos electrónicos recordando el pago inmediato.
- Envío de correspondencia al domicilio indicado indicando el pago de la misma.
- La cobranza pre-jurídica se desarrolla a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos y comunicados formales hasta los 90 días de vencimiento de las obligaciones o hasta cuando después de este plazo se instaure la demanda judicial para el recaudo de la cartera, en cumplimiento de la ley, informar mensualmente a la Gerencia la gestión y estado de la deuda durante todo el proceso de cobranza a través del “Informe de gestión de cartera”. (anexo 2)
- Una vez agotadas las primeras etapas de cobranza descritas anteriormente, y la obligación registra más de 90 días de vencimiento, se debe alistar la documentación requerida para iniciar el cobro de la acreencia por la vía judicial (proceso ejecutivo), Informar mensualmente a la Gerencia la gestión y estado de la deuda durante todo el proceso de cobranza a través del formato “Informe de gestión de cartera”. Nota: Si la cobranza jurídica se realiza a través de un externo: Debe quedar en el contrato la periodicidad de los informes y sus evidencias.

Después de haber realizado las gestiones necesarias para el pago de la cartera se realizará el cobro jurídico a través de la asesoría legal externa contratada por la empresa quien se encargara de realizar todo el trámite legal para el cobro de la deuda, todo ello con notificación al cliente.

- Establecer política de cobro:

Toda organización que ofrezca la facilidad de crédito deben de tener una directriz de cobro, Brachfeld (2012) afirma que:

Funcionan como una guía establecida en la empresa que permita al talento humano de esta área, tomar decisiones en base a criterios existentes impidiendo

que actúen siguiendo sus propios criterios y sistemas. Las políticas de cobro garantizan la eficacia de las acciones de recuperación de créditos en una empresa evitando que exista la improvisación, el descontrol y la falta de una sistematización de recobro (p 35).

Para la empresa Garden Technology S.A.S, se recomienda las siguientes políticas de cobro de cartera:

1. Cada trabajador del área de cartera realizará gestión para el cobro de la misma.
 2. Cada trabajador del área de cartera tiene un plazo de cuatro (4) días hábiles, después de la fecha de vencimiento para hacer gestión y llegar a un acuerdo de pago, debe dejar evidencia.
 3. En el día 34 de atraso lo pasa a un cobro – pre jurídico- que lo realiza el mismo trabajador responsable, a través de asesoría jurídica externa- con un plazo de gestión máximo de **90 días** de vencimiento, (es decir los **90 días** de cobro perjudico no incluyen los primeros 30 días de plazo iniciales otorgados).
 4. En el día 91 de atraso se inicia el cobro de la acreencia por la vía judicial, se de forma externa, por lo tanto, en el contrato debe quedar la periodicidad de los informes y sus evidencias de gestión o avance.
- Establecer procedimiento de gestión de cobranza:
 1. El trabajador del área de cartera revisa, la lista de los pagos de los clientes y verifica los valores pendientes de pago para realizar el cobro respectivo.
 2. El trabajador del área de cartera, llama al cliente y lo registra en el formato de informe de gestión de cartera.

3. El trabajador del área de cartera, realizará la verificación de los pagos por parte de los clientes y lo reportará al área de tesorería.
4. El trabajador del área de cartera, entrega a los mensajeros las cartas y realiza la ruta de cobranza.
5. El trabajador del área de cartera, realizara llamadas telefónicas para verificar la dirección de residencia.
6. El mensajero, al momento de la entrega de la carta de cobro solicita la firma de recibido del cliente.
7. El mensajero entrega la evidencia de las cartas entregadas a los clientes al trabajador del área de cobranza para su respectivo archivo.
8. La tesorera, ingresa al sistema financiero las cobranzas de los respectivos pagos de los clientes y lleva su respectivo control de pagos en el formato informe de gestión de cartera.

A continuación, la figura 2, especifica de manera gráfica las estrategias y acciones que debe seguir la empresa para contribuir con la recuperación de su cartera.

