

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE CARTERA EN LA
EMPRESA BEST COSMETICS S.A.S

VIVIANA ENITH ANAYA

JUAN SEBASTIÁN ECHEVERRY DÍAZ

LINA MARÍA LOAIZA RÍOS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA

SANTIAGO DE CALI

2018

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE CARTERA EN LA
EMPRESA BEST COSMETICS S.A.S

VIVIANA ENITH ANAYA

JUAN SEBASTIÁN ECHEVERRY DÍAZ

LINA MARÍA LOAIZA RÍOS

Proyecto presentado para optar al título de Contador Público.

Director de trabajo de grado

Luz Dary Escobar

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA

SANTIAGO DE CALI

2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Cali 16 de mayo de 2018

DEDICATORIA

Dedicamos este gran momento primero que todo a Dios que ha permitido el cumplimiento de las metas propuestas, de poner en nuestras manos valor, fuerza y coraje para lograr nuestros objetivos, a nuestros padres por el ejemplo de perseverancia, por sus consejos y ante todo por todo el amor que nos brindan día a día.

AGRADECIMIENTOS

Le agradecemos a Dios, por darnos la oportunidad de formarnos profesionalmente y terminar una de tantas metas que nos pondremos en la vida, a nuestras familias que estuvieron en cada momento, como pilar de nuestro crecimiento y por enseñarnos valores fundamentales como el respeto y la responsabilidad.

A nuestra institución la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium por su formación en este proceso y a todas las personas que estuvieron con nosotros.

CONTENIDO

	Pág.
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 16
1.1	TÍTULO DEL PROYECTO 16
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN 16
1.3	PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN 16
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 17
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 17
1.5	MARCO DE REFERENCIA 18
1.6	ASPECTOS METODOLÓGICOS 23
2	DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA 25
2.1	ANÁLISIS INTERNO 25
2.2	ANÁLISIS ECONÓMICO 25
2.3	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 27
2.4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO 29
2.5	DOFA 30
2.6	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD 31
3	FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN 32
3.1	MODELO DE SOLUCIÓN 32
3.2	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA 32

3.3	DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.....	33
3.4	SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE GESTIÓN.....	53
4	PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	54
4.1	PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CARTERA.....	55
4.2	INDICADORES DE LIQUIDEZ.....	56
4.3	INDICADORES DE EFICIENCIA	58
5	CONCLUSIONES.....	60
6	RECOMENDACIONES.....	61
7	REFERENCIAS	62
8	ANEXOS	64

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estado de cuenta por edades	50
Tabla 2. Pagos de las cuentas por cobrar 2017	55
Tabla 3. Balance general	56

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz DOFA	30
Cuadro 2. DOFA de mayor impacto	31
Cuadro 3. Análisis de estado actual de la cartera	33
Cuadro 4. Formato de solicitud de crédito	35
Cuadro 5. Diagnostico actual de las políticas de cartera	44
Cuadro 6. Manual de políticas	49
Cuadro 7. Manual de funciones	52
Cuadro 8. Lista de chequeo para el cumplimiento de procesos	53
Cuadro 9. Plan de acción	54
Cuadro 10. Indicadores financieros	58
Cuadro 11. Rotación de cartera	59

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Ventas entre el periodo marzo-diciembre, periodo 2017.....	26
Gráfico 2. Cuentas por cobrar.....	50

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama.....	28

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Ejemplo diligenciar documentos de la empresa	36
Imagen 2. Pagare	37
Imagen 3. Carta de instrucciones	38
Imagen 4. Pagare	39
Imagen 5. Estado de cartera.....	40

ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Pago año 2017	64
Anexo 2. Porcentaje pagos 2017	64
Anexo 3. Recuperación de pagos	65
Anexo 4. Recuperación de pagos	65
Anexo 5. Pagos de las cuentas por cobrar realizados en el año 2017 de la compañía Best Cosmetics S.A.S.....	66

RESUMEN

Best Cosmetics SAS es una empresa vallecaucana fundada en el año 2017 por dos socios gestores, está enfocada en el campo de la belleza capilar, con productos de alta calidad para cumplir con los estándares del mercado de los estilistas y distribuidores, el progreso obtenido por la empresa se ve opacado por la falta de políticas y procedimientos en las cuentas por cobrar.

En este trabajo se realiza el análisis de los procedimientos que dificultan la labor de cobranza en el área de cartera, se pretende diagnosticar los procesos, evaluando al personal y sus funciones, con el fin de evidenciar las falencias, para proponer estrategias de mejoramiento en los procedimientos de esta área.

Palabras Claves: Empresa, procedimientos, manual, políticas, funciones.

ABSTRACT

Best Cosmetics SAS is a company from Valle del Cauca founded in 2017 by two managing partners, is focused on the field of hair beauty, with high quality products to meet the market standards of stylists and distributors, the progress made by the company is overshadowed by the lack of policies and procedures in accounts receivable.

In this paper, the analysis of the procedures that hinder the collection work in the portfolio area is carried out, it is intended to diagnose the processes, evaluating the personnel and their functions, in order to highlight the shortcomings, to propose improvement strategies in the procedures in this area.

Keywords: Company, procedures, manual, policies, functions

INTRODUCCIÓN

Las empresas en su continuo desarrollo deben implementar estrategias de venta buscando el crecimiento de su negocio, una de ellas son las ventas a crédito las cuales permiten dar a sus clientes facilidades de pago, teniendo en cuenta que los plazos no deben ser demasiado largos, pues se debe recuperar la inversión.

Las políticas y procedimientos de crédito son fundamentales en una organización, puesto que al no estar bien definidas se puede incurrir en pérdidas de dinero. El riesgo que asumen las empresas al otorgar créditos sin el debido estudio de los clientes hace que el capital de trabajo se vea comprometido, debido a que la mayoría de los deudores no realizan sus pagos a tiempo afectando el flujo de caja. Por consiguiente el buen manejo de la cartera genera beneficios como aumento de su rentabilidad y liquidez, así mismo es de vital importancia tener un control y una supervisión constante de las cuentas pendientes por cobrar, permitiendo tener una cartera más sana.

En este trabajo se realizará una propuesta de mejoramiento a la empresa BEST COSMETICS SAS en el área de cartera, estableciendo políticas y procedimientos favorables, aplicando métodos de cobranza efectivos.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Propuesta de mejoramiento en el Área de Cartera en La empresa BEST Cosmetics S.A.S

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Teoría gestión y control contable.

1.3 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores que afectan los procedimientos en el área de cartera de la empresa BEST Cosmetics S.A.S?

1.3.1 Planteamiento del problema. BEST COSMETICS S.A.S es una empresa con deficiencias en el departamento de cartera, no presenta una buena gestión a la hora de generar el cobro dado que no tiene ningún control y seguimiento de los créditos.

Por otra parte esta organización no cuenta con políticas de crédito ni procedimientos establecidos formalmente, actualmente se manejan lineamientos verbales, dificultando el control; el error más común es la asignación de créditos que exceden la capacidad de pago de sus clientes.

En esta organización los créditos representan un 67% de sus ventas, siendo este un porcentaje muy significativo afectando notablemente la rentabilidad y liquidez. Debido a la dependencia de los créditos hace que sea difícil cumplir con sus obligaciones tributarias y financieras.

1.3.2 Formulación del problema. ¿Qué factores son adecuados para una política y procedimientos de cartera favorable, para la empresa “BEST COSMETICS SAS”?

1.3.3 Sistematización del problema. ¿Cómo está organizada la política de cartera de la empresa?

- ¿Qué procedimientos tiene la organización para asignar créditos a sus clientes?
- ¿Cuál sería la política de cartera de la empresa?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Presentar una propuesta de mejoramiento para las políticas y procedimientos en el área de cartera para la empresa BEST Cosmetics SAS.

1.4.2 Objetivos específicos. Se han planteado los siguientes:

- Diagnosticar el estado de las cuentas por cobrar actualmente en la empresa BEST COSMETICS S.A.S.
- Identificar las políticas de cartera existentes de la empresa.
- Identificar los procedimientos que se ejecutan en el área de cartera.
- Diseñar un plan de acción para el mejoramiento de área de cartera.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Justificación teórica. En el presente trabajo tiene como objetivo analizar las cuentas por cobrar de la compañía, la cual tiene un problema para recuperar el capital de trabajo invertido, debido a las fallas de la gestión administrativa de

créditos, y al no existir un seguimiento continuo a los deudores; ocasionando mora en los pagos, lo que conllevaría a la empresa entrar en un estado de iliquidez.

