



**Sistematización de la experiencia de implementación del departamento de  
cartera en la empresa Cosmenales S.A.S.**

**Elaborado por:**

**Eliana Barrientos Valdés**

**Asesora: María Alejandra Rodríguez Triana - Institucional**

**Asesor: Carlos Mario Betancur Valencia - Empresarial**

**Contaduría Pública**

**Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**Medellín**

**2019**

*Sistematización de la experiencia de implementación del departamento de cartera en la empresa  
Cosmenales S.A.S.*

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. **Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria**

*Informe final de práctica profesional*

Sistematización de la experiencia de implementación del departamento de cartera en la  
empresa Cosmenales S.A.S.

**Eliana Barrientos Valdés**

*Estudiante de décimo semestre del programa contaduría pública  
elianabarrientos87@gmail.com*

*Asesora: María Alejandra Rodríguez Triana, contadora pública,  
maria.rtriana@gmail.com*

*Asesor: Carlos Mario Betancur Valencia, tecnólogo en mercadeo y ventas,  
cosmenales@une.net.co*

*Recibido (19 de noviembre de 2019)*

*Revisado (22 de noviembre de 2019)*

*Aceptado (23 de noviembre de 2019)*

## **RESUMEN**

Este trabajo sistematiza la experiencia de la implementación del departamento de cartera en la empresa Cosmenales S.A.S., ubicada en la ciudad de Medellín, perteneciente al sector industrial y farmacéutico. Antes del año 2017, la compañía presentaba una serie de problemáticas, todo a causa de la falta de control y supervisión de las cuentas por cobrar y la ausencia de un departamento de cartera. Por lo cual, por iniciativa propia de quien desarrolla este trabajo, se propuso la creación del área con el fin de mejorar la situación que presentaba la empresa por esa época. En esa vía, este trabajo busca a través de la metodología de sistematización de experiencias, exponer el caso de la mejora contable en cuestión, detallando la implementación, evolución y conclusión de todo lo concerniente al departamento de cartera en la empresa.

*Palabra clave:* Sistematización de experiencias, implementación, cartera, herramientas, desarrollo.

## **ABSTRACT**

This work systematizes the experience of the implementation of the portfolio department in the company Cosmenales S.A.S., located in the city of Medellín, and belonging to the industrial and pharmaceutical sector. Before 2017, the company presented a series of problems due to the lack of control and supervision of accounts receivable and the absence of a portfolio department. Therefore, on the initiative of the person who develops this work, the creation of the area was proposed in order to improve the situation presented by the company at that time. In this way, this work seeks, through the methodology of systematization of experiences, to present the case of the accounting improvement in question, detailing the implementation, evolution and conclusion of everything concerning the portfolio department in the company.

*Keywords:* Systematization of experiences, implementation, portfolio, tools, development.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Cosmenales S.A.S., es un laboratorio que fue constituido en el año 2001, dedicado a la fabricación y distribución de productos cosméticos capilares y para el cuidado del cuerpo, con experiencia y presencia en diferentes lugares del Valle de Aburrá y otros municipios. Para el año 2017, la empresa no contaba con el departamento de cartera, por tal razón poseía muchos problemas por falta de control y supervisión referente a las cuentas por cobrar.

Las diversas fuentes de información permitieron reconocer la importancia de la creación de cartera, área sumamente importante para la mayoría de las compañías. En esa vía, por iniciativa de quien realiza esta consultoría, en el año 2018 se inició con la implementación de esta área y es por medio del método de *sistematización de experiencias*, que se permite la construcción detallada de las vivencias de la empresa en este asunto, dejando como resultado enseñanzas y referencias para el aprendizaje de otras personas.

En el desarrollo de esta sistematización se describen cuatro momentos que facilitan la recuperación de la memoria escrita sobre todo el proceso que se desarrolla entre el 2018 y 2019 para la creación y puesta en marcha, del departamento de cartera. *El primer momento*, menciona las necesidades de la empresa, en esta parte se detalla la problemática presentada por la falta de control. *El segundo momento* habla de la propuesta de implementación de cartera, como también, se describen cada una de las herramientas implementadas para un mejor desempeño en la ejecución de las actividades concernientes a las cuentas por cobrar. *El tercer momento* trata de la socialización en el campo de trabajo, cuenta detalladamente la experiencia de la creación del departamento, los conflictos que trajo consigo la

implementación de políticas y la supervisión constante de cada una de las carteras de los vendedores. *Y el cuarto momento* hace referencia a los impactos de la implementación del departamento de cartera, se evidencian los resultados obtenidos con la implementación, al igual que la evolución de forma comparativa, en la cual se usan gráficas y tablas para una mejor comprensión de la situación.

Como valor agregado de esta sistematización se realizó un *manual de funciones* y procedimientos para el departamento de cartera, con el fin de establecer los lineamientos para la ejecución de las labores concernientes al área de cobranzas, como también sirve para aclarar dudas, retroalimentar, entre otras.

## **2. ANTECEDENTES DE LA NECESIDAD O PROBLEMA EMPRESARIAL**

Cosmenales S.A.S., se encarga de la elaboración y distribución de productos cosméticos y artículos para la belleza y el cuidado del cuerpo. Su portafolio de productos o servicios, contiene productos como: Geles Fijadores, Ceras Capilares (Crema y Líquida), Lacas, Silicona, Tratamientos Capilares con Keratina, Repolarizador Iónico (Tratamiento con Tecnología de Iones Positivos), Shampoo Profesional, Shampoo Zero Sal, Bálsamo, Jabón y Gel Antibacterial, Cremas Exfoliantes, Crema Alisadora, Crema Capilar con Protección Térmica, Aceites para Masajes, Bases Endurecedoras y Removedor de Esmalte, entre otros; igualmente se distribuyen productos de terceros de Marcas reconocidas.

Para lograr la distribución de las diversas líneas, se cuenta con una estructura de comercialización conformada por diferentes canales: Peluquerías, Tiendas de Belleza, Tiendas Naturistas, Droguerías, Graneros, Cacharrerías, Misceláneas, Mini Mercados, y Distribuidores Mayoristas, entre otros; estos canales son atendidos por un equipo de representantes de ventas que se encargan de manejar los diferentes mercados de la empresa y están divididos por zonas geográficas tanto en Medellín como en su área Metropolitana y la provincia Antioqueña; se atienden regiones como: El Oriente Antioqueño, Magdalena Medio, Suroeste Antioqueño, Urabá, Occidente Antioqueño, Norte de Antioquia, Pereira, Manizales y Armenia, igualmente contamos con distribuidores a nivel nacional en Bogotá, Cali, Bucaramanga, Villavicencio, Valledupar, Pasto, Ibagué y Popayán entre otras ciudades.

Cosmenales S.A.S, se caracteriza por tener productos con valores agregados diferenciadores, tanto en su formulación como en la cadena de distribución, estos conceptos son novedosos y han permitido tener posicionamiento en el mercado; adicionalmente la estructura de distribución permite al equipo de ventas y a la empresa lograr tener presencia de productos en la gran mayoría de clientes de los municipios del área Metropolitana. (Cosmenales, s.f).

La empresa desde su creación en el año 2001, no contaba con políticas ni controles para el recaudo y manejo de la cartera, por lo que se presentaba una rotación lenta y, con estados de cuenta morosos; una problemática bastante grande a causa de la falta de revisión, verificación y seguimiento, pues el ejercicio de control era nulo. Los vendedores eran responsables del retorno y cumplimiento de recaudos, pero estos daban mayor prioridad a las ventas y no a los cobros.

El departamento de cartera es indispensable para tener información actual y real sobre el estado de cuenta general y específico de los deudores, presupuesto, rotación, control y seguimiento de la misma, ante la inexistencia de políticas y organización de estos temas, se presentaban problemas como facturas perdidas, otras sin firmar, clientes con varias facturas generadas en un mismo periodo de tiempo, baja rotación de la cartera, clientes con ventas a crédito sin el debido proceso de codificación, solicitudes de crédito sin documentos anexos como: Fotocopia de cédula, copia del RUT, entre otros documentos que también son importantes; asignación de crédito a clientes reportados negativamente en centrales de riesgo, desvío de dinero por falta de vigilancia en los procesos de cobranza, alteraciones de recibos de pago, no existían planillas para el control de entrega de efectivo, no se tenían medidas para el recaudo a tiempo, no se reportaban a los clientes negativamente a las centrales de riesgos, no se escaneaban las solicitudes de crédito, ni se archivaba la papelería de los clientes, no se realizaban presupuestos de cobros mensuales, no se efectuaban actividades que incentivaran al vendedor a realizar un mayor recaudo, los pedidos se facturaban sin verificar el estado de cuenta del cliente, no se conciliaban las consignaciones sin identificar mes a mes.

Debido a esta problemática, en el año 2018, por iniciativa de quien desarrolla esta investigación, se toma la decisión de estructurar el departamento de cartera, con el fin de verificar, inspeccionar y supervisar todo lo referente a las cuentas por cobrar de los clientes. Esta experiencia que aún sigue desarrollándose, que ha tenido impactos positivos en la empresa de acuerdo a lo que se ha generado, vale la pena reconocerse como una propuesta de mejoramiento contable que se valora a través de la *sistematización de experiencias* como herramienta potente no solo para dejar evidencia escrita de una experiencia vivida, sino para dejar un referente, que posiblemente evitará que se presente una situación o problemática igual, como se tuvo en su momento antes de la implementación del departamento de cartera.

A través de la sistematización se puede contar de manera detallada cada una de las situaciones ostentadas dentro de la empresa como todos los conflictos desplegados a raíz de la construcción de dicha área, cambios y ejecución del control, asimismo, se mencionará de manera explícita cada una de las herramientas realizadas, como su función e importancia para

el cumplimiento de los objetivos que no solo radica en cartera sino que se expande a la consecución de los objetivos gerenciales de la compañía.

Además, con el aporte final del manual de procedimientos se pretende dejar una guía para quién se encuentre a cargo del área pueda comprender con mayor facilidad el procedimiento de cada una de las funciones relacionadas con cartera.

### **3. TEORÍAS Y REVISIÓN DE LA LITERATURA**

El departamento de cartera es un área sumamente importante para diversas empresas y requiere de una gestión eficiente por parte del personal encargado; el mal manejo de esta, llevará a serios problemas, por ejemplo: Falta de liquidez, pérdidas por ventas no cobradas, endeudamiento, baja rentabilidad. Muchos trabajos de investigación sobre la gestión de cartera, por parte de estudiantes pertenecientes a distintas universidades nacionales e internacionales, evidenciaron en la recolección de la información, el mal manejo que la mayoría de empresas dan a las cuentas por cobrar, en esta vía, muchas de estas investigaciones determinan una serie de problemas de importante mención para este desarrollo.

Albys Johanna Rivero Moreno, (2014), estudiante de la universidad de Carabobo, realizó una investigación en la Empresa Venezolana del Vidrio, C.A (Venvidrio) y encontró diversas falencias en la administración de las cuentas por cobrar, ejemplo: Facturas con vencimientos altos sin trazabilidad, ausencia de informes sobre estados de cuenta de los deudores, personal mal capacitado, falta de control en la gestión, entre otras. La estudiante, propone a la compañía el diseño del manual de funciones y procedimientos para el área de cobranza, como la implementación de nuevas estrategias que permitan la aceleración de la rotación de cartera.

Otro estudio, se llevó a cabo en la empresa ecuatoriana Maqtaco Construcciones Cia. Ltda., empresa perteneciente al sector inmobiliario y de la construcción. Como resultado investigativo, se evidenció la ausencia del área de cobranzas, dentro del plan de mejoramiento se propone la estructuración o creación del departamento ya que las cuentas por cobrar merecen un tratamiento especializado, y una buena gestión que permita el alcance de los objetivos corporativos, como la formación de tácticas que permitan la realización del recaudo a tiempo. (Heredia, 2013).