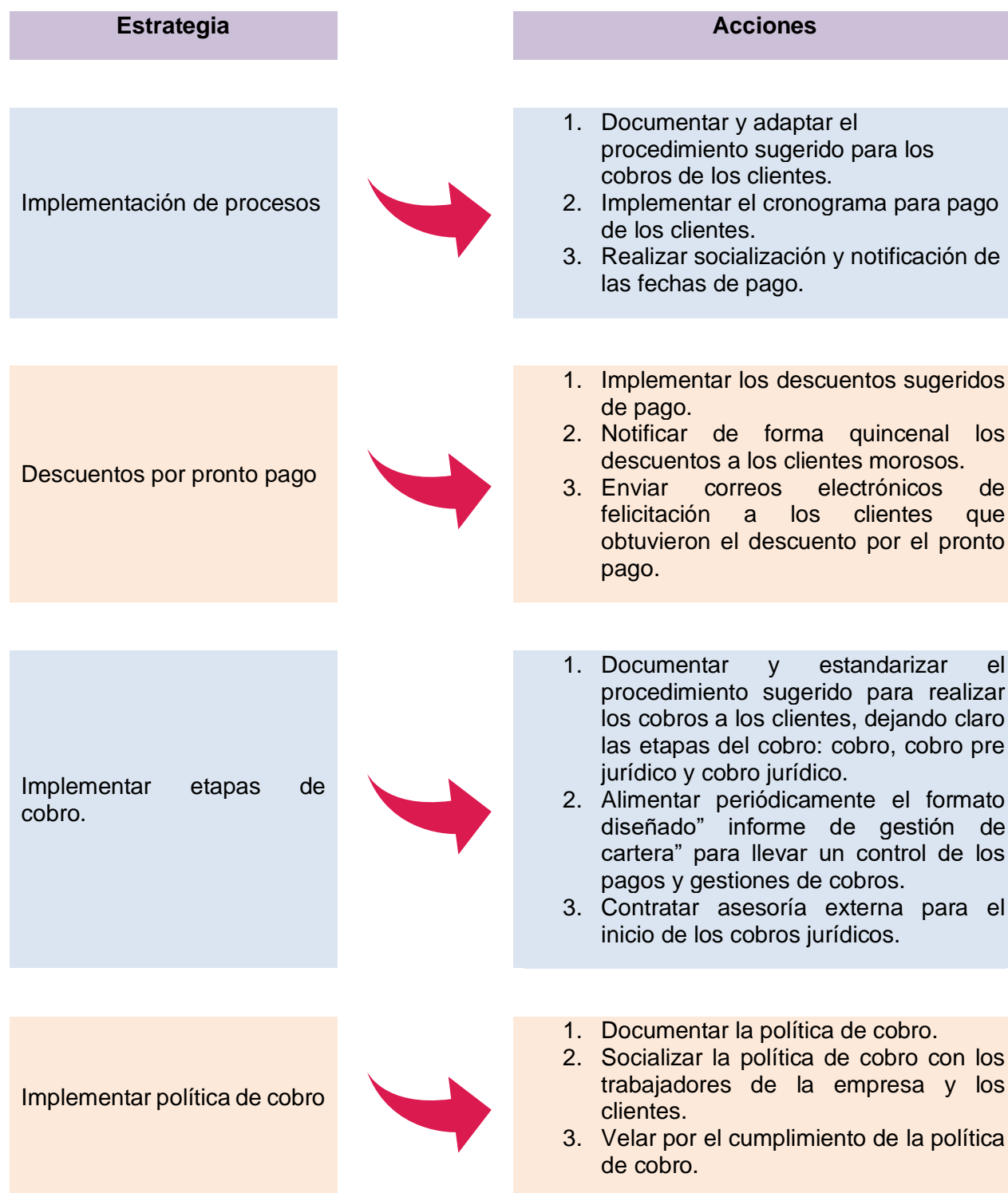


Figura 2. Estrategias para contribuir con la recuperación de cartera de la empresa Garden Technology S.A.S

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

El análisis de la situación actual de la empresa con respecto a la gestión de su cartera demostró que la empresa no cuenta con un sistema de gestión financiera que a realizar un cobro efectivo de los servicios prestados a créditos y reducir la morosidad de los mismos. Lo anterior conlleva a tener un impacto negativo sobre la rentabilidad del negocio, analizando los históricos se puede observar que las pérdidas de la empresa se originan en gran parte a los valores que no se recaudan de las cuentas por cobrar.