Este trabajo es fundamental para la empresa por el delicado estado de su cartera, a pesar de contar con herramientas tecnológicas no hay una persona designada en esta área.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Referente teórico. A continuación se exponen algunos referentes, así:

Cuentas por cobrar.

Un concepto claro de las cuentas por cobrar, lo define el Plan Único de Cuentas (2003) en el que se afirma que, *“las cuentas y documentos por cobrar representan derechos a reclamar efectivo u otros bienes y servicios, como consecuencia de préstamos y otras operaciones a crédito.”* (párr. 1).

Las cuentas por cobrar representan un valor considerable para la empresa, donde el ideal es hacer que el rubro sea líquido lo más pronto posible.

Las empresas ofrecen productos y servicios, donde el cliente tiene la opción para adquirir la mercancía a crédito o de contado; En caso de ser a crédito se realiza acuerdos de pago en un periodo determinado.

Deudor

Según el Decreto 2650 de 1993, que habla sobre la cuenta 13 “Deudores”, comprende el valor de las deudas a cargo de terceros y a favor del ente económico, incluidas las comerciales y no comerciales. Comprende entre otras las siguientes cuentas: Clientes, Cuentas Corrientes Comerciales, Cuentas por Cobrar a Casa Matriz, Cuentas por Cobrar a Vinculados Económicos, Cuentas por Cobrar a Socios y Accionistas, Aportes por Cobrar, Anticipos y Avances, Cuentas de Operación Conjunta, Depósitos, Promesas de Compraventa, Ingresos por Cobrar, Retención

sobre Contratos, Anticipo de Impuestos y Contribuciones o Saldos a Favor, Reclamaciones, Cuentas por Cobrar a Trabajadores, Préstamos a Particulares, Deudores Varios, Derechos de Recompra de Cartera Negociada y Deudas de Difícil Cobro. En este grupo también se incluye el valor de la provisión pertinente, de naturaleza crédito, constituida para cubrir las contingencias de pérdida la cual debe ser justificada, cuantificable y verificable. (El Presidente de la República de Colombia, 1993)

Contrato de crédito

Según el código de comercio en su art. 1400:

Se entiende por apertura de crédito, el acuerdo en virtud del cual un establecimiento bancario se obliga a tener a disposición de una persona sumas de dinero, dentro del límite pactado y por un tiempo fijo o indeterminado. Si no se expresa la duración del contrato, se tendrá por celebrado a término indefinido. (El Presidente de la República de Colombia, 1971, párr. 1)

Capital de trabajo.

La definición más básica de capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos como activo corriente. Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventario (Gerencie, 2018, párr. 1).

El capital de trabajo es pocas palabras es el activo corriente, todo lo que se pueda volver efectivo, y que se pueda usar para cubrir las necesidades de la empresa.

Cuentas Incobrables

Las cuentas incobrables o de difícil cobro se originan en una venta que fue a crédito, los riesgos que toman las empresas a la hora de realizar una venta a un cliente por crédito deben ser evaluados la capacidad de pago, contando con que en el mercado hay una alta probabilidad de que no paguen. Las cuentas de difícil cobro dependen

de las políticas y procedimientos que tenga la empresa, si es el caso en que la empresa hay políticas blandas o inexistentes, si la gestión es ineficiente aumenta el riesgo de que se entregue cierta cantidad de mercancías que muy probablemente el cliente no pague (Gerencie, 2017, párr. 2-7).

Definiciones:

Venta a crédito: se habla de venta a crédito cuando el cliente pasa por el proceso de aprobación de cupo para así poder dar consecuencia a la entrega de un bien o servicio.

Venta directa: cuando se habla de una venta directa se entiende que es un intercambio directo de un bien por otro o dicho de otra manera que es una venta de contado.

Venta por pago anticipado: el gestor de la venta realiza previamente un acuerdo de pago anticipado al despacho de la mercancía.

Cartera: informe que registra los movimientos de carácter crediticio con el cliente de la empresa, por el concepto de una venta de un bien o servicio a un determinado plazo.

Solicitud de crédito: formato interno que se maneja en la mayoría de las empresas que brindan un crédito a sus clientes, con el fin de tener un previo control.

Gestión de cartera: son todas las actividades que se realizan para brindar un apoyo sobre las cuentas por cobrar de la compañía.

1.5.2 Referente legal. Aplicación de aspectos legales.

1.5.2.1 Aspectos mercantiles. Según Código de Comercio de Colombia:

Art. 13: Presunción de estar ejerciendo el comercio. Para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

- 1) Cuando se halle inscrita en el registro mercantil
- 2) Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y
- 3) Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

Deberes De Los Comerciantes Artículo 19. Obligaciones De Los Comerciantes.

Es obligación de todo comerciante:

- 1) *Matricularse en el registro mercantil;*2) *Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;* 3) *Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;* 4) *Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;* 5) *Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y* 6) *Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal* (El Presidente de la República de Colombia, 1971, párr. 7)

1.5.2.2 Aspectos tributarios. Según Estatuto Tributario Nacional:

Art. 270. Valor Patrimonial De Los Créditos.

El valor de los créditos será el nominal. Sin embargo, pueden estimarse por un valor inferior cuando el contribuyente demuestre satisfactoriamente la insolvencia del deudor, o que le ha sido imposible obtener el pago, no obstante haber agotado los recursos usuales (El Presidente de la República de Colombia, 1971, párr. 8)

“Cuando el contribuyente hubiere solicitado provisión para deudas de dudoso o difícil cobro, se deduce el monto de la provisión.” (El Presidente de la República de Colombia, 1971, párr. 9)

“Los créditos manifiestamente perdidos o sin valor, pueden descargarse del patrimonio, si se ha hecho la cancelación en los libros registrados del contribuyente.”

(El Presidente de la República de Colombia, 1971, párr. 10)

“Cuando éste no lleve libros, puede descargar el crédito, siempre que conserven el documento anulado correspondiente al crédito.”

(El Presidente de la República de Colombia, 1971, párr. 11)

1.5.2.3 Cartera morosa o pérdida.

Art. 145. Dedución de deudas de dudoso o difícil cobro.

Los contribuyentes obligados a llevar contabilidad podrán deducir las cantidades razonables que fije el reglamento como deterioro de cartera de dudoso o difícil cobro, siempre que tales deudas se hayan originado en operaciones productoras de renta, correspondan a cartera vencida y se cumplan los demás requisitos legales.

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

Parágrafo 1. *Serán deducibles por las entidades sujetas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera, la provisión de cartera de créditos y la provisión de coeficiente de riesgo realizado durante el respectivo año gravable. Así mismo, son deducibles las provisiones realizadas durante el respectivo año gravable sobre bienes recibidos en dación en pago y sobre contratos de leasing que deban realizarse conforme a las normas vigentes. No obstante, lo anterior, no serán deducibles los gastos por concepto de provisión de cartera que:*

Excedan de los límites requeridos por la ley y la regulación prudencial respecto de las entidades sometidas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia; o sean voluntarias, incluso si media una sugerencia de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Art. 146. Deducción por deudas manifiestamente pérdidas o sin valor.

Son deducibles para los contribuyentes que lleven contabilidad por el sistema de causación, las deudas manifiestamente pérdidas o sin valor que se hayan descargado durante el año o período gravable, siempre que se demuestre la realidad de la deuda, se justifique su descargo y se pruebe que se ha originado en operaciones productoras de renta. Cuando se establezca que una deuda es cobrable sólo en parte, puede aceptarse la cantidad correspondiente a la parte no cobrable. Cuando los contribuyentes no lleven la contabilidad indicada, tienen derecho a esta deducción conservando el documento concerniente a la deuda con constancia de su anulación (El Presidente de la República de Colombia, 1971, párr. 12-16)

1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.6.1 Tipo de estudio. Estudio descriptivo, para tener una base de su significado.

Este tipo de estudios también pueden ser denominados estudios transversales, de corte, de prevalencia, etc. Independientemente de la denominación utilizada, todos ellos son estudios observacionales, en los cuales no se interviene o manipula el factor de estudio, es decir se observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en condiciones naturales, en la realidad (García, 2004, p. 1).