Otro caso con situaciones similares a las anteriores, se presentó en una empresa del sector cosmético en Cali, BEST COSMETIC S.A.S., donde no existían políticas ni ordenamientos en las cuentas por cobrar; el grupo de trabajo que lleva a cabo la investigación propone a la compañía como valor agregado, la creación de políticas y acciones favorables para la rotación de cartera. (Anaya, V. E., Echeverry Díaz, J. S., & Loaiza Ríos, L. M., 2018).

A partir de estas investigaciones se puede concluir, que existe similitud en los problemas hallados de cartera, todas demuestran la poca importancia que las empresas otorgan a las cuentas por cobrar, la falta de personal en esta área, la poca gestión, los malos procesos e incremento de las cuentas morosas, cuando debería ser, al contrario, ya que este es uno de los activos más importante para las organizaciones y la mala administración repercute de manera negativa. También, se pudo evidenciar que los estudiantes terminaron con propuestas semejantes, ya que planteaban la creación de manuales de funciones y procedimientos para el área de cartera, punto significativo ya que todas las empresas deberían de contar con manuales de funciones y procedimientos no solo para cartera sino para todas las demás áreas; los manuales tienen como objetivo sintetizar y detallar cómo se deben ejecutar cada una de las funciones que tiene establecido el cargo, sirve para aclarar dudas, retroalimentar, entre otras.

Para este trabajo es importante reconocer una serie de categorías de análisis teórico que orientarán el desarrollo, en términos de los asuntos propios de *cartera* y todo lo que compromete, así como de los *manuales de funcionamiento* que son herramientas útiles para la eficiencia empresarial.

En esa vía, se puede definir que la *cartera* o *cuentas por cobrar*, son uno de los activos más importantes para cualquier compañía u organización, del recaudo depende que la empresa pueda cumplir con el resto de las obligaciones, ya sea con proveedores, empleados y otros terceros. Se debe adoptar políticas y procedimientos para una buena gestión de cobranza, asimismo, un seguimiento constante de la misma que garantice el recaudo bajo los términos establecidos. Cupelli (1999), plantea:

El crédito y la cobranza es el administrador natural y de su gestión depende el flujo de fondos de la empresa, base de su subsistencia. En la medida en que mejor se sistematice la actividad de crédito y cobranzas se logrará una mayor eficiencia, y con ello, se alcanzarán mejores índices de cobrabilidad. (p. 11).

De acuerdo a lo anterior se puede establecer que, la rotación de cartera es un indicador financiero muy importante el cual permite evaluar el desempeño del retorno de las cuentas por cobrar, cómo el ejercicio del personal que labora en el área. Por otra parte, Weston y Brigham (1984), señala:

Las empresas preferirían vender al contado en lugar de hacerlo a crédito, pero las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer crédito. De tal forma, los bienes son vendidos, los inventarios se reducen y se crea una cuenta por cobrar. Finalmente, el cliente pagará la cuenta y en dicho momento la empresa recibirá el efectivo, el saldo de sus cuentas por cobrar disminuirá. (p. 128).

La competencia que existe actualmente, permite que se creen facilidades de pago, es decir, crédito, con el fin de obtener nuevos clientes; pero se corre el riesgo de presentar situaciones de posibles impagos, dando lugar a requerimientos de tratamientos organizados, llevando consigo la necesidad de que toda organización económica cuente con el apoyo, gestión e inspección del departamento de cartera, porque este mismo, a través del diseño de diversas estrategias, puede hacer que muchos clientes cancelen antes de la fecha pactada, por ejemplo: Asignación de descuentos u ofertas adicionales que comprometen al cliente a realizar los pagos mucho más rápido.

Otro concepto bastante importante a tener en cuenta, es el *manual de funciones y procedimientos*, ya que todas las áreas de la empresa deberían contar con uno, pues este esquematiza y detalla la ejecución de cada una de las funciones que tiene establecidas un cargo específico, sirve para aclarar dudas, retroalimentar, entre otras. Definiciones halladas de diversos autores, definen el manual de procedimientos como la mejor forma de aprovechar el conocimiento que se tiene de la organización y sintetizar a través de estas herramientas de manera detallada los lineamientos de trabajo (Múnera, 2002). Asimismo, se considera primordial la representación gráfica para su mejor comprensión, para este caso los diagramas de flujo serían de gran ayuda para aclarar conceptos y procesos rigurosos (Diamond, 1983). Cabe aclarar que ambos conceptos acompañados de una buena administración aportarán valor agregado a cualquier compañía.

#### **4. METODOLOGÍA**

Bajo una perspectiva de consultoría contable, este trabajo se desarrolló a la luz de la investigación cualitativa por medio del método de sistematización de experiencias, que permitió la construcción detallada de vivencias, dejando como resultado enseñanzas y referencias para el aprendizaje de otras personas. Se usaron fuentes primarias, como diálogos con trabajadores de la empresa, cuyo instrumento fue la guía de conversación a través de la técnica del grupo focal, otra técnica de investigación abordada fue la encuesta, la cual fue elaborada con preguntas abiertas y cerradas; otras fuentes emprendidas fueron las secundarias ya que se consultó en libros, artículos y trabajos de grado con una problemática similar a la investigada, con el uso del instrumento de las fichas bibliográficas y su respectiva técnica, la recolección bibliográfica.

#### **5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS: DE LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS**

##### **Primer momento:**

##### **Necesidades de la empresa**



La administración de las cuentas por cobrar para toda organización es de suma importancia y es una labor de seguimiento constante, la cual debe adoptar unas políticas para su buen funcionamiento. Cosmenales S.A.S., necesitaba el departamento de cartera, pues había demasiadas falencias y se requería ejercer vigilancia en las cuentas por cobrar a clientes. Existía gran desorden, no se evidenciaban los impactos de recaudar a tiempo la cartera, como tampoco se daban cuenta de las facturas que se recaudaban con moras elevadas y aun así se seguían generando nuevas ventas a estos clientes, todo por la falta de control y la autonomía que se le otorgaba al vendedor para el manejo de la cartera, llevando consigo flexibilidad en los plazos para los pagos del cliente ya que solo había supervisión en las proyecciones de ventas, lo que generaba mayor atención por el cumplimiento de dicho presupuesto y poca importancia al recaudo.

La inexistencia del departamento de cartera traía como consecuencia el reporte diario de casos de facturas perdidas, otras sin firmar, clientes con varias facturas generadas en un mismo periodo de tiempo, baja rotación de la cartera, clientes con ventas a crédito sin el debido proceso, solicitudes de crédito sin documentos anexos, codificación de clientes sin el debido juicio, entre otras situaciones que se convertían en el pan de cada día para la empresa, la cual estuvo así desde el año 2001 (fecha de creación de la compañía) hasta el año 2017 (antes de la implementación del departamento).

Hacía falta todo, desde la adecuación de un espacio para el desarrollo de las actividades concernientes a cartera, hasta la creación de todos los protocolos que se debían tomar para la ejecución.

## **Segundo momento:**

### **Propuesta de implementación del departamento de cartera**

#### ***2.1 Creación del departamento***

Antes no existía ni siquiera un espacio físico en la empresa para la atención de la cartera, no se veía como una necesidad y gracias a la insistencia de quien desarrolla esta propuesta, gerencia acepta la adecuación de una zona para la organización de todo lo referente al requerimiento contable de cartera, así, se facilitaron los medios para empezar a trabajar en todo lo concerniente a los procesos propios. Actualmente, se cuenta con un espacio para el trámite de cartera.

**Fotografía 1: Departamento de Cartera en Cosmenales S.A.S.**



**Fuente: Fotografía propia.**

## ***2.2 Creación de las políticas***

El primer paso fue la creación de las políticas en el año 2018, por iniciativa propia, se investigaron y propusieron una serie de elementos que permitían llegar a acuerdos sobre la manera en que se debía manejar la cartera en la empresa. Una vez escritas, fueron avaladas por gerencia y se dieron a conocer a todos los involucrados, tanto empleados como a los vendedores para que estos las transmitieran a los clientes. Las cuales se describen a continuación:

### **POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA**

#### **Misión:**

El departamento de cartera es responsable de conservar una buena administración de las cuentas por recaudar, el otorgamiento del crédito se realizará bajo un estudio previo a todos los interesados, con el fin de disminuir el riesgo de posibles pérdidas; asimismo, se facilitarán diversas técnicas que permitan la consecución de los objetivos.

#### **Objetivos:**

Dirigir, proyectar, inspeccionar y verificar todo lo relacionado con las cuentas por cobrar, así como la implementación de actividades y herramientas que permitan el recaudo correcto y oportuno, permitiendo una mayor rotación de la cartera (que ésta se recupere dentro de los plazos establecidos), cumplimiento con el presupuesto de cobranza y disminución de las cuentas incobrables.

**Responsabilidades:**

La coordinadora de cartera deberá inspeccionar la labor de los recaudadores y vendedores; como también deberá cumplir con las siguientes funciones:

- Verificar y autorizar todos los pedidos antes de facturar, aprobar o rechazar solicitudes de crédito, como también, verificar la documentación exigida que debe llevar, antes de la aprobación o rechazo (codificación de clientes).
- Otorgar cupos de crédito, controlar la documentación, tanto física, como en medio magnético, con el fin de resguardar la información de los clientes.
- Realizar proyecciones de recaudos mensuales por zonas, con el fin de obtener control en los ingresos, asegurar el cumplimiento de las proyecciones de recaudo de la cartera.
- Coordinar que el recaudo de la cartera se efectúe en los términos y condiciones comerciales pactadas
- Realizar seguimiento y control oportuno de las facturas expedidas por la empresa, reportar negativamente a centrales de riesgos a los clientes que sus obligaciones superen los 90 días de mora, realizar seguimiento diario (a través de cartas, mensajes, llamadas) de las facturas con mayor vencimiento.
- Hacer acuerdos de pago con los clientes que tenga mayor morosidad.
- Verificar la información de las cuentas por cobrar a clientes para conciliar las consignaciones sin identificar, las cuales son reportadas por el área contable, cumplir las políticas y normas laborales establecidas.

**Etapas de recuperación de cartera**

**Tabla No 1.**

<b>No</b>	<b>ETAPAS</b>	<b>FINALIDAD</b>
<b>1</b>	<b>Preventiva</b>	El vendedor deberá llamar al cliente antes del vencimiento de la factura, con el fin de recordarle el próximo pago de la obligación contraída con la empresa.
<b>2</b>	<b>Administrativa</b>	Una vez la obligación presente desde 15 días de mora y no superior a 60 días (A partir de 45 días desde la fecha de generación de la factura de venta), se iniciará un proceso de cobro persuasivo de las

		obligaciones a través de llamadas, cartas, mensajes de texto. El vendedor seguirá a cargo de esta labor.
<b>3</b>	<b>Prejurídica</b>	Si cubiertas las anteriores etapas la empresa no ha recibido el pago efectivo de los valores en mora, a partir del día 61 o de acuerdo al nivel de riesgo se trasladará la gestión de recuperación a la coordinadora de cartera, el cual realizará el envío de cartas, llamadas, mensajes de texto y por último la notificación en el cual se anuncia el reporte a centrales de riesgos.
<b>4</b>	<b>Reporte</b>	A partir del día 90 de mora o de acuerdo al nivel de riesgo, se iniciará el proceso para el reporte negativo a centrales de riesgo (procrédito).

**Fuente: Creación propia.**

### **Políticas para el cliente interno**

Estas políticas aplican para todos los empleados de la empresa. Escribir a quien te refieres con cliente interno.

*Días de diferimiento de pago:* Corresponde a 30 días a partir de la fecha de entrega del pedido.

*Cupos a otorgar:* Este no superará el valor de \$100.000 si es a crédito, en caso contrario deberá de pagar el excedente de contado.

*Política de descuentos:* Se ha definido un descuento del 30% si el producto es para uso personal en caso de realizar una actividad comercial con el producto el descuento será de 15%. LAS FACTURAS CON EL 30% DE DESCUENTO NO APLICAN PARA REALIZAR DESCUENTOS ADICIONALES POR PRONTO PAGO (3%).