En el año 2018, el 32% de las cuentas de cobrar influyeron sobre las pérdidas del negocio, este valor es alto lo que es preocupante porque estos resultados arrojan que es necesario el diseño de estrategias que ayuden a mitigar el deterioro de la cartera.

Se propone a la empresa estrategias de recuperación de cartera de las cantidades o cuotas que los usuarios no han cancelado, para ello se define un periodo de 1 año y 2 meses para esa recuperación, para incentivar al pronto pago se otorgaran descuentos, esto ayuda a que los deudores se motiven y cancelen su cuota a tiempo. También se establecen las etapas de los cobros con el propósito que los trabajadores del área de cobranza entiendan sus funciones y las realicen de una forma adecuada y prudente, por ello para realizar un control sobre las cuentas por cobrar se diseñó un formato de informe de gestión de cartera, para que los trabajadores, realicen un seguimiento y la gerencia pueda tomar acciones.

La política de cobro funciona como una guía para tomar decisiones en base a criterios existentes impidiendo que actúen siguiendo sus propios criterios y sistemas. Las políticas de cobro garantizan la eficacia de las acciones de recuperación de créditos en una empresa evitando que exista la improvisación, el descontrol y la falta de una sistematización de recobro.

RECOMENDACIONES.

- Se recomienda realizar estudios rigurosos en centrales de riesgos para disminuir la morosidad de los clientes que se les otorga la prestación de los servicios a crédito, de esta manera la empresa se asegurará que el cliente es una persona que cuenta con un buen historial en su vida crediticia y no va generar pérdidas para el negocio.
- Se recomienda capacitar al personal del área de cartera para entrenar sus diálogos y que cuando realicen las llamadas de cobro las realicen de una forma prudente y efectiva, incentivando al pronto pago de las mismas.
- Los trabajadores del área de cobranza deben de realizar un seguimiento frecuente de forma quincenal para asegurarse del pronto pago de la deuda y dar a conocer los descuentos que ofrece la empresa por el pronto pago.
- Es recomendable que realicen una reunión con todos los clientes morosos explicándoles los descuentos y las fechas de pago de las cuotas pactadas.
- Cuando el cliente realice sus pagos se recomienda que la empresa envíe una carta de felicitación por el pago para que el cliente se sienta motivado, siempre recordándole lo valioso que es para la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aching Guzmán, C. (2006). Guía rápida. *Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia*. Lima: Prociencia y cultura.

Bernal, C. (2000). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: Prentice Hall

Brachfield, P. J. (2012). *Instrumentos para gestionar y cobrar impagados: las herramientas indispensables para la gestión práctica de impagados*. Profit Editorial.

Faga, H. (2006). *Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales*. Buenos Aires: Granica.

Gómez, R. (1 de Mayo de 2015). Universidad de Granada. Obtenido de Introducción a la Gestión Financiera: <http://www.ugr.es/~rgomezl/documentos/publiclibros/GestionFinanc/GestionFinanciera.pdf>

Guerrero, S. (2005). *Administración de Cartera en el sector de plásticos* (Tesis de maestría). Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia

Munera, J., & Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC editorial.

Ross, S. A., Westerfield, R., & Jordan, B. D. (2008). *Fundamentals of corporate finance*. New York: McGraw-Hill Education.

Sampieri, R (2006). *Metodología de investigación*. México: McGraw – Hill.