Esta investigación se basa en la información suministrada de la empresa “BEST COSMETICS SAS” ubicada en Cali (Valle del Cauca) en el sector de Limonar, la cual se revelará el estado de las cuentas por cobrar, como es el retorno, sus créditos; Porque hay morosidad por parte de los clientes y cuáles son los productos que generan más rentabilidad, y que tanto se ve afectado su liquidez.

1.6.2 Método de investigación.

1.6.2.1 Método de observación. Se revisará detalladamente los estados financieros de la empresa para saber su situación actual, y con ello tener información fiable, como el ente económico maneja sus créditos, identificando sus fortalezas y debilidades en el manejo de estos, y tener como base para una propuesta asertiva para la empresa.

1.6.2.2 Método de análisis. Se analizará y ordenará la información recolectada para tener un mejor entendimiento y comprensión sobre los mismos, captando mejor los hechos que se presenten en la empresa, para establecer una alternativa viable, dándole un mejor enfoque a la pregunta planteada en la investigación en la cual se reflejará en el desarrollo de esta.

1.7.2 Fuentes y técnicas para recolección de información.

1.6.2.3 Fuentes primarias. Se tuvieron en cuenta las siguientes:

- Investigación general de la Empresa, enfocado en el área de cartera.
- Investigación de procesos y políticas de cartera.

1.6.2.4 Fuentes secundarias. Se consultaron las siguientes:

- Consultarías a tesis relacionadas directamente con el tema.
- Apoyo de material Bibliográfico tales como libros, revistas, publicaciones que aporten y respalden la investigación.
- Información obtenida vía Interne. Como es estatuto tributario, código de comercio.
- Consultorías al Plan Único de Cuentas (PUC), del decreto 2649/93.

2 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 ANÁLISIS INTERNO

2.1.1 Breve reseña histórica. El comienzo de la compañía BEST Cosmetics SAS nace hace un año en las ideas de dos personas emprendedoras las cuales a través de los años con toda su experiencia deciden fundar una comercializadora de productos de línea profesional para el cabello, al ver que el mercado de los peluqueros se encuentra desatendido y ver la oportunidad de comercializar productos de calidad y hechos para todo tipo de cabello, ver la acogida del producto y el número de personas que lo conocen.

Puesto que los objetivos principales de la compañía están enfocados a cubrir la necesidad del cliente.

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

2.2.1 Identificación del sector.

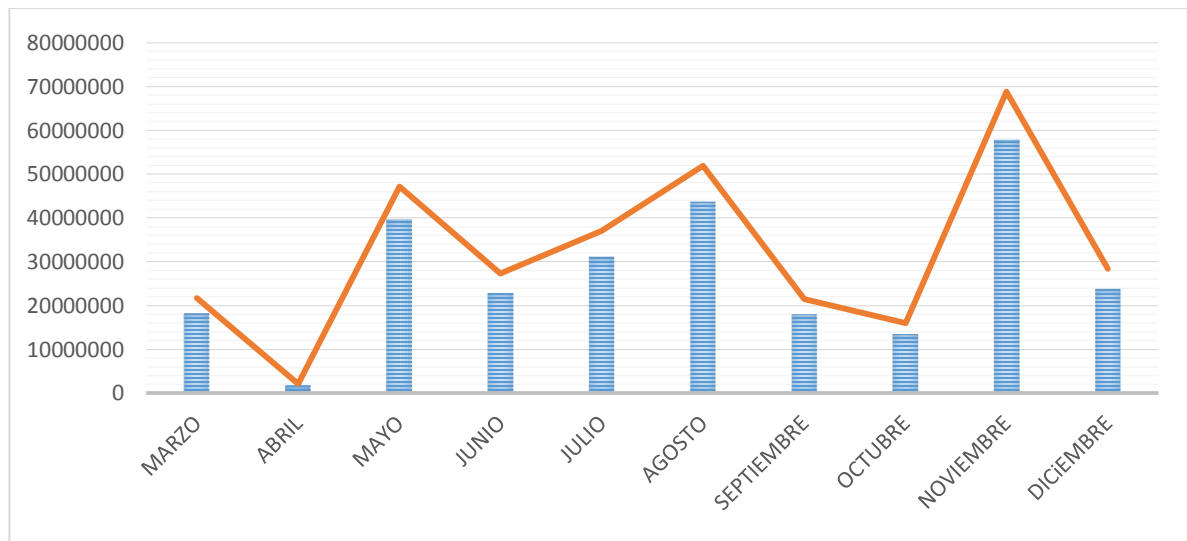
- *“Los productos para el cabello tienen un 13% de participación en el sector cosmético y de belleza personal según la Andi.”* (Dinero, 2017, párr. 6).
- Comercializadora BEST COSMETICS SAS, distribuye las marcas shine marine, makao, R-vive, productos especializados en el cuidado de cabello, dentro de ellas se destaca la marca makao por su componente alisante.
- BEST COSMETICS SAS distribuye línea profesional en las categorías de shampoo, y tratamientos capilares, sus principales clientes son colmenas y peluquerías.
- Para dar apertura a las marcas en este sector se entrega bonificaciones de producto y se otorga créditos con plazos cómodos.

2.2.2 Descripción de la actividad económica. **Oferta:** la cantidad de empresas en el sector comercial de productos de cosmética capilar es extenso, existe una gran variedad de productos, dentro de este mercado están los fabricantes, laboratorios y diferentes comercializadoras y distribuidores. Los fabricantes más reconocidos en el mercado son:

- Henkel: konzil, syoss y schwarzkopf
- Procter & Gamble: H&S, Pantene
- Unilever: Sedal, Tresemmé, Clear y dove
- Loreal: Elvive, Fructis
- Estas empresas son los mayores oferentes en el mercado de la cosmética.

Demanda:

Gráfico 1. Ventas entre el periodo marzo-diciembre, periodo 2017



Fuente: Los autores

En la gráfica muestra las ventas mes a mes de la empresa Bestco, donde se observa una tendencia inestable, es un mercado variable donde los mayores picos de venta se registran en los meses de mayo, agosto y noviembre, la celebración de madres y la temporada decembrina aumentan la demanda en el sector capilar. Por otra parte el mes de abril no fue favorable para la empresa disminuyendo notablemente su

promedio de ventas; en el segundo semestre la organización presenta un mejor comportamiento en sus ingresos.

2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.3.1 Identificación de la estructura. La gerencia de la compañía no cuenta con una estructura definida en los cargos, no existe el manual de funciones por consiguiente no está diseñado el organigrama de la empresa.

El área de finanzas o contabilidad de esta empresa es pequeña al contar con dos cargos compuestos por.