*Realización de pagos:* Deberá acercarse al área de recepción con la factura (copia recibida) más el efectivo y la persona encargada deberá elaborar el recibo de pago y se le entregará como constancia del hecho.

*Política de cobro:* En caso de impagos el departamento de cartera procederá a realizar compromisos de pago con el fin de saldar la obligación.

Nota: En caso de retiro de la compañía el empleado deberá estar a paz y salvo por todo concepto de facturación.

IGUALMENTE DEBE SEÑALARSE QUE SU CUMPLIMIENTO ES OBLIGATORIO PARA TODOS.

### **Políticas para el cliente externo**

Para clientes que quieran acceder al crédito, se deberá diligenciar la solicitud de crédito ya sea persona natural o jurídica, todas operan de la misma manera, esta papelería a la hora de ser tramitada debe estar acompañada de fotocopia de la cédula de ciudadanía (de la persona que desea tomar el crédito), RUT (en caso de tenerlo), al igual que el certificado de cámara y comercio, el consentimiento para el tratamiento de datos ley 1581 de 2012 (el consentimiento aplica para todos los clientes independientemente si este decide tomar o no el crédito), todo el compilado de la información es verificada en centrales de riesgos y la DIAN por la coordinadora de cartera, para posteriormente autorizar o rechazar el crédito.

*Días de diferimiento de pago:* Corresponde a 30 días a partir de la fecha de entrega del pedido, aplica solo para los clientes que tienen crédito y residen en el área metropolitana. Para clientes de otras poblaciones tienen crédito de 45 y 60 días, el vendedor de acuerdo al cronograma de correrías asigna los días de crédito para estos clientes. Para aquellos clientes que no tienen crédito deberán pagar de contado al transportador una vez recibida la mercancía o en su defecto al vendedor en el momento de la compra (aplica para clientes que estén ubicados en el área metropolitana), para clientes de otras poblaciones, deberán consignar antes del envío, para proceder con el respectivo proceso de facturación y despacho.

*Cupos a otorgar:* Para clientes nuevos dependerá de la información que suministre PROCREDITO y las referencias comerciales a favor del cliente; para los clientes antiguos el cupo se aumentará o disminuirá de acuerdo a su historial crediticio, el cual evidencia el manejo que el cliente ha otorgado al crédito.

*Política de descuentos:* Se ha definido un descuento del 3% para aquellos clientes que decidan pagar de contado o que los pagos se realicen con un plazo máximo de 10 días después de entregado el producto.

*Realización de pagos:* La empresa cuenta con diversos medios de pago para brindar comodidad al cliente, sea en efectivo o transferencias electrónicas.

*Política de cobro:* La primera gestión la hace el vendedor a través del cobro preventivo, pasa al cobro administrativo y en caso de impagos el departamento de cartera procederá a realizar compromisos de pagos con el fin de saldar la obligación, o realizar reportes negativos a centrales de riesgos.

### 2.3 Sobre las solicitudes de crédito

Después de la creación de políticas, se modificaron los formatos de solicitud de crédito, antes se manejaba el mismo formato de solicitud para persona natural y persona jurídica, no existía un proceso formal para la codificación de clientes, ni procedimientos para el resguardo de la papelería que recolectaban los vendedores, se cumplía solo con el requisito de que el cliente diligenciara dicha solicitud, pero no pasaba nada más, tampoco se contaba con la política para el tratamiento de datos.

Actualmente, se manejan dos formatos para crédito que diferencian la persona natural y la jurídica, se cuenta con el formato de consentimiento informado para el tratamiento de datos, asimismo, se hizo los sellos para la autorización o rechazo de las solicitudes de crédito y los pedidos, se crearon planillas para el control del efectivo y la programación de facturas que requieren seguimiento, plantillas de cartas relacionadas con el departamento y se implementó una plataforma de mensajes de texto para las notificaciones, además de la realización de concursos para incentivar a los vendedores; todo esto no existía antes de la propuesta y ha sido realizado bajo construcción propia de quien desarrolla este trabajo.

A continuación, se observan algunos de estos cambios:

#### Formatos de crédito

Imagen No 1. Solicitud de crédito anterior (se manejaba antes de la implementación de cartera).

**COSMENALES S.A.S.**  
COSMÉTICOS INTERNACIONALES  
NIT 821.027.993.8

CIUDAD Y FECHA: Medellin, Marzo 12 de 2012

RAZÓN SOCIAL O NOMBRE: La Colmenita del Plegueo NIT O CÉDULA: 45550651

REGIMEN COMUAL: \_\_\_\_\_ REGIMEN SIMPLIFICADO: \_\_\_\_\_ GRAN CONTRIBUYENTE: \_\_\_\_\_

DIRECCION: Cra 50 B No. 123-13 TELÉFONO: 2142526 CELULAR: 3117475059-3203490815

REPRESENTANTE LEGAL O PROPIETARIO: Adriana Olivia Hernández Sanchez ELECTRONICO: \_\_\_\_\_

RESPONSABLE DE COMPRAS: Adriana Olivia Hernández Sanchez TELÉFONO: 2142526

**REFERENCIAS COMERCIALES**

NOMBRE: El Áncora (Unive Ahumada) DIRECCION: Cra 52 B No. 87-04 TELÉFONO: 2657456-3582045912 CIUDAD: Medellin

NOMBRE: Nilsin (Comitica) DIRECCION: Cra 55 N. 46-32 TELÉFONO: 3115230-321746655 CIUDAD: Medellin

**REFERENCIAS FAMILIARES**

NOMBRE: Marcos del Socorro Sánchez DIRECCION: Cra 55 N. 96-77 TELÉFONO: 5229996 CIUDAD: Medellin

NOMBRE: Orlando Zapata DIRECCION: Cra 46 N. 96-23 TELÉFONO: 3137305461 CIUDAD: Medellin

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Adriana Olivia Hernández Sanchez, identificada con la cédula de ciudadanía No. 45550651, expedida en Medellin, y/o identificada con el NIT \_\_\_\_\_, representada legalmente por \_\_\_\_\_, en ejercicio de mi derecho a la libertad y autodeterminación informáticas, autorizo a COSMENALES S.A.S. a la entidad que mi acreedor designe para representarme o a su cesionario, endosatarlo o a quien contare en el futuro la calidad de acreedor, previo a la relación contractual y de manera irrevocable, escrita, expresa, concreta, suficiente, voluntaria e informada, con la finalidad que la información comercial, crediticia, financiera y de servicios de la cual soy titular, referida al nacimiento, operación y extinción de obligaciones dinerarias (independientemente de la naturaleza del contrato que los da origen), a mi comportamiento e historial crediticio, incluida la información positiva y negativa de mis hábitos de pago, y aquella que se refiere a la información personal necesaria para el estudio, análisis y eventual otorgamiento de un crédito o celebración de un contrato, sea en general administrada y en especial: custodiada, tratada, procesada, operada, verificada, transmitida, transferida, usada o puesta en circulación y consultada por terceros personas autorizadas expresamente por la ley 1286 de 2008, incluidos los usuarios de la información. Con estos mismos alcances, atributos y finalidad autorizo expresamente para que tal información sea almacenada y reportada en la Base de Datos PROCREDITO operada por FENALCO o cualquier otra de la misma manera autorizo a FENALCO, como Operador de la Base de Datos PROCREDITO que tiene una finalidad estrictamente comercial, financiera, crediticia y de servicios, para que procese, opere y administre la información de la cual soy titular, y para que la misma sea transferida y transmitida a usuarios, lo mismo que a otros operadores operativos o entes que tengan la misma finalidad a una finalidad que comprenda la que tiene PROCREDITO. Certifico que los datos personales suministrados por mí, son veraces, completos, exactos, actualizados, reales y comprobables. Por tanto, cualquier error en la información suministrada será de mi única y exclusiva responsabilidad, lo que exonera a FENALCO de su responsabilidad ante las autoridades judiciales y/o administrativas.

Declaro que he leído y comprendido a cabalidad el contenido de la presente Autorización, y acepto la finalidad en ella descrita y las consecuencias que se derivan de ella.

Adriana Olivia Hernández Sanchez  
FIRMA DEL DEUDOR

Cra. 65 45 A 28 Medellín • Tel: 430 09 00  
cosmenales@unive.net.co • www.cosmenales.com

Fuente: Pantallazo desde el equipo de cartera.

*Sistematización de la experiencia de implementación del departamento de cartera en la empresa Cosmenales S.A.S.*

A partir de la creación del departamento y las políticas, se reestructuró el formato de solicitud con la inclusión de nuevos campos que den cuenta del mayor detalle de la historia del cliente y que permite un mayor control. Para acceder al crédito comercial el solicitante deberá tramitar la respectiva solicitud.

En la imagen No 2, se puede observar el formato de la solicitud de crédito actual para *persona natural*; consta de los siguientes campos: Fecha de diligenciamiento, nombre, apellido, número de cédula, fecha de nacimiento, estado civil, teléfono, dirección del negocio, dirección de residencia, ciudad, departamento; referencias comerciales y personales, correo electrónico, firma, huella dactilar, vendedor y zona

**Imagen No 2. Solicitud de crédito actual para persona natural.**

The image shows a screenshot of a credit application form for a natural person. The form is divided into several sections:

- SOLICITUD DE CRÉDITO PARA PERSONA NATURAL - INDEPENDIENTE**: Includes a date field (Fecha) with sub-fields for Day (Día), Month (Mes), and Year (Año).
- INFORMACIÓN COMERCIAL**: A section for commercial information.
- INFORMACIÓN GENERAL**: Includes fields for Name and Surname (Nombres y apellidos), Date of Birth (Fecha de Nacimiento), Gender (Género) with options for Female (Femenino) and Male (Masculino), Telephone (Teléfono), Civil Status (Estado civil), and Department (Departamento).
- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA**: Includes fields for Business Activity (Actividad que desarrolla), Type of Residence (Tipo de Vivienda), and Seniority as an independent person (Antigüedad como independiente).
- REFERENCIAS FINANCIERAS**: A table with columns for Bank (Banco), City (Ciudad), and Telephone (Teléfono).
- REFERENCIAS COMERCIALES**: A table with columns for Name and Reason of the establishment (Nombre y/o razón social del establecimiento), City (Ciudad), Cancelled (Cancelado), Active (Activo), and Fixed Telephone (Teléfono fijo).
- REFERENCIAS FAMILIARES**: A table with columns for Name (Nombre), Alias (Apodoqueso), City (Ciudad), and Mobile/Cellular Telephone (Teléfono fijo y/o celular).
- AUTORIZACIÓN**: A section for authorization, including a signature line (FIRMA DEL TITULAR DEL DATO), a stamp area (Huella), and fields for Vendor (VENDEDOR) and Zone (ZONA).

At the bottom of the form, contact information for Cosmenales S.A.S. is provided: Cra. 65 45 A 28 Medellín • Tel: 430 09 00, cosmenales@une.net.co • www.cosmenales.com

**Fuente: Pantallazo desde el equipo de cartera.**

En caso de ser diligenciada se debe anexar: Fotocopia de cédula de ciudadanía y RUT en caso de tenerlo, la solicitud también debe ir acompañada del consentimiento para el tratamiento de datos (requisito según ley 1581 de 2012), este aplica para todos, independiente de la forma de pago, excepto las personas jurídicas. Por último, la coordinadora de cartera se encarga de autorizar o rechazar la solicitud de crédito posteriormente a su estudio.

En la imagen No 3, consentimiento para el tratamiento de datos, este consta de: Nombre, firma y número de cédula de ciudadanía del cliente. El objetivo de esta ley es brindar seguridad al cliente en cuanto a la administración de los datos personales, los cuales serán tratados solo para fines comerciales. ES OBLIGATORIA LA FIRMA DE ESTE DOCUMENTO ANTES DE PROCEDER A LA CODIFICACIÓN DEL CLIENTE.