Anexo 1

Pregunta	Resultado
1. ¿La empresa cuenta con un sistema de gestión financiero para reducir la morosidad de los cobros?	<ul style="list-style-type: none"> El 100% de los trabajadores del área de cobranza afirma que no existe un sistema financiero que ayude al cobro de los servicios prestados a crédito, ellos dicen que como tal realizan el cobro a través de llamadas pero no realicen un seguimiento específico, a través de metodologías o procedimientos estandarizados.
2. ¿Cree que la empresa debe adoptar políticas y procedimientos para el cobro de cartera?	<ul style="list-style-type: none"> El 100% de los trabajadores está de acuerdo que deben existir procedimiento y políticas claras que les permita realizar el cobro de una manera más efectiva.
3. ¿Qué aspectos considera que son importantes para reducir la morosidad de los cobros?	<ul style="list-style-type: none"> Los trabajadores recomendaron que se debe implementar un control financiero para no incurrir en perdidas, establecer políticas claras que eviten la morosidad y realizar una organización estructural.
4. ¿Existe asignado personal para la recuperación de la cartera?	<ul style="list-style-type: none"> En la empresa solo existe un 3% de personal dedicado a la recuperación de la cartera, este porcentaje no es favorable porque no se realizan seguimientos constantes al cobro de la cartera generando una morosidad no atendida.
5. ¿con que frecuencia se informa los niveles de morosidad?	<ul style="list-style-type: none"> El 100% respondió que al no haber seguimiento normalmente se informa de manera anual, una vez al año.
6. ¿conoce por escrito sus funciones?	<ul style="list-style-type: none"> El 100% de los trabajadores del área de cobranza afirma que no conoce por escrito sus funciones. Por lo tanto se infiere que están realizando sus funciones según los eventos del día a día.

Anexo 2

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA GARDEN TECHNOLOGY SAS			Que es un ajuste por reclasificación y cuando se presenta
POR LOS PERIODOS TERMINADOS A DIC 31 DE 2018 Y 2017			
	A diciembre 31 de 2018	A diciembre 31 de 2017	Variación 2018-2017
Efectivo y equivalentes al efectivo	6,561,557	1,490,087	5,071,470
Cuentas por cobrar a clientes	24,618,431	-	24,618,431
Inventarios	444,017,177	90,331,579	353,685,598
Activos por impuestos corrientes	64,765,000	21,301,620	43,463,380
ACTIVOS CORRIENTES	539,962,163	113,123,286	426,838,877
Propiedades, planta y equipo	1,254,872,470	1,053,251,535	201,620,935
	1,254,872,470	1,053,251,535	201,620,935
	1,794,834,633	1,166,374,821	628,459,812
Cuentas por pagar	922,582,707	721,023,653	(201,559,055)
Pasivos por impuestos corrientes	47,836,839.53	21578021.32	(26,258,818)
Beneficios a Empleados	44,734,742	15,348,941	(29,385,801)
Otros pasivos financieros	15,731,185	3,440,016	(12,291,169)
	1,030,885,473	761,390,631	(269,494,842)
Provisiones por demandas			-
Pasivo por impuestos diferidos	42,438,000	42,438,000	-
Otros pasivos financieros			-
	42,438,000	42,438,000	-
	1,073,323,473	803,828,631	(269,494,842)
Capital emitido	20,000,000	20,000,000	-
Capitalización	700,000,000	350,000,000	(350,000,000)
Ganancias acumuladas	- 99,253,618	14,432,034	113,685,652
Ajuste aumento del patrimonio	128,600,144	128,600,144	-
Ajuste Disminución del Patrimonio	- 36,800,336	36,800,336	-
Utilidad del ejercicio	8,964,772	- 113,685,652	(122,650,424)
	721,510,962	362,546,190	(358,964,772)
	1,794,834,435	1,166,374,821	(628,459,614)
	198	-	-
ACTIVO CORRIENTE	539,962,163.13	113,123,286.05	
ACTIVO NO CORRIENTE	1,254,872,469.99	1,053,251,534.73	
PASIVO CORRIENTE	-1,073,323,473.27	-502,597,200.19	
PASIVO NO CORRIENTE	0.00	-301,231,430.60	
PATRIMONIO	721,511,160	362,546,190	

Fabian Andres Zapata Cruz
Representante Legal

CLAUDIA XIOMARA ARIAS H.
Contador Publico
TP #132310-T