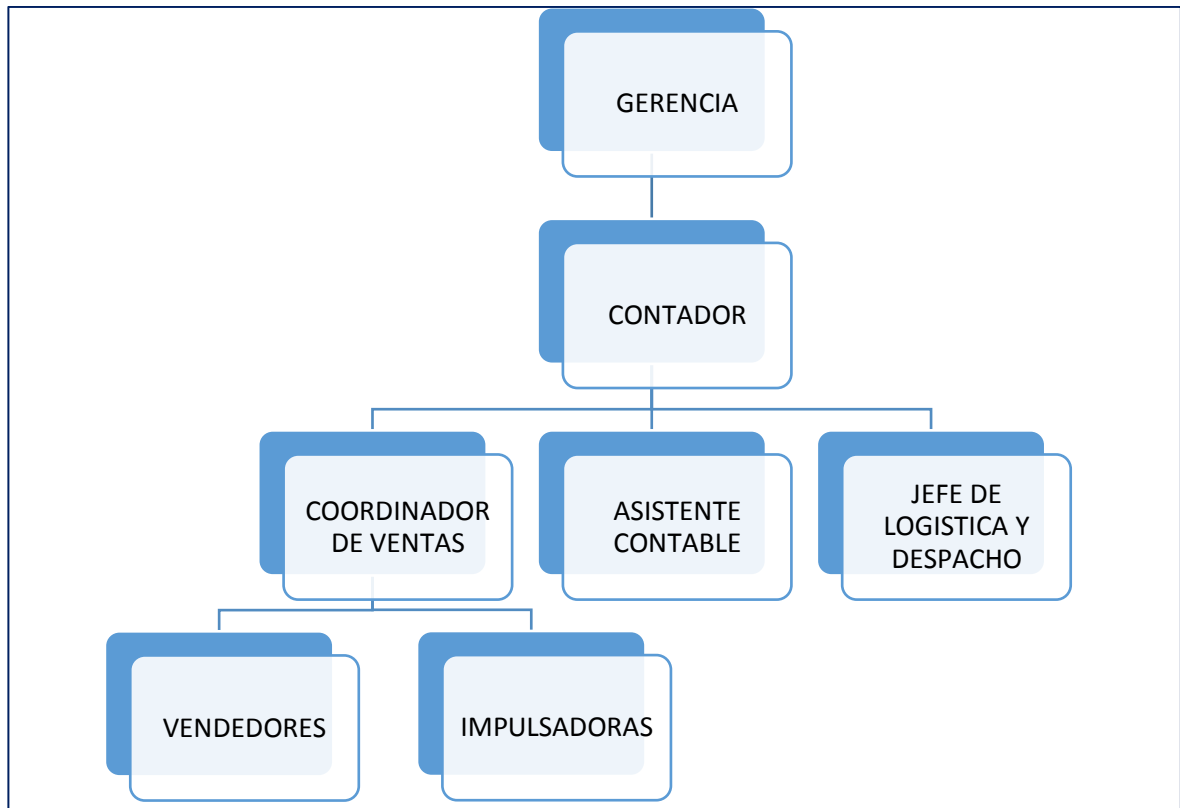
1. Contador
2. Asistente contable

Por lo cual dentro de la propuesta para el mejoramiento del área de cartera de la empresa está contemplado la contratación de un auxiliar contable y cartera.

Es importante en las organizaciones identificar jerarquías, cargos y procesos, por tal motivo se propone un organigrama de acuerdo a la información suministrada por la empresa.

2.3.2 Organigrama.

Figura 1. Organigrama



Fuente: Los autores.

2.3.2 Descripción e interrelación de las áreas funcionales de la empresa. En la compañía las personas que se encuentran en los cargos anteriormente mencionados tienen funciones las cuales están interrelacionadas desde el momento de la orden de pedido, a la facturación y su consiguiente despacho, las impulsadoras que se encuentran en los puntos de los clientes promocionando la mercancía, el área contable recibiendo y registrando los gastos e ingresos generados del ejercicio.

El área contable de la empresa cuenta con un contador y un asistente

2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.4.1 Misión. BEST Cosmetics es una empresa dedicada a la comercialización de la industria de productos capilares, en el cual se brinda calidad y seguridad a nuestros clientes.

Nuestro compromiso es ofrecer productos acordes a sus necesidades para la belleza del cabello, con el fin de crear confianza, para cumplir con sus expectativas.

2.4.2 Visión. Al 2023 ser una empresa reconocida a nivel nacional, por la comercialización de productos hechos en nuestro país, brindando excelente calidad y desempeño, cumpliendo con los estándares de productos profesionales, teniendo una mejora continua y buscando que sus clientes se sientan satisfechos.

Tener una mejora continua tanto en la capacitación del personal como tecnológica.

2.4.3 Objetivos estratégicos. A partir de la situación actual de la empresa se plantean los siguientes objetivos:

- Realizar plan de acción para la recuperación de cartera
- Maximizar la rentabilidad
- Establecer relaciones comerciales
- Contar con personal calificado

2.4.4 Principios y valores. Se presentan los siguientes:

2.4.4.1 Principios. La compañía tiene como principios institucionales el trabajo en equipo, transparencia y mejoramiento continuo.

2.4.4.2 Valores. Se consideran los siguientes:

Respeto: Tener las mejores relaciones con clientes y empleados basados en el respeto y tolerancia.

Responsabilidad: En todas las áreas fundamentalmente con el cliente, cumpliendo nuestras promesas.

Calidad: Nuestros productos son sometidos a control continuo para garantizar a nuestros clientes productos de excelencia.

2.5 DOFA

Cuadro 1. Matriz DOFA

		INTERNAS		
		FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D	
MATRIZ DOFA AREA DE CARTERA	1	Cuenta con un software adecuado para el cumplimiento de las labores contables.	1	Inexistencia de procedimientos y políticas en el área de cartera
			2	Incumplimiento de pago por parte de la clientela debido a la falta de control en procesos contable.
	2	Personal idoneo para el manejo del programa	3	Diligenciamiento incorrecto del formato de solicitud de credito
	3	Cumplimiento de reportes mensuales del estado de cartera que facilita a los vendedores los cobros.	4	Deficiencia en establecer plazos de créditos con los clientes, afectando la liquidez de la
			5	Poca gestion de cobro por parte del personal de ventas.
			6	Falta de control en los cobros por rotacion en el personal de ventas.

EXTERNAS	OPORTUNIDADES-O		ESTRATEGIAS (F,O)	ESTRATEGIAS (D,O)
	1	Establecimiento de relaciones comerciales con otras comercializadoras.	F1, O1=Apoyarse en las bases de datos existentes en el software, extrayendo la información de los clientes para estar en constante contacto con los socios comerciales, y contar con la posibilidad de apertura nuevos clientes.	D5, O3 = Implementar una adecuada administración de la gestión de cobranza, incrementando el ingreso del capital invertido lo cual nos da la posibilidad de acceder a futuros apalancamientos financieros.
	2	Existencia de políticas de crédito		D1, O1=Aplicación de los procedimientos y políticas para la consecución de relaciones comerciales viables y sanas con nuevas comercializadoras.
	3	Posibles apalancamientos financieros		
	AMENAZAS-A		ESTRATEGIAS (F,A)	ESTRATEGIAS (D,A)
	1	Clientes fuera de la ciudad donde el vendedor no tiene un fácil acceso.	F1, A1 = Emplear de manera adecuada la información recopilada de los clientes en el Software contable y así realizar labores de contacto directo con el cliente y la labor de cobranza.	D2,A2=Incrementar el control que ejerce la compañía sobre el cobro a los clientes, otorgando incentivos de pronto pago, de ese modo la compañía se vea beneficiada con el pago oportuno.
2	La falta de control y seguimiento en el departamento de la cartera puede ocasionar iliquidez	D4,A3= Implementar las políticas donde se estipule plazos y cupos de crédito de acuerdo al análisis que se le haga a la documentación del cliente, para que no incurra la compañía en riesgo de cartera de difícil cobro.		
3	Cartera de difícil cobro, ocasionando pérdidas de dinero para la compañía.			

Fuente: Los autores.

2.6 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

2.6.1 Oportunidades – amenazas – fortalezas – debilidades de mayor impacto.

Cuadro 2. DOFA de mayor impacto

DOFA DE MAYOR IMPACTO	
Impacto interno de la compañía	Impacto externo de la compañía
Fortalezas: Cuenta con un software adecuado para el cumplimiento de las labores contables.	Oportunidades: Existencia de políticas de crédito.
Debilidades: Inexistencia de procedimientos y políticas en el área de cartera	Amenazas: Cartera de difícil cobro, ocasionando pérdidas de dinero para la compañía.

Fuente: Los autores.

3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN

3.1 MODELO DE SOLUCIÓN

Se presenta un modelo de solución, basándonos en la problemática que presenta actualmente la compañía BEST Cosmetics SAS, en su cartera, se plantea una **Propuesta para la implementación de políticas y procedimientos**. Y que su fin sea recuperar el capital invertido.

3.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En este trabajo se realiza un diagnóstico de los procedimientos y las políticas de cartera de la empresa BEST Cosmetics S.A.S en el cual se plantea lo siguiente.

- Proponer procedimientos y políticas de crédito
- Clasificación de fechas de la cartera
- El diseño de manual de cargo para un auxiliar de cartera
- La propuesta de la contratación de un auxiliar que brinde apoyo a los procesos.
- Identificar que clientes componen los ingresos por edades de cartera entre los 30, 60, 90 días en adelante.

3.3 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

3.3.1 Análisis de estado actual de la cartera.

Cuadro 3. Análisis de estado actual de la cartera

COMO SE MANEJA LA CARTERA	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Se genera reporte quincenal de ventas • Se divide por zonas para determinar responsables • El representante de ventas es el encargado de realizar el seguimiento a sus clientes. • Se realizan descuento como incentivos de pago • Los vendedores están a cargo de la consignación de los abonos de los clientes • Los vendedores reportan la consignación al auxiliar contable • El departamento de contabilidad verifica fechas y descuentos los cuales son aplicados en el sistema a la cuenta del deudor. • De acuerdo al pago de los clientes se libera cupo de crédito. 	<p>Se observa en el manejo de cartera lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se evidencia departamento de tesorería donde reportar consignaciones y posibles abonos de clientes. • No se evidencia manejo de caja menor para los vendedores. • Los vendedores son responsables de la venta y cobro, dado que no existe el área de cobranzas
CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA	OBSERVACIONES
<p>Se define por edades de mora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vigente: Facturas que se encuentran dentro de la fecha de vencimiento • Vencida: Facturas entre 30 y 90 días en adelante 	<p>De acuerdo a la clasificación de cartera se define vigente las cuentas que se encuentran dentro de la fecha de vencimiento no se relaciona un número de días.</p>

Fuente: Los autores.