**Imagen No 3. Consentimiento informado.**



**CONSENTIMIENTO PARA TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES (HUELLA).**

De acuerdo con la Ley Estatutaria 1581 de 2012 de Protección de Datos y sus normas reglamentarias, autorizo expresamente para que mis datos personales y los datos biométricos (huella dactilar) sean incorporados en una base de datos responsabilidad de COSMENALES S.A.S. Para que sean tratados con la finalidad de realizar gestión de clientes, cobros y pagos, facturación, económica y contable, marketing. Prospección comercial.

El titular de los datos podrá ejercitar sus derechos de acceso, corrección, supresión, revocación o reclamo por infracción de sus datos, con un escrito dirigido a COSMENALES S.A.S. A la dirección de correo electrónico [información@cosmenales.com](mailto:información@cosmenales.com), Indicando en el asunto el derecho que desea ejercitar, o mediante correo ordinario remitido Cr 65 # 45 a 28 MEDELLÍN, ANTIOQUIA.

La política de tratamiento a la que se encuentran sujetos los datos personales se podrá consultar o acceder a través del siguiente correo electrónico: [información@cosmenales.com](mailto:información@cosmenales.com), o a través de la página web [WWW.COSMENALES.COM](http://WWW.COSMENALES.COM)

**TITULAR DEL DATO NOMBRE:**

**C.C:**


**FIRMA:**

**Fuente: Pantallazo desde el equipo de cartera.**

Para las personas jurídicas, se estableció también un formato específico, en la imagen No 4, se puede apreciar el formato de la solicitud de crédito para persona jurídica, la cual consta de los siguientes datos: Fecha de diligenciamiento, Razón social, Nit, nombre comercial, nombre del representante legal y número de cédula de ciudadanía del mismo, teléfono, dirección de la empresa, ciudad, departamento, correo electrónico, sector económico, número de empleados, referencias bancarias, referencias de proveedores; por último debe firmar el representante legal con su respectiva huella dactilar, nombre del vendedor y zona.



Imagen No 4. Solicitud de crédito actual persona jurídica.



**SOLICITUD DE CRÉDITO PARA PERSONAS JURÍDICAS**

		Fecha		
		Día	Mes	Año
<b>INFORMACIÓN BÁSICA DE LA EMPRESA (*)</b>				
Razón social	NIT		Número de empleados	
Nombre Comercial	C.C.		Estado civil	
Representante Legal	Ciudad		Teléfono	
Dirección	Móvil o celular		Sector Económico	
Correo Electrónico				
<b>REFERENCIAS BANCARIAS (*)</b>				
Banco	Sucursal	Ciudad		
Tipo de Cuenta	Número de cuenta	Teléfono		
<b>REFERENCIAS COMERCIALES PROVEEDORES</b>				
Nombre Comercial	Ciudad	Contacto	Teléfono	
	Ciudad	Contacto	Teléfono	
<b>USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA Y/O ESTABLECIMIENTO</b>				
Concepto de vendedor	PROCRECITO		SI	No
Crédito solicitado	Propuesta cupo del vendedor			
<b>Concepto Jefe de Crédito</b>				
Rechazada	Aprobada	Cupo asignado	\$	
Plazo	30 días	60 días	90 días	Mayor a 90 días
Valor de crédito despachado	\$			
Observaciones:				

Cca, 65 45 A 28 Medellín • Tel: 430 09 00  
cosmenales@une.net.co • www.cosmenales.com

**AUTORIZACIÓN**


Yo, \_\_\_\_\_ identificado con la cédula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_ Expedida en \_\_\_\_\_ Y/O \_\_\_\_\_ (sociedades comerciales u otras personas jurídicas) identificada con el NIT \_\_\_\_\_ representada legalmente por \_\_\_\_\_ En ejercicio de mi Derecho a la Libertad y Autodeterminación Informática, autorizo a COSMENALES S.A.S. O a la entidad que mi acreedor delegue para representarlo o a su cesionario, endosatario o a quien ostente en el futuro la calidad de acreedor, previo a la relación contractual y de manera irrevocable, escrita, expresa, concreta, suficiente, voluntaria e informada, con la finalidad que la información comercial, crediticia, financiera y de servicios de la cual soy titular, referida al nacimiento, ejecución y extinción de obligaciones dinerarias (independientemente de la naturaleza del contrato que les dé origen), a mi comportamiento e historial crediticio, incluida la información positiva y negativa de mis hábitos de pago, y aquella que se refiera a la información personal necesaria para el estudio, análisis y eventual otorgamiento de un crédito o celebración de un contrato, sea en general administrada y en especial: capturada, tratada, procesada, operada, verificada, transmitida, transferida, usada o puesta en circulación y consultada por terceras personas autorizadas expresamente por la ley 1286 de 2008, incluidos los Usuarios de la Información. Con estos mismos alcances, atributos y finalidad autorizo expresamente para que tal información sea concerrada y reportada en la Base de Datos PROCREDITO operada por FENALCO.

De la misma manera autorizo a FENALCO, como Operador de la Base de Datos PROCREDITO que tiene una finalidad estrictamente comercial, financiera, crediticia y de servicios, para que procese, opere y administre la información de la cual soy titular, y para que la misma sea transferida y transmitida a Usuarios, lo mismo que a otros operadores nacionales o extranjeros que tengan la misma finalidad o una finalidad que comprenda la que tiene PROCREDITO.

Autorizo también a COSMENALES S.A.S. Para que "la notificación" a que hace referencia el Decreto 2552 del 6 de agosto de 2010 en su artículo 2°, se pueda surtir a través de mensajes de texto al número suministrado en la parte inicial de esta solicitud y también declaro al siguiente correo electrónico: \_\_\_\_\_ Así mismo doy fe que el número telefónico del móvil me pertenece y en caso de cambiarlo lo notificaré a COSMENALES S.A.S.

Certifico que los datos personales suministrados por mí, son veraces, completos, exactos, actualizados, reales y comprobables. Por tanto, cualquier error en la información suministrada será de mi única y exclusiva responsabilidad, lo que exonera a COSMENALES S.A.S. De su responsabilidad ante las autoridades judiciales y/o administrativas.

Declaro que he leído y comprendido a cabalidad el contenido de la presente Autorización, y acepto la finalidad en ella descrita y las consecuencias que se derivan de ella.



Huella

FIRMA DEL TITULAR DEL DATO. \_\_\_\_\_  
C.C: \_\_\_\_\_

VENDEDOR: \_\_\_\_\_ ZONA: \_\_\_\_\_

Cca, 65 45 A 28 Medellín • Tel: 430 09 00  
cosmenales@une.net.co • www.cosmenales.com

Fuente: Pantallazo desde el equipo de cartera.

En caso de diligenciamiento se debe anexar: Fotocopia de cédula de ciudadanía del representante legal, copia del RUT, certificado de cámara y comercio vigente. Por último, la coordinadora de cartera se encarga de autorizar o rechazar la solicitud de crédito posteriormente a su estudio.

#### 2.4 Sobre el tratamiento y almacenamiento de la documentación.

La imagen No 5, muestra un estante, un espacio organizado a partir de la implementación de cartera, allí se almacena: Los formatos de solicitud de crédito (persona natural y persona jurídica), consentimiento informado, planillas (control de efectivo, programación de facturas), talonarios de recibos de pago, e implementos de trabajo. Cabe aclarar que son formatos en blanco (para diligenciar).

**Imagen No 5. Estante para los formatos e implementos para los vendedores.**



**Fuente: Fotografía propia.**

Estos formatos se dejan en un lugar de fácil acceso para el vendedor. Cuando los formatos de solicitud de crédito son diligenciados, se procede a su respectiva evaluación por parte de la coordinadora de cartera, una vez autorizado o rechazado el crédito, la documentación es digitalizada y archivada. Acción que no se desarrollaba antes de la implementación del departamento, lo que ha garantizado un seguimiento más efectivo a las operaciones crediticias y a la gestión de los vendedores.

**Imagen No 6. Digitalización de las solicitudes de crédito por zonas.**

Nombre	Fecha de modifica...	Tipo	Nombre	Fecha de modifica...	Tipo	Tamaño
00 - PENDIENTES POR DOCUMENTOS	09/10/2019 12:09 ...	Carpet...	ALEJANDRO OSORIO GÓMEZ	22/07/2019 3:42 p...	Carpeta de archivos	
BOGOTÁ - 08	22/07/2019 3:42 p...	Carpet...	ALEXANDRA MARÍA RINCÓN GIL	22/07/2019 3:42 p...	Carpeta de archivos	
CALI ZONA 06 - EDGAR DE JESÚS RESTRE...	22/07/2019 3:42 p...	Carpet...	ANILLY ZULEIBY ÁLVAREZ RÚA	26/08/2019 3:48 p...	Carpeta de archivos	
DIEGO MAURICIO VALLEJO ZONA 05	09/10/2019 12:05 ...	Carpet...	ASTRID ELENA JARAMILLO ECHEVERRY	22/07/2019 3:42 p...	Carpeta de archivos	
EDGAR DE JESUS RESTREPO CÁRDENAS ...	09/09/2019 2:21 p...	Carpet...	BÁRBARA CAROLINA MATHEUS CORREA	22/07/2019 3:42 p...	Carpeta de archivos	
GENY LILIANA BUSTAMANTE ZONA 03	26/09/2019 11:46 a...	Carpet...	BLANCA MIRIAM SERNA	22/07/2019 3:42 p...	Carpeta de archivos	
JULIO CÉSAR ESCOBAR OQUEENDO ZON...	20/08/2019 9:20 a...	Carpet...	CARMEN ROSA GÓMEZ ORTIZ	22/07/2019 3:42 p...	Carpeta de archivos	
LUZ FANERY MACHADO ZONA 14	12/08/2019 2:24 p...	Carpet...	CAROLINA YEPES MONTOYA	22/07/2019 3:42 p...	Carpeta de archivos	
MARIBEL HENAO GRISALES	25/07/2019 5:13 p...	Carpet...	CLAUDIA PATRICIA CASTAÑEDA PULGA...	22/07/2019 3:42 p...	Carpeta de archivos	
SOLICITUDES RECHAZADAS - TODAS LA...	28/08/2019 5:40 p...	Carpet...	DANIELA MIRA ARANGO	22/07/2019 3:42 p...	Carpeta de archivos	
WILSON JACKSON MONTOYA ZONA 00	22/07/2019 3:42 p...	Carpet...	DANIELA PIEDRAHITA CÁRDENAS	22/07/2019 3:42 p...	Carpeta de archivos	
ZONA 01 HÉCTOR ARMANDO GUTIÉRREZ	07/10/2019 11:56 a...	Carpet...	DIANA MARÍA GRISALES	22/07/2019 3:42 p...	Carpeta de archivos	
ZONA 02 - CARLOS ALBERTO RÍOS CEBA...	07/10/2019 11:56 a...	Carpet...	DIANA PATRICIA MIRA PÉREZ	22/07/2019 3:42 p...	Carpeta de archivos	
ZONA 04 HÉCTOR ARMANDO GUTIÉRREZ	01/10/2019 12:00 ...	Carpet...	DORA ALICIA SÁNCHEZ PATIÑO	22/07/2019 3:42 p...	Carpeta de archivos	
			DORA STELLA GARCÍA SALAZAR	22/07/2019 3:42 p...	Carpeta de archivos	
			ERICA ESMERALDA SALADARRIAGA DÍAZ	22/07/2019 3:42 p...	Carpeta de archivos	
			ESTEFANÍA HOLGUIN LOAIZA	10/09/2019 11:34 a...	Carpeta de archivos	
			FRANCISCO ALONSO SÁNCHEZ	22/07/2019 3:42 p...	Carpeta de archivos	
			GLORIA ELENA RESTREPO	22/07/2019 3:42 p...	Carpeta de archivos	
			GREICI YAMILE VASCO HERRERA	22/07/2019 3:42 p...	Carpeta de archivos	
			IRAIS ARROYAVE ÁLVAREZ	22/07/2019 3:42 p...	Carpeta de archivos	
			JAIBER ARLEY PÉREZ URIBE	22/07/2019 3:42 p...	Carpeta de archivos	

**Fuente: Pantallazo desde el equipo de cartera.**

Es importante digitalizar los documentos, en este caso las solicitudes de crédito, no solo para proteger la información de los clientes sino para que en caso de reportar a centrales de riesgo o iniciar un proceso de cobro sea mucho más fácil la búsqueda de los datos adicionales que contiene la solicitud (referencias), desde el buscador del computador que hacerlo de manera manual. Se clasifica por nombre de vendedor y zona, luego el nombre del cliente, tal como se muestra en la imagen No 6.