3.3.2 Diagnóstico de cómo se maneja el procedimiento actual de cartera pasó a paso. Procedimientos:

- Para la apertura de cliente nuevo se debe diligenciar la solicitud de crédito
- Anexar Rut, cámara y comercio y facturas a nombre de otras compañías
- Se corrobora la información suministrada por el cliente

- En caso de ser positiva la validación, se procede a asignar un cupo acorde a la capacidad de pago
- El vendedor toma el pedido
- Se factura la mercancía solicitada
- Se envía la mercancía al domicilio del cliente.
- Se genera reporte de estados de cuenta por edades de vencimiento para solicitar el cobro al responsable de la venta.

Formato de solicitud de crédito de la empresa BEST COSMETICS S.A.S.

Cuadro 4. Formato de solicitud de crédito

BEST COSMETICS SAS. NIT. 901,044,700-5 contabilidad1cosmetic@gmail.com cel:3013110798					
CANAL COMERCIAL	PELUQUERIA	DISTRIBUIDORA	OTRO	FECHA DE SOLICITUD:	
EJECUTIVO DE VENTA				ZONA :	
INFORMACION COMERCIAL					
RAZON SOCIAL:					
TIPO DE DOCUMENTO	CC.	NIT.	No. DOCUMENTO		
DIRECCION COMERCIAL:					
TIPO DE LOCAL: PROPIO _____ ALQUILADO _____			FECHA DE APERTURA DEL NEGOCIO:		
DEPARTAMENTO:			CIUDAD:	BARRIO:	
TELEFONO:			MOVIL:	CORREO:	
INFORMACION PERSONAL					
NOMBRES:			APELLIDOS:		
TIPO DE DOCUMENTO	CC. - CC. EXTRANJERIA.	No. DOCUMENTO			
DIRECCION RESIDENCIA:					
DEPARTAMENTO:			CIUDAD:	BARRIO:	
TELEFONO:			MOVIL:	CORREO:	
INFORMACION FINANCIERA Y TRIBUTARIA					
BANCO:			CTA AHORRO. - CTA CORRIENTE		
REGIMEN TRIBUTARIO:	COMUN	SIMPLIFICADO	RESPONSABLE DE IVA		
TIPO DE CONTRIBUYENTE: GRAN CONTRIBUYENTE PEQUEÑO CONTRIBUYENTE					
CLASIFICACION DE RENTA: DECLARA SI. NO. AUTORETENEDOR SI. NO. CLASIFICACION ICA					
ACTIVIDAD ECONOMICA EMPRESA PRINCIPAL:					COD CIUU:
ACTIVIDAD ECONOMICA EMPRESA SECUNDARIA:					COD CIUU:
REFERENCIA COMERCIAL					
EMPRESA 01:			COD CLIENTE:	CELULAR:	
COMPORTAMIENTO DE CARTERA:					
EMPRESA 02:			COD CLIENTE:	CELULAR:	
COMPORTAMIENTO DE CARTERA:					
REFERENCIA FAMILIARES					
NOMBRE Y APELLIDOS:				PARENTESCO:	
DIRECCION:				TELEFONO Y MOVIL	
NOMBRE Y APELLIDOS:				PARENTESCO:	
DIRECCION:				TELEFONO Y MOVIL	
CONCEPTO					
CONCEPTO DEL VENDEDOR, DESCRIPCION DEL NEGOCIO:					
CONCEPTO DEL ANALISTA: SI: NO: FECHA APRO.: DD ___ MM ___ AA _____				CUPO SUGERIDO: \$	
				CUPO APROB: \$	
<small> Autorizo de manera permanente, expresa e irrevocable a Best cosmetics SAS a: I) reportar, divulgar y procsar, ante las centrales de informacion financiera y de entidades, financieras y/o cualquier entidad en Colombia o en el exterior, que administre bases de datos con fines analogos a los de esta ultima toda la informacion relacionada con las obligaciones que he contraido con Best Cosmetics SAS. y especificamente el incumplimiento y/o mora de obligaciones contraidas. II) solicitar y consultar con fines estadísticos de control, supervisión y de informacion comercial, toda mi informacion financiera y en general, y especificamente informacion relativa al incumplimiento y/o mora de obligaciones que se encuentre disponible en la y/o cualquier otra base de datos de la misma naturaleza en Colombia o en el exterior III) consultar y verificar con terceros toda la informacion que he suministrado a (Best Cosmetics SAS lo cual incluye, sin limitarse a: referencias comerciales, personales y laborales, informacion financiera y derechos reales. Conozco que el alcance de esta autorizacion implica que el comportamiento frente a mis obligaciones sera registrado con el objeto de suministrar informacion suficiente y adecuada al mercado sobre el estado de mis obligaciones financieras, comerciales, crediticias, de servicios y la provincia y de terceros países de la misma naturaleza. en consecuencia, quienes se encuentren aliados y/o engan acceso a las centrales de riesgo podran conocer, esta informacion, de conformidad con la legislacion y jurisprudencia aplicable. </small>					
FIRMA ANALISTA		FIRMA VENDEDOR		FIRMA CLIENTE	

Fuente: (Best Cosmetics S.A.S, 2018)


Ejemplos de como se diligencia actualmente los doc en la empresa.


Imagen 1. Ejemplo diligenciar documentos de la empresa


BEST COSMETICS SAS. NIT. 901,044,700-5 **contabilidad1cosmetic@gmail.com cel:3013110798**

CANAL COMERCIAL	FEUCO	DISTRIBUIDORA	OTRO	FECHA DE SOLICITUD:	Feb 24
EJECUTIVO DE VENTA	Carmen E. Morea			ZONA:	43
RAZON SOCIAL: Peluquera Amoryfe					
TIPO DE DOCUMENTO	* MT.		Nº. DOCUMENTO	38941-051	
DIRECCION COMERCIAL:	Calle 33 A T - 29 43 - Despacho a # 29-57 Almacen Coraltino.				
DEPARTAMENTO:	Valle	CUIDAD:	Cali	BARRIO:	Primitivo Crespo
TELEFONO:	31	MOVIL:	CORREO: Peluqueraamoryfe@gmail.com		
INFORMACION PERSONAL					
NOMBRES:	ofelia		APELLIDOS:	Rivera Martinez	
TIPO DE DOCUMENTO	* CC. EXTRANERA.		Nº. DOCUMENTO	38941-051	
DIRECCION RESIDENCIAL:	Calle 33 A T - 29 43				
DEPARTAMENTO:	Valle	CUIDAD:	Cali	BARRIO:	Primitivo Crespo
TELEFONO:		MOVIL:	CORREO: Peluqueraamoryfe@gmail.com		
INFORMACION FINANCIERA Y TRIBUTARIA					
REGIMEN TRIBUTARIO:	COMUN	SIMPLICADO	CTA AHORRO	CTA CORRIENTE	
TPO DE CONTRIBUYENTE:	GRAN CONTRIBUYENTE PEQUEÑO CONTRIBUYENTE				
ELASIFICACION DE RENTA:	DECLARA SI NO AJUTORETENEDOR SI NO				
ACTIVIDAD ECONOMICA EMPRESA PRINCIPAL:					
ACTIVIDAD ECONOMICA EMPRESA SECUNDARIA:					
REFERENCIA COMERCIAL					
EMPRESA 01:	Profranco (Maxell) Isclas			COD CLIENTE:	CELULAR: 312843-95-41
COMPORTAMIENTO DE CARTERA:					
EMPRESA 02:				COD CLIENTE:	CELULAR:
COMPORTAMIENTO DE CARTERA:					
REFERENCIA FAMILIARES					
NOMBRE Y APELLIDOS:	Evelin Johana Palechor			PARENTESCO:	Muerta
RECCION:				TELEFONO Y MOVIL	3182979505
NOMBRE Y APELLIDOS:	Jose Luis mamian Lopez			PARENTESCO:	Yerno
DIRECCION:				TELEFONO Y MOVIL	3104369066
DATOS DEL ESTABLECIMIENTO					
LOCAL:	PROPIO	<input checked="" type="checkbox"/>		NOMBRE ARRENDADOR:	
CASA:	ARRENDADO	<input type="checkbox"/>		TELEFONO:	
CONCEPTO					
CONCEPTO DEL VENDEDOR, DESCRIPCION DEL NEGOCIO:				CUPO SUGERIDO: \$ 300.000	
CONCEPTO DEL ANALISTA: SI NO:				FECHA APRO: DD MM AA	
				CUPO AMB: \$ 300.000	