La imagen No 7, es un ejemplo del contenido de las carpetas que detalla la imagen No 6. Se puede observar una solicitud de crédito diligenciada y con sello de autorización, tiene anexo de la copia del RUT y fotocopia de la cédula de ciudadanía, cada solicitud digitalizada lleva el nombre del cliente.

**Imagen No 7. Documentos digitalizados.**



img237



img238



img239



img240

**Fuente: Pantallazo desde el equipo de cartera.**

*Sistematización de la experiencia de implementación del departamento de cartera en la empresa Cosmenales S.A.S.*

Inmediatamente, de que las solicitudes de crédito se hayan digitalizado, estas se archivan en carpetas marcadas por vendedor y zona, se guardan en el estante, así como se evidencia en la imagen No 8, este estante permanece bajo candado (política para protección de la información). La única persona a cargo del manejo de las carpetas, es la coordinadora de cartera.

**Imagen No 8. Almacenamiento de las solicitudes de crédito diligenciadas.**



**Fuente: Fotografía propia.**

### ***2.5 Sobre los sellos***

Estos sellos se implementaron con el fin de autorizar o rechazar las solicitudes de crédito y los pedidos que diariamente reportan los vendedores. El sello en los documentos representa que previamente fue estudiado por cartera, esto permitirá el desarrollo de los demás procesos, ejemplo: Facturación. Se pueden evidenciar en la siguiente imagen

**Imagen No 9. Sellos para la autorización o rechazo de solicitudes de crédito y pedidos.**



**Fuente: Creación propia.**

## ***2.6 Sobre la autorización de pedidos.***

Antes no se revisaban los pedidos, todo se facturaba independientemente de los estados de cuenta que el cliente tuviera en el momento, lo más importante era vender y cumplir con las proyecciones a como diera lugar, sin importar las consecuencias de estos sucesos, ya que no había alguien que ejerciera control ni políticas que permitieran evitar la facturación en caso de inconsistencias; es así que por consecuencia de lo anterior se crean los cupos de crédito para una mejor evaluación antes de realizar una factura de venta, gracias a estos cupos los topes para las facturas se limitan y van de acuerdo a la capacidad de pago del cliente, antes de otorgar dichos cupos se estudia el historial crediticio del mismo y a raíz de esa información se aplican, en algunos casos los cupos pueden incrementar o disminuir, esto se da según los comportamientos de pago por parte del cliente.

En la siguiente imagen No 10, podemos observar un tomapedido<sup>1</sup> con sello, el vendedor debe pasar todos los pedidos al departamento de cartera, este se encarga de autorizar o rechazar la facturación del pedido. (El área de facturación solo factura los pedidos que tengan sello).

---

<sup>1</sup> Formato usado por el vendedor para tomar el pedido al cliente.

Imagen No 10. Tomapedido con sello.

**COSMENALES S.A.S.** NOMBRE DEL NEGOCIO: Distribuciones ABC  
 FECHA: \_\_\_\_\_ NOMBRE DEL CLIENTE: \_\_\_\_\_ COD. CLIENTE: 12345  
 TEL.: \_\_\_\_\_ BARRIO: \_\_\_\_\_ CIUDAD: \_\_\_\_\_ DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_  
 CEL.: \_\_\_\_\_ E-MAIL: \_\_\_\_\_ ZONA: 05

ASEO PERSONAL-HOGAR	INV.	CODIGO	CANTIDAD	VALOR	CERA MOLDEADORA	INV.	CODIGO	CANTIDAD	VALOR
470gs. GEL ANTIBACTERIAL POTE		51010			HOM FOR MEN x 120gs.		59999		
940gs. GEL ANTIBACTERIAL LITRO		51012			WOW X 50grs.		60004	5	7
50gs. GEL ANTIBACTERIAL POTE		51013			WOW X 150grs.		60001		
					WOW X 100grs.		60002	3	15
					WOW X 500grs.		60003		
					WOW X 590grs. Bolsa		60005	2	
					CERA VITAL TIME x 50 grs.		60006		
					CERA VITAL TIME x 120 grs.		60010		
					CERA VITAL TIME x 360 grs.		60011		
					ACEITE PARA MASAJES	INV.	CODIGO	CANTIDAD	VALOR
					ACEITE PARA MASAJES		03037		
					ACEITE CAFE x 250ml		03036		
					ACEITE DE COCO x 250ml		03038		
					ACEITE DE ALMENDRAS x 250ml		03039		
					ACEITE HOT x 250ml		03040		
					REMOVEDOR	INV.	CODIGO	CANTIDAD	VALOR
					REMOVEDOR x 75ml		01060		
					REMOVEDOR x 270ml		01065		
					REMOVEDOR x 1050ml		01067		
					LOCION CAPILAR x 100gs		00205		
					LOCION CAPILAR Baza x 100gs		00210		
					AGUA MICELAR x 200gs		23040		
					OBSERVACIONES				

Fuente: Fotografía propia.

Antes de pasar los pedidos a facturación, se debe verificar: El estado de cuenta del cliente, en caso de tener facturas vencidas este debe cancelar antes de facturar un nuevo pedido, o en caso de tener alguna factura, pero no vencida, se verifica el cupo del cliente, de acuerdo a la viabilidad y a lo que exponga el vendedor, cartera toma la decisión.

**2.7 Sobre el control del dinero en efectivo.**

La imagen No 11, muestra una planilla, la cual tiene como función detallar los recaudos en efectivo que ingresan a la empresa, es usada por vendedores y el recaudador. Es una planilla por mes para cada uno. La coordinadora de cartera las archiva después que ha finalizado el mes. Está compuesta por los siguientes campos: Nombre del recaudador, fecha de la entrega del recaudo, valor cobrado y la firma de quien recibe el dinero.



Imagen No 12. Programador de facturas.



**PROGRAMADOR DE FACTURAS**

FECHA: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

CLIENTE: \_\_\_\_\_ NOMBRE DE NEGOCIO: \_\_\_\_\_

TELÉFONO: \_\_\_\_\_ CELULAR: \_\_\_\_\_ CORREO ELECTRÓNICO: \_\_\_\_\_

FACTURA DE VENTA	FECHA INICIAL	FECHA 2	FECHA 3	FECHA 4	COMENTARIOS

Fuente: Creación propia.

Antes de la implementación de cartera, los vendedores eran los encargados de hacer seguimiento a las facturas que presentaban mora, una vez se ponían de acuerdo con el cliente y acordaban una fecha para el pago, el vendedor conservaba la información en papelitos, mensajes en WhatsApp, en la parte de atrás de la factura, entre otras herramientas, pero no existía un control que detallara la programación, es decir, que a la hora de preguntarle al vendedor sobre cuantas llamadas ha realizado al cliente, cuantas fechas de reprogramación tiene la factura, no tenían informaciones concretas al respecto, a raíz de eso se crea el formato de la imagen No 12, con el fin de tener un control del seguimiento que se le hace al cliente.

Actualmente, se diligencian las planillas con el objetivo de tener la información detallada de las facturas que presentan complicaciones para el recaudo, en caso de reporte queda la planilla como anexo a la factura, sería una evidencia del seguimiento.



Se diligencia con los siguientes datos: Fecha en que se inicia el seguimiento, nombre del cliente, teléfono, celular, nombre del negocio, correo electrónico, luego se detalla el número de la factura que iniciará el proceso, fecha inicial de programación y los comentarios del cliente. Cuando esta planilla lleve varias fechas de programación sin cumplimiento por parte del cliente, se deberá pasar a la coordinadora de cartera para iniciar un proceso de cobro prejurídico, notificación y por último reporte negativo a centrales de riesgo.

## ***2.9 Sobre los conductos de notificación.***

Antes no se realizaban reportes negativos a centrales de riesgos, por ende, tampoco había notificaciones para los clientes, la gestión para la recuperación de cartera la hacían a través de llamadas y mensajes de WhatsApp, medios informales que podrían ser la causa de la poca importancia que manejaba el cliente para pagar. Ahora con los medios formales que se manejan, el cliente tiene otra actitud frente a las obligaciones contraídas, tienen el conocimiento de qué sucede en caso de incumplimiento.

En la imagen No 13, se muestra la carta de notificación que se implementó de acuerdo a las políticas, una vez realizada, se envía a la dirección que el cliente reporta en la solicitud de crédito, en esta se detalla aparte de los datos principales del cliente, el valor en mora y la fecha en que debió haber cancelado la obligación.

**Imagen No 13. Carta de notificación**



**Fuente: Creación propia.**

Los mensajes de texto se manejan a través de una plataforma llamada AVISEL (imagen No 14), por medio de esta aplicación se puede notificar al cliente, recordar los compromisos de pagos pactados y anunciar las visitas del vendedor en la zona.

**Imagen No 14. SMS de texto.**

Informe de Historial SMS		
<< OCTUBRE 2019 >>		Filtro avanzado
Titulo	Contenido	Detalles
(sin titulo)	APRECIADO CLIENTE, COSMENALES LO INVITA A PONERSE AL DÍA PAGANDO CUMPLIDAMENTE. RECUERDE QUE ES MUY IMPORTANTE CONSERVAR UN BUEN HISTORIAL CREDITICIO.	Fecha de envío: 16-oct.-2019 02:53 p.m. Tipo: Global Programados: 1 Enviados: 1 Ruta: Estándar
(sin titulo)	APRECIADO CLIENTE, COSMENALES LO INVITA A PONERSE AL DÍA CON SU CRÉDITO. EVITE EL REPORTE NEGATIVO A CENTRALES DE RIESGO PAGANDO OPORTUNAMENTE. GRACIAS.	Fecha de envío: 16-oct.-2019 02:52 p.m. Tipo: Global Programados: 1 Enviados: 1 Ruta: Estándar
(sin titulo)	COSMENALES LE INFORMA QUE DARÁ CUMPLIMIENTO A LO DISPUESTO EN EL ARTÍCULO 12 DE LA LEY 1266. POR INCUMPLIMIENTO EN SUS PAGOS.	Fecha de envío: 10-oct.-2019 11:57 a.m. Tipo: Global Programados: 1 Enviados: 1 Ruta: Estándar

**Fuente: Pantallazo de la plataforma de mensajes.**

## **2.10 Sobre los reportes a centrales de riesgo.**


Después de entregada la carta o enviado el mensaje de notificación, el cliente tiene 20 días calendario para ponerse al día con la obligación, en caso contrario se realiza el reporte negativo a la central de riesgo. El reporte genera bloqueos a nivel comercial, es decir, las personas reportadas presentarán inconvenientes a la hora de solicitar nuevos créditos con otras entidades, en caso de que este desee recuperar su vida crediticia deberá pagar las deudas pendientes, es una forma de presionar al cliente para el debido cumplimiento en los pagos con todos los proveedores que tenga en el momento. La lista de los clientes reportados también se debe bloquear en el sistema, con el fin de evitar la generación de nuevas ventas.

La actualización de la información se realiza cada mes (los primeros 5 días), consiste en ingresar los datos de los clientes a reportar o simplemente actualizar de nuevo la lista de clientes que ya se encuentren en la planilla y subirlo a la plataforma de procrédito. Antes la empresa no reportaba a los clientes.

Imagen No 15, esta plantilla debe ser diligenciada para la realización de los reportes negativos a la central de riesgo, este formato está en Excel y es proporcionado por Fenalco

Antioquia (Procrédito), allí se detalla todo lo referente al cliente que se reportará, ejemplo: Se ingresa nombre completo, número de cédula de ciudadanía, número de factura, valor en mora, fecha de la obligación, dirección, ciudad, departamento. Una vez finalizada se sube al portal de procrédito para actualizar la lista de reportados.

**Imagen No 15. Plantilla en Excel para reporte a procrédito.**


Realizar Validación

### PLANTILLA DE REPORTE

Información del Afiliado								
Tipo de Documento	2	Seccional Afiliación	1					
Número Documento	811027993	Fecha de Corte						
1	2	3	4	5	6	7	8	
Tipo Documento Cliente	Número Documento Cliente	Nombre Completo	Tipo Garante	Sucursal Obligación	Tipo Obligación	Número Obligación	Tipo Contrato	Refinan (
1	1028010173	MAYELI ALEJANDRA TORO GARCES	1	00	3	176489	1	
1	30238027	SARA EUNICE GIRALDO HERNANDEZ	1	00	3	178714	1	
1	30238027	SARA EUNICE GIRALDO HERNANDEZ	1	00	3	179337	1	
1	15459126	ANDRES ELIAS ZAPATA	1	00	3	195534	1	
1	70097032	LUIS FERNANDO SALAZAR VELEZ	1	00	3	195871	1	
1	1030599878	LAURA TATIANA AMORTEGUI CARDENAS	1	00	3	190089	1	
1	39679748	MARTHA CRISTINA NARANJO SERRATO	1	00	3	199982	1	
1	29671205	FLOR BETY MOSQUERA RIVAS	1	00	3	197774	1	
1	52877722	FERNANDA ARDILA MORALES	1	00	3	198666	1	
1	51962442	ELSY YANIRA ANGULO RIVERA	1	00	3	197572	1	
1	9078626	ALVARO RAFAEL CABALLERO PAOLA	1	00	3	188525	1	
1	9078626	ALVARO RAFAEL CABALLERO PAOLA	1	00	3	188926	1	
1	78750562	AMAURY ENRIQUE BARON CASTRO	1	00	3	187744	1	
1	33226403	YOSELIS JUDITH CARBAL ANILLO	1	00	3	188636	1	
1	71737962	CARLOS ALBERTO ECHEVERRY GALLEG0	1	00	3	189958	1	
1	1035417825	JONATAN TABARES QUINCHIA	1	00	3	197130	1	

**Fuente: Pantallazo desde el equipo de cartera.**

### **2.11 Sobre los presupuestos en recaudos e incentivos a los vendedores.**

Anteriormente, la empresa solo contaba con el presupuesto en ventas, no se asignaba presupuesto para recaudos, con la implementación del departamento de cartera surge la necesidad de llevar a cabo un control para los recaudos, que permite conocer los ingresos por zonas, vendedor, el porcentaje de participación, entre otras variables que son indispensables para la empresa y que permiten medir al vendedor.

Las proyecciones se fijan entre los primeros 5 días de cada mes, ya que son los días de cierre del mes<sup>2</sup> anterior y la información que se necesita para realizar el presupuesto es con corte al

<sup>2</sup> Se hace inventario, no se generan facturas.

30, mientras se asigna el presupuesto no se pueden ingresar recibos de caja, porque variarían las proyecciones.

Anteriormente, la empresa solo contaba con el presupuesto en ventas.

Para realizar las proyecciones sobre recaudos, esto se hace por vendedor y zona, de la siguiente manera:

Se descargan las carteras por cada vendedor con corte al último día del mes a presupuestar, del valor total se toma el 70%, ese mismo porcentaje aplica para todas las zonas ese es el valor que deberán cumplir como meta cada vendedor.

Los concursos se realizan cada tres meses; estos operan de manera distinta, es decir, los porcentajes varían de la siguiente manera:

Se toma el 90% del total de la cartera de cada uno, ese sería el valor a presupuestar (la cuota del mes), quién cumpla el 90% del valor que se fijó obtiene el tercer premio, el cual en la mayoría de veces es de \$100.000, el que cumpla el 95% de la cuota, se lleva el segundo premio \$150.000 y el 100% de cumplimiento da un premio de \$200.000 que corresponde al primer lugar.

La imagen No 16, muestra el presupuesto que se fijó para el mes de septiembre del 2019, allí también se detalla los porcentajes de cumplimiento para los premios del concurso.

**Imagen No 16. Tabla del presupuesto en recaudos mes de septiembre 2019.**

PRESUPUESTO DE RECAUDO CARTERA SEPTIEMBRE 2019			
VENDEDOR	VALOR PRESUPUESTADO	ACUMULADO 30/sep	VALOR ACUM %
WILSON JACKSON MONTOYA TORRES - 00	\$ 40.500.000	\$ 17.812.866	44,0%
CARLOS ALBERTO RÍOS CEBALLOS - 02	\$ 77.800.000	\$ 45.177.231	58,1%
JENNY LILIANA GONZÁLEZ BUSTAMANTE - 03	\$ 30.600.000	\$ 20.852.232	68,1%
HÉCTOR ARMANDO GUTIÉRREZ VERGARA - 01 - 04	\$ 86.900.000	\$ 57.402.627	66,1%
<b>DIEGO MAURICIO VALLEJO OSORIO - 05</b>	<b>\$ 41.500.000</b>	<b>\$ 38.300.732</b>	<b>92,3%</b>
JULIO CESAR ESCOBAR OQUENDO - 07	\$ 30.600.000	\$ 20.806.381	68,0%
CARLOS MARIO BETANCUR VALENCIA -08	\$ 9.500.000	\$ 9.123.693	96,0%
<b>NINI JOHANA HINCAPIÉ ARISTIZÁBAL - 15</b>	<b>\$ 9.000.000</b>	<b>\$ 10.638.944</b>	<b>118,2%</b>
EDGAR DE JESÚS RESTREPO CÁRDENAS - 17	\$ 14.500.000	\$ 3.620.189	25,0%
MARIBEL HENAO GRISALES - 18	\$ 25.000.000	\$ 20.758.642	83,0%
<b>LUZ FANERY MACHADO ZAPATA - 14</b>	<b>\$ 15.000.000</b>	<b>\$ 20.113.341</b>	<b>134,1%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 380.900.000</b>	<b>\$ 264.606.878</b>	<b>69,5%</b>

CONCURSO	
% CUMPLIMIENTO	PREMIO
90%	\$ 100.000
95%	\$ 150.000
100%	\$ 200.000

**Fuente: Creación propia.**

*Sistematización de la experiencia de implementación del departamento de cartera en la empresa  
Cosmenales S.A.S.*

Después que se determinen los ganadores del concurso, la coordinadora de cartera realiza el acta como evidencia de entrega del premio tal como se muestra en la imagen No 17, se imprimen dos copias, ambas se deben firmar por la coordinadora y el ganador, una queda en contabilidad como soporte del comprobante de egreso y la segunda copia del acta se archiva dentro del departamento de cartera como evidencia de las actividades realizadas. Luego el gerente realiza el pago en efectivo al ganador.

**Imagen No 17. Actas de los concursos.**



Medellin, 02 de octubre 2019

05

**CUMPLIMIENTO EN RECAUDOS**

A continuación, se detallan los ganadores por cumplimiento en recaudos del mes de septiembre del año en curso:

NOMBRE VENDEDOR	% CUMPLIMIENTO	BONIFICACION	FIRMA DE RECIBIDO Y C.C
Diego Mauricio Vallejo O.	92,3%	\$100.000	
Nini Johana Hincapié A.	118,2%	\$200.000	
Luz Fanery Machado Z.	134,1%	\$200.000	

Atentamente;

\_\_\_\_\_  
Eliana Barrientos Valdés  
Coordinadora de Cartera.

Cra. 65 45 A 28 Medellín • Tel: 430 09 00  
cosmenales@unet.net.co • www.cosmenales.com

**Fuente: Creación propia.**

## ***2.12 Sobre los compromisos de pagos de los empleados***

Antes, los empleados acumulaban varias facturas sin cancelar, porque nadie les exigía pagar los productos que llevaban, no existía inspección para ellos, lo único que había establecido

de manera verbal era el descuento al que tenían derecho los empleados, correspondiente al 30% y un a crédito de 30 días para cancelar la factura, pero ninguno pagaba, la cartera 00<sup>3</sup> crecía cada más a costa de este desorden creado por los empleados.

Ahora, de acuerdo a las políticas nuevas (para el cliente interno), se les genera facturas de venta, pero bajo la supervisión de la coordinadora de cartera quien que cada quincena los compromete a realizar el pago de manera cumplida y en caso de tener cuentas vencidas no se podrá generar facturas nuevas hasta que no haya cancelado.

Los compromisos se realizan de la siguiente forma, cada mes (en los primeros días), se debe imprimir la cartera de la zona 00, cartera en la cual aparecen todos los estados de cuenta (facturas de venta) de los empleados y se programa con cada uno de ellos los pagos para la primera y segunda quincena del mes, estos compromisos (imagen 18) son realizados por la coordinadora de cartera, luego se pasan quincenalmente a gerencia para que sean descontados en el momento en que se paga la nómina.

**Imagen No 18. Compromiso de pago.**

COMPROMISO DE PAGO 15/10/2019: DANIEL ESTIBEN MARTÍNEZ TOBÓN	
DETALLE	TOTAL
CANCELA FACTURA DE VENTA 226739	\$ 19.992
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 19.992</b>

COMPROMISO DE PAGO 30/10/2019: DANIEL ESTIBEN MARTÍNEZ TOBÓN	
DETALLE	TOTAL
ABONA FACTURA DE VENTA 226133	\$ 16.470
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 16.470</b>

**Fuentes: Creación propia.**

### **Tercer momento: Socialización en el campo de trabajo.**

La creación del departamento de cartera en Cosmenales S.A.S., inició en el mes de febrero del año 2018, a pesar de que fue por iniciativa propia de quien realiza este trabajo, no se pueden negar los temores vividos al principio, pues no se tenía la información clara de todo

<sup>3</sup> Estados de cuenta de los empleados.

lo que comprendía un departamento de cobranzas, lo único que se sabía en medio de la ignorancia era que la empresa no estaba haciendo el seguimiento adecuado que debía realizar con todo lo relacionado a las cuentas por cobrar, ese fue el punto de partida para la implementación de todo lo anteriormente mencionado, a medida que se evidenciaban las necesidades se hacían los cambios, investigaciones de otras empresas sobre el manejo de la cartera, se amplió el horizonte, información de gran ayuda para la ejecución de nuevas herramientas dentro de Cosmenales.

En el mes de abril del mismo año, se hizo una reunión con los directivos y el área de ventas en cual se hacía la presentación oficial del nuevo departamento, se presentaron algunas propuestas por parte de la coordinadora de cartera, quien ejercería como tal el cargo, entre las propuestas estaban las políticas para el cliente interno y externo, los nuevos formatos (solicitud de crédito, modelos de cartas), al igual que el anuncio sobre la revisión y autorización de pedidos antes de facturar, por el tiempo en que se dio la reunión aún faltaban muchas cosas por implementar, lo demás se fue realizando bajo la marcha; en la culminación de la reunión, se presentaron comentarios positivos y de agrado ante la creación de cartera por parte de los vendedores, pues estos sabían que sería una gran ayuda para la labor que ejercían.

En el mes de mayo se dio inicio a las auditorías de carteras por zona y vendedor, los resultados obtenidos fueron moras elevadas por falta de gestión, algunas carteras con mayor problemática que otras, pero todo daba lugar a que había que tomar cartas en el asunto. Los correctivos empezaron, cartas, mensajes y notificaciones fueron los procesos que emprendió el departamento de cartera, todo esto desencadenó enfrentamientos con el área de ventas, pues los pedidos se limitaban, porque si el cliente tenía cuentas vencidas no se facturaba hasta que la cuenta estuviera saldada.