*Antes de iniciar la prestación de servicios, es necesario a Best Cosmetics SAS si el receptor, diligenciar y presentar, este formulario de información financiera y de entidades, firmado en dos originales idénticos en Colombia o en el exterior, que acredite la veracidad de los datos con fines analíticos a los datos antes de la información relacionada con las obligaciones que se contraen con Best Cosmetics SAS, y específicamente el cumplimiento por parte de obligados controlados, El solicitar y entregar dos firmas idénticas de tener, experiencia y/o información comercial, toda esta información financiera y no general, y específica sobre información relativa al cumplimiento, por parte de obligados que se encuentre inscritos en la y/o cualquier otro base de datos de la mesa consultiva de Colombia o en el exterior. Se constatará y validará que toda la información que se suministra a Best Cosmetics SAS la cual incluye, los nombres o referencias comerciales, personas físicas y jurídicas, información financiera y documental que el abastecedor de esta participación suscribe que el campo financiero tiene a ser diligenciado por separado con el objeto de suministrar información actualizada y adecuada al momento del estado de sus obligaciones financieras, comerciales, crediticias, de servicios y la prestación de facturas para dar a la empresa sus servicios, en consecuencia, quedando se entenderá el alto y/o bajo acceso a las bases de datos de riesgo post-inicio de servicios, más información, de acuerdo con la legislación y jurisprudencia aplicable.

 FIRMA ANALISTA

 FIRMA VENDEDOR

 FIRMA CLIENTE
CC 38941-051
Cali

Fuente: (Best Cosmetics S.A.S, 2018)

En la solicitud de credito se aprecia que falta informacion como: telefono fijo y celular, no se confimo la referencia comercial para consultar el comportamiento de

pago, solo hay una referencia comercial, el vendedor no brinda un concepto del cliente y por ultimo no se pone la fecha de aprobacion del credito.

Imagen 2. Pagare

BEST COSMETICS SAS
NIT. 901.044.700-5

PAGARE		#
LUGAR Y FECHA DE CELEBRACION DEL PAGARE:		
VALOR:		
INTERESES DURANTE EL PLAZO		
INTERESES DE MORA; EL VIGENTE Y FLUCTUANTE:		
ACREEDOR:	BEST COSMETICS SAS. 901,044,700-5	
LUGAR DONDE SE EFECTUA EL PAGO:		
FECHA DE VENCIMIENTO DE LA OBLIGACION:		

DEUDORES

NOMBRES Y APELLIDOS:	CEDULA:
NOMBRES Y APELLIDOS:	CEDULA:

Declaramos: PRIMERA-OBJETO: Que por virtud del presente titulo valor pagare (mos) incondicionalmente a la orden de Best Cosmetics SAS, sociedad legalmente constituida, la suma de (\$.....), mas los intereses a la tasa legal vigente. SEGUNDA. que en forma libre y espontanea, autorizo expresamente al tenedor del documento, para que en caso de incumplimiento en cualquiera de las clausulas consignadas en este pagare, proceda judicial o extrajudicialmente a ejecutar los valores que salga a deber al momento del vencimiento del mismo, diligenciando todos los espacios. TERCERA CLAUSULA ACCELERATORIA. El tenedor podra declarar vencidos los plazos de esta obligacion y exigir su pago inmediato en forma judicial o extrajudicial, en los siguientes casos: a) cuando el (los) deudor (es) incumpla (n) una cualquiera de las obligaciones consignadas en el documento. B) Cuando el (los) deudor (es) se sometan a proceso concordatorio, de restructuracion, liquidacion o insolvencia.

En constancia de lo anterior, se suscribe este documento el dia () del mes () del año dos mil ()

DEUDOR  cc. Nombre

DEUDOR  cc. Nombre

CARTA DE INSTRUCCIONES PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE PAGARE EN BLANCO

SANTIAGO DE CALI, DIA () DEL MES DE () DEL AÑO ()

Señores
BEST COSMETICS SAS
La ciudad
REF. Autorizacion irrevocable para llenar un pagare firmado con espacios en blanco.

En la fecha hemos suscrito a favor de usted, un pagare con espacios en blanco, de conformidad con lo establecido en el ART 622 del C.Co. Los cuales pueden ser llenados en caso de incumplimiento en el pago de los valores pactados por conceptos de suministros de mercancia, creditos de otro orden, o cualquier otro genero de obligaciones que consten o esten incorporados en titulos valores o en cualquier otro documento de caracter comercial, otorgados, girados, avalados, endosados o firmados por mi, en calidad de representante legal y/o (nuestro) nombre propio como persona natural, en forma conjunta o separada, les este(mos) debiendo el dia que sea llenado este pagare, quedando autorizado expresamente como se consigna en las instrucciones.

1- en mi calidad de deudor (a), en forma libre y espontanea, autorizo expresamente a Best Cosmetics SAS NIT. 901.044.700-5 para que en caso de incumplimiento en cualquiera de las clausulas consignadas en el pagare, proceda judicial o extrajudicialmente a ejecutar los valores que salga a deber al momento del vencimiento del mismo. 2- la cuantia por la que puede ser llenado el pagare sera el total de la suma que por cualquier concepto le este adeudando a Best Cosmetics SAS, en forma directa o indirecta el dia en que sea diligenciado o llenado el pagare, obligaciones que asumo y me comprometo a pagar en forma voluntaria. 3- la fecha de vencimiento del titulo, sera la del dia de su diligenciamiento. 4- la tasa de interes corriente y/o moratoria que me obligo a pagar, sera la maxima vigente y fluctuante autorizada por la superintendencia bancaria para cada periodo.

DEUDOR  cc. Nombre

DEUDOR  cc. Nombre

Fuente: (Best Cosmetics S.A.S, 2018)

Como se observa en el pagare, en el presente caso se ve evidentemente que un 95% del pagare y la carta de instrucciones estan pendientes por ser diligenciados.

Imagen 3. Carta de instrucciones

BEST COSMETICS SAS. NIT. 901,044,700-5		contabilidad1cosmetic@gmail.com cel:3013110798	
CANAL COMERCIAL:	PELLUQUERIA <input checked="" type="checkbox"/>	DISTRIBUIDORA	OTRO
EXECUTIVO DE VENTA:	Divas		FECHA DE SOLICITUD:
			16/01/6-2014
INFORMACION COMERCIAL			
RAZON SOCIAL: Peluqueria Divas			
TIPO DE DOCUMENTO:	CC. <input checked="" type="checkbox"/> NIT.	Nº. DOCUMENTO:	66866578
DIRECCION COMERCIAL: Calle 13 #10-10 Centro.			
TIPO DE LOCAL:	PROPIO	ALQUILADO <input checked="" type="checkbox"/>	FECHA DE APERTURA DEL NEGOCIO: Hace 9 meses
DEPARTAMENTO:		CUIDAD:	
TELEFONO:		MOVIL:	
INFORMACION PERSONAL			
NOMBRES: Claudia Lorena		APELLIDOS: Ortiz	
TIPO DE DOCUMENTO:	CC - CC. EXTRANERA	Nº. DOCUMENTO:	66866578
DIRECCION RESIDENCIAL: Calle 13 #10-10 Restrepo.			
DEPARTAMENTO:	Valle	CUIDAD:	
TELEFONO:		MOVIL: 3114232987	
INFORMACION FINANCIERA Y TRIBUTARIA			
REGIMEN TRIBUTARIO:	COMUN	SIMPLIFICADO	
TIPO DE CONTRIBUYENTE:	GRAN CONTRIBUYENTE	PEQUEÑO CONTRIBUYENTE	
CLASIFICACION DE RENTA:	DECLARA SI. NO.	AUTORETENEOR SI. NO.	
ACTIVIDAD ECONOMICA EMPRESA PRINCIPAL:			
			COD. CRU:
ACTIVIDAD ECONOMICA EMPRESA SECUNDARIA:			
REFERENCIA COMERCIAL			
EMPRESA DE:	Lohana Rendon	COD. CLIENTE:	CELULAR: 3022730654
COMPORTAMIENTO DE CARTERA: Tienda del peluquero			
EMPRESA DE:	Liomara Madrid	COD. CLIENTE:	CELULAR: 3226459128
COMPORTAMIENTO DE CARTERA:			
REFERENCIA FAMILIARES			
MADRE Y APELLIDOS: Maria Isabel Ortiz		PARENTESCO: Hija	
DIRECCION:	Yumbo	TELEFONO Y MOVIL:	3157812985
NOMBRES Y APELLIDOS: Carolina Ortiz		PARENTESCO: PRIMO	
DIRECCION:	Cr 7 #12-32 Restrepo	TELEFONO Y MOVIL:	3187832121
CONCEPTO			
CONCEPTO DEL VENDEDOR, DESCRIPCION DEL NEGOCIO: Proceda como cliente con el código de la antena fuera			
CONCEPTO DEL ANULISTA: SI: NO:			CUPO SUGERIDO: \$ 5
FECHA APRO: DD. MM. AA.			CUPO APRO: \$ 500.000