Las zonas que estuvieron afectadas con la medida fueron, la zona 02 - norte<sup>4</sup>, zona 03 - oriente antioqueño<sup>5</sup> y la zona 18 - cadena de droguerías<sup>6</sup>, en estas zonas la mayoría de los clientes poseían varias facturas con abonos muy mínimos comparados con las ventas, los vendedores de las zonas exponían que los clientes siempre pagaban así, además eran clientes de muchos años con la compañía, por lo tanto, exigían no dejar de venderles a estos clientes, a lo que la

---

<sup>4</sup> Comprende los municipios de Bello, Copacabana, Girardota, Barbosa, Cauca, Yarumal, Apartadó, Carepa, Chigorodó, Turbo, Amagá, Andes, Ciudad Bolívar, Fredonia, Jardín, Santa Bárbara, Manizales, Pereira, Armenia.

<sup>5</sup> Abejorral, El Carmen de Viboral, El Peñol, El Retiro, El Santuario, Granada, Guarne, Guatapé, La Ceja, La Unión, Marinilla, Rionegro.

<sup>6</sup> En Medellín.

coordinadora de cartera se opuso, emprendiendo los nuevos correctivos y la aplicación de las políticas.

Por lo tanto, los cupos de crédito se comenzaron a manejar de la siguiente manera: Para clientes nuevos se asignaría de acuerdo a la información que suministrara PROCREDITO ya que otorga una guía para determinar si es riesgoso o no la solicitud de crédito, así como la confirmación de las referencias comerciales a favor del cliente; para los clientes antiguos el cupo se aumentaría o disminuiría de acuerdo a su historial crediticio, el cual evidencia el manejo que el cliente le ha dado al crédito.

Con la creación de los cupos de crédito y este manejo, se evita la generación de facturas de venta elevadas en cuanto al valor total, como a la creación de múltiples facturas. Las discusiones y enfrentamientos a diario se apoderaban del entorno entre ventas y cartera, ya que todos los días había casos que ameritaban revisiones cuidadosas y por supuesto, levantaba incomodidades, pues cada uno trataba de defender las posiciones e intereses del momento.

Los cambios e implementaciones se daban de acuerdo a todas las situaciones presentadas, por lo que las medidas de control y seguimiento constante, permitieron que en el mes de septiembre del año 2018, después de una auditoría por parte de la coordinadora de cartera, detectara fraude por parte de uno de los recaudadores, este alteraba los recibos de pago y entregaba menos dinero a la empresa, lo que dio lugar a su despido, por este tipo de situaciones, se implementó *la planilla para el control de efectivo* y actualmente los *talonarios* son revisados y verificados por la coordinadora de cartera por seguridad en la realización y entrega de los soportes.

En el mes de diciembre de 2018, la coordinadora de cartera hace una propuesta a gerencia la cual es avalada, y consistía en la creación de *concursos en recaudos para los vendedores* a partir del año 2019, con una frecuencia trimestral la cual ayudará no solo a incentivar sino a la consecución de metas proyectadas. Este proceso fue bien recibido por los vendedores, quienes son nuestra principal herramienta de recaudo.

A finales del año 2018, con todas las implementaciones, el departamento de cobranza ya hacía reportes a centrales de riesgos, para este proceso se creó *el programador de facturas* con el fin de hacer seguimiento a las deudas de difícil cobro o facturas con varios días de mora, también se tenía la papelería de los clientes recolectada y organizada a la fecha, es decir, escaneada, archivada y debidamente marcada en carpetas, también se manejaba para la fecha una plataforma de mensajería de texto llamada AVISEL, gracias a esta se redujeron costos en el envío de las *notificaciones* de los clientes.



Para esa misma fecha, se tomaron medidas en la recuperación de las cuentas pendientes por pagar de empleados, correspondientes a facturas de venta, a través de la realización de *los compromisos de pagos quincenales*, situación que también generó conflicto por la costumbre que traían de generar facturas sin la realización de pago alguno, todo debido a la falta de control y gestión por parte de los directivos hacia los empleados.

Todos los procesos y cambios abordados para la construcción de cartera, fueron sometidos a evaluación por gerencia, la cual en su mayoría obtuvo autorización para el desarrollo en la ejecución.

Actualmente cartera trabaja con todas las herramientas mencionadas en el primer momento, trabajo arduo pero que a la fecha ha tenido buenos resultados, gracias al buen control y gestión, a parte los vendedores asumieron el nuevo rol en cuanto a las diferentes responsabilidades y compromisos en la gestión de cartera, situación que al comienzo representaba rigurosidad, pero se ha ido ejecutando poco a poco.

#### **Cuarto momento: Impactos de la implementación.**

Los resultados obtenidos desde la implementación del área de cartera, se detallan a continuación de manera gráfica para una mejor comprensión de la evolución del departamento. Es importante, analizar con cifras el cambio o las transformaciones a nivel financiero y de gestión que ha tenido la empresa desde la implementación del departamento de cartera

Para representar la situación de cartera, se tomó un informe del sistema contable que maneja la empresa con corte a 31 de diciembre del 2017, antes de la implementación del departamento de cartera.

**Tabla No 2. Informe de estado de cuenta deudores con corte al 31 de diciembre del 2017**

<b>AÑO 2017</b>		
<b>DÍAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>PART %</b>
POR VENCER	\$ 386.067.075	54%
1 a 30	\$ 242.102.261	34%
31 a 60	\$ 33.109.099	5%
61 a 90	\$ 12.198.231	2%
más de 90	\$ 41.946.087	6%
Total	\$ 715.422.753	100%

**Fuente: Elaboración propia.**

En la tabla 2, se pueden observar varios porcentajes de participación, los cuales representan lo siguiente: El 54% hace parte de las facturas que se generaron en el mes de diciembre y se vencerían en enero, el 34% se venció en diciembre, y está pendiente por cobrar, el 5% son cuentas que tienen mora de 31 a 60 días, es decir, ventas generadas en el mes de octubre, pendientes por cobrar, el 2% saldos que están entre los 61 a 90 días, ahí se puede evidenciar la falta de gestión, ya que son muchos días de mora; de todos los porcentajes que muestra la tabla, el más preocupante es el 6% representa las cuentas con más de 90 días de mora, el cual gran parte de este valor podría considerarse como irrecuperable, equivalente a \$41.946.087.

A continuación, se detalla otra tabla con información de la cartera del año 2018.

**Tabla No 3. Informe de estado de cuenta deudores con corte al 31 de diciembre del 2017.**

<b>AÑO 2018</b>		
<b>DÍAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>PART %</b>
<b>POR VENCER</b>	<b>\$ 374.841.888</b>	<b>62%</b>
<b>1 a 30</b>	<b>\$ 176.227.427</b>	<b>29%</b>
<b>31 a 60</b>	<b>\$ 38.906.289</b>	<b>6%</b>
<b>61 a 90</b>	<b>\$ 4.167.477</b>	<b>1%</b>
<b>más de 90</b>	<b>\$ 13.850.984</b>	<b>2%</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 607.994.065</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia,**

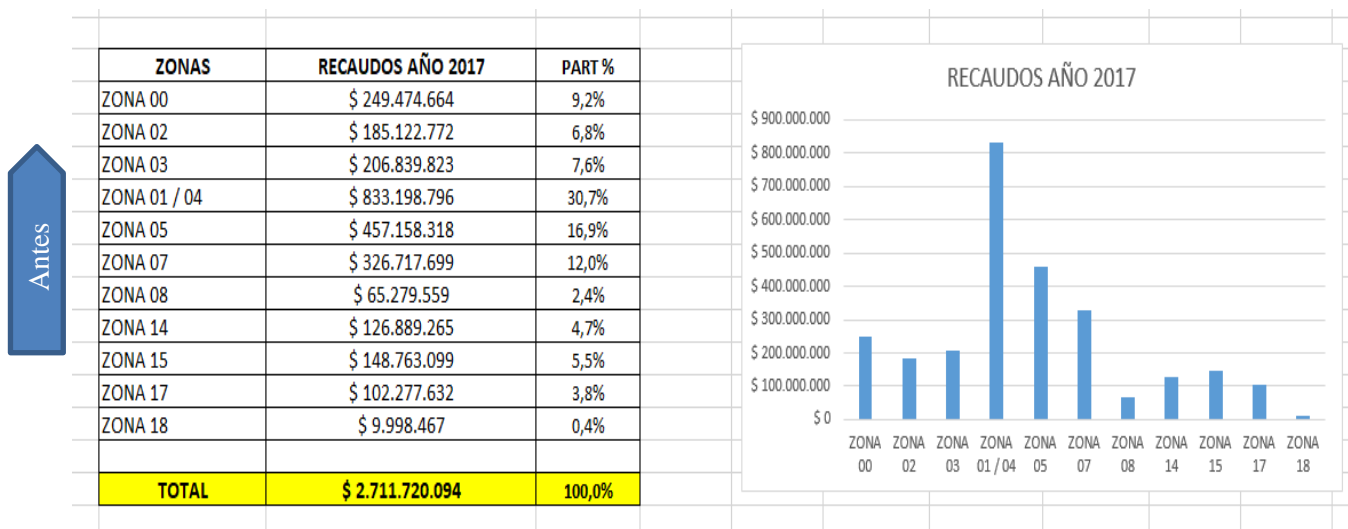
Haciendo un comparativo entre las tablas (2 y 3) del 2017 y 2018, se puede evidenciar una evolución significativa. Las cuentas por vencer incrementaron en un 8% con respecto al 2017, para un total del 62%, lo que significa una mayor venta en el mes de diciembre. El valor que está entre 1 a 30 días representa una disminución de un 5% y se evidencia que en el mes de diciembre se recaudó más que el año pasado. Los saldos entre los 31 a 60 días incrementaron un 1% con respecto al año anterior, resultado de un empleado menos en el cargo de recaudador de cartera durante ese periodo (septiembre). Las cuentas entre 61 a 90 días disminuyeron en 1%, un porcentaje bajo en cuanto a recuperación, pero hay que tener en cuenta que el departamento de cobranzas llevaba poco y la gestión principal se inició con los saldos que mayor morosidad representaba para la empresa, acá se hace referencia a las cuentas con más de 90 días ya que gran porcentaje de este se podía determinar cómo irrecuperable, la buena gestión se ve reflejada en la disminución de un 4% de este valor, ya

que en el 2017 estaba en un 6% que en términos monetarios eran: \$41.946.087, cifra que en el 2018 pasó a \$13.850.984 representando el 2% del total de la cartera, es decir se recuperaron \$28.095.103 (4%).

También se pudieron realizar algunos cruces de notas crédito con facturas pendientes y se recuperaron otras cuentas vencidas a través de la ejecución de cobranza, llevando a cabo algunas etapas como lo son: El cobro preventivo, administrativo y prejurídico.

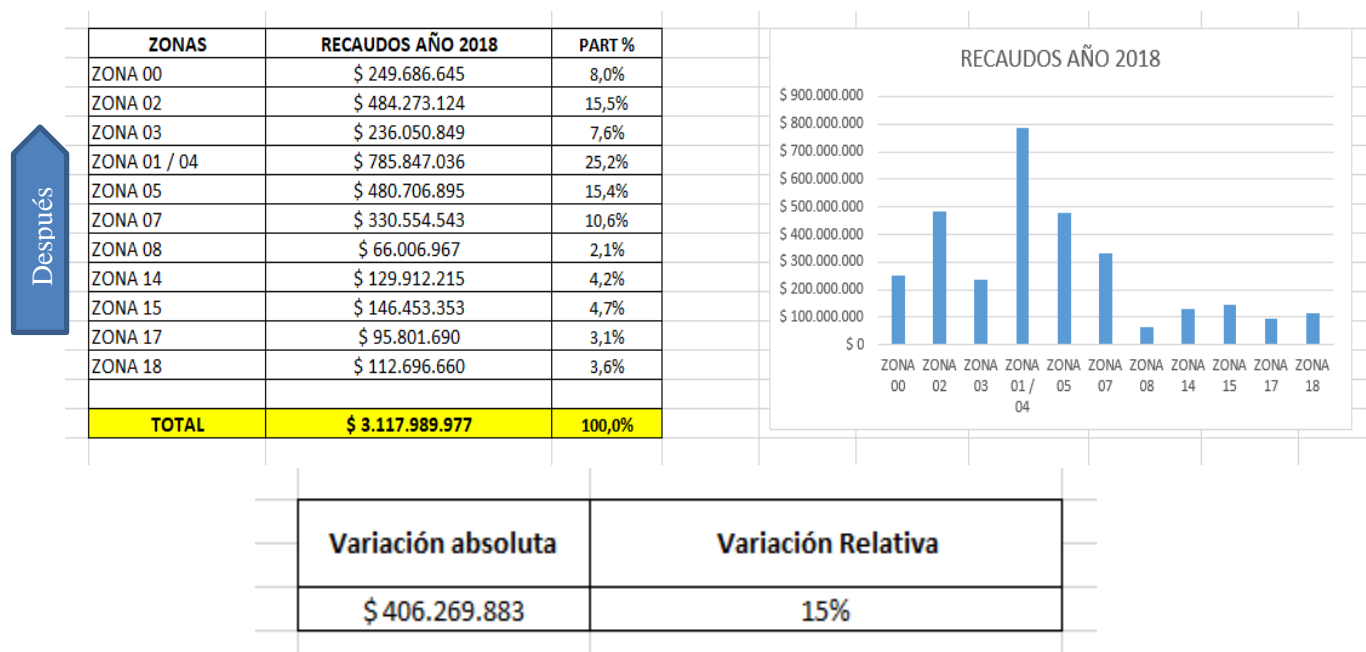
En términos relativos, el proceso de implementación del área de cartera permitió una evolución en los elementos más cruciales del cobro, a continuación, se detalla gráficamente los recaudos obtenidos en el año 2017 y 2018, información que fue extraída del sistema contable.

**Tabla 4. Informe de recaudos por zonas, año 2017**



**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 5. Informe de recaudos por zonas, año 2018.**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la información contenida en las tablas 4 y 5, se puede interpretar que las zonas con crecimiento en recaudos fueron: La zona 02 con una participación del 15,5%, un aumento del 8,7% con respecto al año 2017, también tenemos la zona 18 que pasó de representar un 0,4% a un 3,6% en el 2018, lo que significa, que incrementó un 3,2% con respecto al año anterior.

Las demás zonas no demuestran crecimiento, se mantuvieron estables.

Las zonas 02 y 18 presentaban mayor morosidad y conflicto en la recuperación del cobro, enfoque principal de trabajo para el departamento de cartera, la tabla muestra un aumento en el desempeño del recaudo para ambas zonas. Como conclusión, se evidencia un incremento general en la recaudación del año 2018, con una variación absoluta de \$406.269.883, lo cual corresponde a un ingreso del 15% más en comparación al año 2017, una cifra bastante significativa.

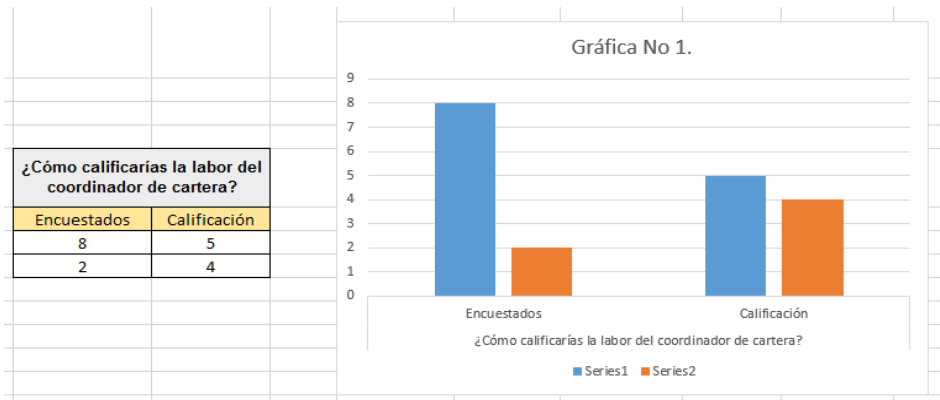
Cabe aclarar, que el departamento de cartera es un proceso inacabado, aún falta mucho más por implementar y mejorar, sin embargo, a lo largo de este desarrollo no solo se evidencian avances y transformaciones en lo financiero y contable, sino también en las percepciones y recomendaciones que el equipo de trabajo tiene alrededor de la gestión de cartera.

Gracias a la aplicación de una encuesta para nueve vendedores y un auxiliar de facturación de Cosmenales, realizada el día viernes 19 de octubre del 2019 (creada desde google y enviada vía WhatsApp); se logró identificar parcialmente la percepción que tienen respecto a todos los cambios implementados. La encuesta se realizó con 12 preguntas, de las cuales 4 de ellas eran preguntas abiertas y 8 de modalidad cerrada con el fin de que el vendedor evaluara desde la creación del departamento, desempeño y al mismo tiempo que pudiera emitir opiniones personales.

En este sentido, se logró identificar que todos los encuestados defienden que era imprescindible crear un departamento de cartera, de la misma forma, afirman que esto ha desarrollado cambios positivos para la organización, reconocen que la coordinadora de cartera crea estrategias para asegurar el recaudo a tiempo, la mayoría respondieron que algunas de esas técnicas se desarrollan a través de llamadas, mensajes, cartas y concursos, como también, aseguran que se realizan controles y seguimiento de las cuentas que presentan morosidad elevada, todos afirmaron que conocen la existencia del protocolo para el otorgamiento de crédito, tienen el conocimiento de que se realizan mensualmente los reportes negativos a centrales de riesgos, comprenden las políticas y contribuyen al cumplimiento, de este modo, saben que la papelería tiene un tratamiento para la conservación de la información de los clientes.

Sobre los aspectos a mejorar de 10 encuestados solo dos respondieron realizar los concursos con mayor frecuencia ya que actualmente se hace trimestral, los demás mencionaron que todo está muy completo, en otra de las preguntas se planteó, que le hacía falta al departamento de cartera, a lo que casi todos respondieron que no hacía falta nada, solo 1 persona respondió que se necesitaba mayor apoyo por parte de los empleados y para concluir, se grafica las respuestas de la última pregunta, sobre la evaluación del desempeño de la coordinadora de cartera.

**Gráfica No 1. Última pregunta de la encuesta (12).**



**Fuente: Creación propia.**

De la última pregunta de la encuesta, tal como lo evidencia la gráfica No 1, se obtuvo un resultado muy satisfactorio, con una calificación muy alta en cuanto al desempeño de la labor de la coordinadora de cartera, lo cual indica que el trabajo se ha realizado con eficiencia.

## **6. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES**

La creación del departamento de cartera fue bastante significativa para Cosmenales S.A.S, pues actualmente todo tiene un orden para la ejecución de diversos procesos; cada uno de los formatos que se crearon juegan un rol importante y los vendedores respetan y aplican los protocolos que al comienzo produjo tantos inconvenientes.

Se logró rotación más rápida de cartera, bajar saldos morosos a través de las herramientas como: Notificaciones, llamadas, mensajes, entre otros, bajo la representación de la coordinadora de cartera; asimismo, se logró realizar reportes negativos a centrales de riesgos, realización de concursos para incentivar la fuerza de ventas, compromisos de pagos quincenales con los empleados para cancelar las facturas pendientes, proyecciones mensuales de recaudos, la digitalización y archivo de la documentación del cliente, autorización de los pedidos antes de facturar, asignación de cupos de crédito, conciliación de las consignaciones sin identificar mes a mes, inspección constante de las carteras por zonas e identificación de los saldos morosos para la realización de seguimiento.

Cabe aclarar que, hay que seguir apuntando a la mejora continua del departamento de cartera porque es un proceso inacabado, sin embargo, se resaltan algunos aspectos que se deben mejorar y tener en cuenta a futuro como, incluir al recaudador de cartera en los concursos, con el fin de incentivarlo y aumentar los resultados de las proyecciones, hacer los reportes positivos a centrales de riesgo de los clientes más representativos, ingresar más rápido los recibos de caja con el fin de actualizar estados de cuenta de los clientes y ejercer mayor control con las proyecciones de recaudos; para ejercer mayor vigilancia con las carteras

Además se reconoce a partir de este trabajo que se debería descargar el informe de cartea mensual por vendedor y exportarlo a Excel (crear libros por mes), diariamente preguntar al vendedor fecha de programación de las facturas para tener la información de: La labor del vendedor en cuanto a la programación de las facturas y evaluar el cumplimiento del cliente, esa información le permite al encargado de cartera decidir cuándo debe intervenir para agilizar el proceso de pago; esa labor es bastante buena porque permite control total, solo que en Cosmenales S.A.S actualmente no se puede ejecutar porque el departamento de cartera solo tiene una persona a cargo y es algo que requiere tiempo y dedicación. La implementación del manual de procedimientos, fruto de esta sistematización de experiencias, es también un gran aporte para quienes en un futuro asuman la coordinación del departamento de cartera, teniendo en cuenta que se traduce en una herramienta útil para la estandarización de los

procesos y para dejar memoria escrita de las posibles salidas a los problemas que existan en el ámbito contable, particularmente en este.

## **Referencias Bibliográficas**

- Cosmenales S.A.S. (2009). Informe de estado de cuenta deudores con corte al 31 de diciembre del 2017, 2018. Recuperado de: World office sistema contable.
- Cosmenales S.A.S. (2009). Informe de recaudos por zonas, 2017, 2018. Recuperado de: World office sistema contable.
- Moreno, R., & Johanna, A. (2014). Propuesta de estrategia financiera para el departamento de crédito y cobranzas para el mejoramiento de la gestión de cobranzas caso en la empresa venezolana del vidrio (venvidrio) (Bachelor's thesis). Recuperado de: <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1233/1/arivero.pdf>
- Heredía Carrillo, M. G. (2013). Propuesta para la creación de un departamento de créditos y cobranza, para la empresa Maqtaco Construcciones Cía. Ltda., Basado en una auditoría de gestión con enfoque al informe Coso (Bachelor's thesis, Quito: 2013). Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4178/1/UPS-QT03544.pdf>
- Anaya, V. E., Echeverry Díaz, J. S., & Loaiza Ríos, L. M. (2018). Propuesta de mejoramiento en el área de cartera en la empresa Best Cosmetics SAS. Recuperado de: [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1160/PROPUESTA\\_MEJORAMIENTO\\_%C3%81REA\\_CARTERA\\_EMPRESA\\_BEST\\_COSMETICS\\_SAS.pdf?sequence=1](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1160/PROPUESTA_MEJORAMIENTO_%C3%81REA_CARTERA_EMPRESA_BEST_COSMETICS_SAS.pdf?sequence=1)
- Diamond, Susan, Z., 1983. Como preparar manuales administrativos. México: Interamericana. pp.2, 3.
- Múnera Torres, María Teresa, 2002. Gestión del conocimiento en la empresa: terminología y documentación elementos importantes para su medición. Revista Interamericana de Bibliotecología, Vol. 25, No. 1. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/277153534\\_LA\\_TERMINOLOGIA\\_COMO\\_ELEMENTO\\_DE\\_LA\\_GESTION\\_DEL\\_CONOCIMIENTO\\_EN\\_LAS\\_ORGANIZACIONES\\_Las\\_Empresas\\_Publicas\\_de\\_Medellin\\_-\\_EEPPM\\_-](https://www.researchgate.net/publication/277153534_LA_TERMINOLOGIA_COMO_ELEMENTO_DE_LA_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO_EN_LAS_ORGANIZACIONES_Las_Empresas_Publicas_de_Medellin_-_EEPPM_-)
- Cupelli, R. (1999). Organización de Créditos y Cobranzas. Segunda edición. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Weston, J.F. y Brigham, E.F. (1984). Finanzas en Administración. Séptima Edición. México: Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V.