Reserva de todos los derechos, expresa e implícita a Best Cosmetics SAS en el soporte, diseño y proceso, sobre los contenidos de información financiera y de actividad, financiera que cualquier entidad en Colombia o en el exterior, que administre bases de datos con fines similares a los de esta oficina debe de proporcionar a Best Cosmetics SAS, y proporcionar al momento de inscribirse en el sistema de obligaciones con el estado, expresiones de información comercial, todas las referencias financieras y en general, y cualquier otro documento o información que sea de obligación de ser suministrada en Colombia o en el exterior de consultar y verificar con respecto a Best Cosmetics SAS lo cual incluye, sin limitarse a, solo entre otros datos, parámetros y detalles, información financiera y actividad real, financiera que al ser de esta naturaleza implica que el suministrador presta a sus obligados una regulación con el objeto de suministrar información de soporte y además de ser de obligación de ser suministrada, como tal, cualquier otro documento y/o procedimiento de carácter general de la oficina suministradora en cualquier momento, que se encuentre en el archivo y los contenidos de dicho soporte con respecto, de conformidad con la legislación y otras normas aplicables.


FIRMA ANULISTA

FIRMA VENDEDOR


FIRMA CLIENTE

Fuente: (Best Cosmetics S.A.S, 2018)

Se observa en la carta de instrucciones, en este caso evidencia la falta de informacion geográfica como el departamento, ciudad, barrio, falta de telefono fijo y

celular, no se confirmaron las referencias comerciales por consiguiente hace falta el comportamiento de pago en otras empresas y por ultimo no hay fecha de aprobacion del credito.

Imagen 4. Pagare

BEST COSMETICS SAS
NIT. 901.044.700-5

PAGARE		#
LUGAR Y FECHA DE CELEBRACION DEL PAGARE:		
VALOR:		
INTERESES DURANTE EL PLAZO		
INTERESES DE MORA; EL VIGENTE Y FLUCTUANTE:		
ACREEDOR:	BEST COSMETICS SAS. 901,044,700-5	
LUGAR DONDE SE EFECTUA EL PAGO:		
FECHA DE VENCIMIENTO DE LA OBLIGACION:		

DEUDORES

NOMBRES Y APELLIDOS:	CEDULA:
NOMBRES Y APELLIDOS:	CEDULA:

Declaramos: PRIMERA-OBJETO: Que por virtud del presente titulo valor pagare (nos) incondicionalmente a la orden de Best Cosmetics SAS, sociedad legalmente constituida, la suma de (\$.....), mas los intereses a la tasa legal vigente. SEGUNDA. que en forma libre y espontanea, autorizo expresamente al tenedor del documento, para que en caso de incumplimiento en cualquiera de las clausulas consignadas en este pagare, proceda judicial o extrajudicialmente a ejecutar los valores que salga a deber al momento del vencimiento del mismo, diligenciando todos los espacios. TERCERA CLAUSULA ACCELERATORIA. El tenedor podra declarar vencidos los plazos de esta obligacion y exigir su pago inmediato en forma judicial o extrajudicial, en los siguientes casos: a) cuando el (los) deudor (es) incumpla (n) una cualquiera de las obligaciones consignadas en el documento. b) Cuando el (los) deudor (es) se sometan a proceso concordatorio, de reestructuracion, liquidacion o insolvencia.

En constancia de lo anterior, se suscribe este documento el dia () del mes () del año dos mil ()

DEUDOR DEUDOR

	CC. Nombre		CC. Nombre
--	------------	--	------------

CARTA DE INSTRUCCIONES PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE PAGARE EN BLANCO

SANTIAGO DE CALI, DIA() DEL MES DE () DEL AÑO ()

Señores
BEST COSMETICS SAS
La ciudad

REF. Autorización irrevocable para llenar un pagare firmado con espacios en blanco.

En la fecha heredes suscribe a favor de usted, un pagare con espacios en blanco, de conformidad con lo establecido en el ART 622 del C.Co. Los cuales pueden ser llenados en caso de incumplimiento en el pago de los valores pactados por conceptos de suministros de mercancia, creditos de otro orden, o cualquier otro genero de obligaciones que surten o estén incorporados en titulos valores o en cualquier otro documento de caracter comercial, otorgados, girados, avulsados, endosados o firmados por mi, en calidad de representante legal y/o (nuestro) nombre propio como persona natural, en forma conjunta o separada, les este(mos) debiendo el dia que sea firmado este pagare, quedando autorizado expresamente como se consigna en las instrucciones.

- 1- en mi calidad de deudor (a), en forma libre y espontanea, autorizo expresamente a Best Cosmetics SAS NIT. 901.044.700-5 para que en caso de incumplimiento en cualquiera de las clausulas consignadas en el pagare, proceda judicial o extrajudicialmente a ejecutar los valores que salga a deber al momento del vencimiento del mismo.
- 2- la cantidad por la que puede ser llenado el pagare sera el total de la suma que por cualquier concepto le este adeudando a Best Cosmetics SAS, en forma directa o indirecta el dia en que sea diligenciado o firmado el pagare, obligaciones que asumo y me comprometo a pagar en forma voluntaria.
- 3- la fecha de vencimiento del titulo, sera la del dia de su diligenciamiento.
- 4- la tasa de interes corriente y/o moratoria que me obligo a pagar, sera la maxima vigente y fluctuante autorizada por la superintendencia Bancaria para cada periodo.

DEUDOR DEUDOR

	CC. Nombre		CC. Nombre
--	------------	--	------------

Fuente: (Best Cosmetics S.A.S, 2018)

En el pagare, se evidencia que un 95% del pagare y la carta de instrucciones estan pendientes por ser diligenciados.

Reporte de estados de cuenta por edades de vencimiento para solicitar el cobro al responsable de la venta.

Imagen 5. Estado de cartera

BEST COSMETICS S.A.S										
Cartera - Analisis por Edades con cierre al 13/04/2018										
Doc	Num	Fecha	Vence	Valor Total	Por Vencer	1 A 30	31 A 60	61 A 90	Mas De 90	Díaz
Cliente		ANATALI AGUILAR MOLINA			CC 1059882013 - 4					
Principal		CRA 17 15 58			Puerto Tejada			Tel: 3113443049		
Vendedor		ZONA 10								
FV	416	14/07/2017	13/08/2017	87.958,00					87.958,00	243
Total Principal				87.958,00					87.958,00	243
Total ANATALI AGUILAR MOLINA				87.958,00					87.958,00	243
Cliente		DANNA VALERIA MORALES RESTREPO			CC 31585390 - 0					
Principal		CRA 9 10 70			Jamundi			Tel: 5162823 - 3128540733		
Vendedor		ZONA 10								
FV	1129	10/02/2018	12/03/2018	187.595,00			187.595,00			32
Total Principal				187.595,00			187.595,00			32
Total DANNA VALERIA MORALES RESTREPO				187.595,00			187.595,00			32
Cliente		ELIEZER GOMEZ NARVAEZ			CC 94416972 - 2					
Principal		CRA 26M 77 38 (MARROQUIN)			Cali			Tel: 4885504 - 3147986808		
Vendedor		ZONA 10								
FV	1195	14/03/2018	13/04/2018	873.397,00	873.397,00					0
Total Principal				873.397,00	873.397,00					0
Total ELIEZER GOMEZ NARVAEZ				873.397,00	873.397,00					0
Cliente		HENRRY ERNESTO MORENO GOMEZ			CC 11880729 - 3					
Principal		CL 84C 23 04 LC 2 (VALLE GRANDE)			Cali			Tel: 4039871 - 3106589805 - 31530		
Vendedor		ZONA 10								
FV	1138	14/02/2018	18/03/2018	120.886,00			120.886,00			20
Total Principal				120.886,00			120.886,00			20
Total HENRRY ERNESTO MORENO GOMEZ				120.886,00			120.886,00			20
Cliente		LUZ ADRIANA GUZMAN GUZMAN			CC 66976762 - 2					
Principal		CRA 29 41 57 LC 1 (EL DIAMANTE)			Cali			Tel: 3153128345 - 3205759932		
Vendedor		ZONA 10								
FV	736	09/10/2017	08/11/2017	-47.362,00					-47.362,00	156
Total Principal				-47.362,00					-47.362,00	156
Total LUZ ADRIANA GUZMAN GUZMAN				-47.362,00					-47.362,00	156
Cliente		NADIMY CORDOBA CHARA			CC 34511275 - 0					
Principal		CRA 7 5 16 (LOS ALMENDROS)			Villa Rica			Tel: 3126515729 - 3126545729		
Vendedor		ZONA 10								
FV	413	13/07/2017	12/08/2017	190.021,00					190.021,00	244
Total Principal				190.021,00					190.021,00	244
Total NADIMY CORDOBA CHARA				190.021,00					190.021,00	244
Cliente		PEDRO NEL OSPINA ARANGO			CC 16609092 - 1					
Principal		CRA 23 9E 115 ALAMEDA			Cali			Tel: 5570839 - 3104470720		
Vendedor		ZONA 10								
FV	1174	26/10/2018	24/03/2018	246.439,00			246.439,00			20
Total Principal				246.439,00			246.439,00			20
Total PEDRO NEL OSPINA ARANGO				246.439,00			246.439,00			20
TOTAL GENERAL				1.846.948,00	873.397,00	386.439,00	187.595,00		210.616,00	723

Fecha de Impresión: 13/04/2018 13:18:57

Página 1 de 1

Fuente: Los autores

Diagnostico

- Se percibe en los procedimientos de cartera, deficiencia en la aprobación de créditos, no se describen parámetros para la asignación de cupos.
- Se observa, falta de información al otorgar un crédito al cliente verificar si este tiene buenas referencias comerciales
- Información incompleta en el diligenciamiento del formulario.




MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CARTERA

BEST COSMETICS S.A.S

NIT. 901.044.700-5

Fuente: Los autores.

3.3.3 Propuesta procedimiento de cartera.

<p style="text-align: center;">BEST COSMETICS S.A.S MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CARTERA</p>	
---	---

Objetivo:

Con los procedimientos de cobranza adecuados se busca obtener un control sobre la recuperación del capital invertido en las ventas a crédito, con el fin de poder tener un flujo de efectivo continuo y no verse en estado de iliquidez.

Para asignar un cupo de crédito se debe proceder a cumplir con el diligenciamiento de una solicitud de crédito, donde se vea reflejada la situación comercial y financiera, que nos pueda brindar una seguridad de su estabilidad económica para la aplicación a un cupo con la empresa.

Alcance:

Desde el momento que el vendedor realiza el contacto con el cliente al momento de aprobarse la solicitud de crédito del cliente y despacharse una venta nace la cuenta por cobrar, hasta que el este deudor cancele su cuenta se termina el proceso de cartera.

Responsable: directamente el vendedor quien trajo el cliente a la empresa es el encargado de la recuperación de la cuenta por cobrar.

Descripción del proceso:

El contacto inicial con el cliente se hace a través del ejecutivo de ventas el cual maneja la situación, solicitando documentos vigentes del cliente como son el Rut y la Cámara de Comercio donde se encuentra registrado, se diligencia la solicitud de

crédito con datos confirmarles, como referencias comerciales con otras empresas, si la solicitud es aprobada por gerencia que en este caso es responsable de la aprobación de los créditos, se procede a otorgar un cupo de acuerdo a la capacidad reflejada en los documentos y posteriormente a la realización de una venta a crédito, pasados los días dentro de la propuesta está el contacto permanente con el deudor, esto determinado en el número de días que lleva corriendo la factura de venta, a los 5 días para verificar la entrega de la mercancía y el estado en el que llega, a los 15 días para hacer labor de recordación de una fecha pactada de pago,

faltando 5 días para el vencimiento realizar una nueva llamada esta vez recordando que hay incentivos por el pago antes de la fecha de vencimiento, esto para dar al cliente una motivación de que con los pagos puntuales ganan la empresa y el.

3.3.4 Diagnostico actual las políticas de cartera. Las políticas de cartera que existen en la empresa BEST COSMETICS S.A.S actualmente son de manera verbal, no existen formalmente, es por esto que la empresa presenta una deficiencia en las cuentas por cobrar dado que no realiza un seguimiento a esta importante área.

Cuadro 5. Diagnostico actual de las políticas de cartera

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA ACTUALMENTE	POLÍTICAS DE CARTERA A IMPLEMENTAR
La empresa en su gestión de cobros, las políticas de cartera no están establecidas formalmente.	Realizar un control eficiente, en el cual se establecerán plazos crediticios formalmente.
<p>La compañía otorga a los clientes descuentos, con el fin de incentivar a la realización del pronto pago, los cuales se manejan de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 10% cuando es de contado ✓ 8% entre 15 o 25 días ✓ 5% hasta el último día del mes. <p>En la revisión de facturación se evidenciaron descuentos hasta del 50%</p>	<p>Implementar métodos de cobranzas efectivos.</p> <p>Manejar adecuadamente los descuentos, por lo tanto establecer los porcentajes para tener control sobre estos y si se le otorga un mayor porcentaje realizar una nota contable.</p>
<p>La empresa cuenta con un software para administrar las cuentas por cobrar, sin embargo hay falencias las cuales son:</p> <p>No se realiza una administración adecuada de la información, o no hay personal que se encargue exclusivamente del área de cobranza.</p>	Se propone contratar una persona para desempeñar el cargo del área de cobranzas.

Fuente: Los autores.




MANUAL DE POLÍTICAS

ÁREA DE CARTERA

Fuente: Los autores.

3.3.5 Propuesta de las políticas de cartera y cobranza.

<p style="text-align: center;">BEST COSMETICS S.A.S MANUAL DE POLÍTICAS AREA DE CARTERA</p>	
--	---

Objetivo:

Desarrollar normas y procedimientos para establecer parámetros en la asignación de créditos.

Alcance:

Las políticas de crédito se aplican desde el momento de la solicitud de crédito.

Responsable:

Auxiliar Contable

Políticas:

Control y seguimiento permanente de las cuentas por cobrar.

Desarrollo de política de cartera:

Para la compañía es fundamental tener políticas de cartera estructuradas y formalizadas siendo efectivos en la administración de la cobranza, se establecerán unos parámetros para lograr que el ente tenga capacidad de solvencia.

Por lo tanto para que esto se ejecute, se efectuará un control los cuales son:

- El cliente debe presentar la solicitud de crédito suministrando toda la información y documentos solicitados. (Rut, cámara y comercio, cedula de ciudadanía y referencias comerciales).

- Se realizará la verificación de la información proporcionada por cliente.
- La asignación de cupo en su primera compra no debe exceder el monto de \$500.000
- De acuerdo con el comportamiento crediticio positivo del cliente, trimestralmente se evalúa la ampliación de cupo.
- No está permitido facturar mercancía si el cliente presenta retrasos en sus acuerdos de pago.
- Se realizará un seguimiento quincenal a las cuentas por cobrar.
- Recordar al cliente su fecha de pago 5 días antes de su fecha final, haciendo la invitación de estar al día con la compañía.
- Los descuentos pronto pago no deben superar el **10%** de la venta neta.
- El porcentaje de la cartera incobrable será de un

En casos de mora, se realizará una gestión de cobranza en las cuales tiene las siguientes etapas:

Etapas preventivas:

En la administración de la cobranza si ya ha pasado un tiempo oportuno, le recordará al cliente el compromiso que tiene con la compañía, por lo tanto se le enviara mensajes de texto y/o telefónicos.

Etapas administrativas:

El cliente ya entra en etapa de mora por lo tanto, se le realiza la llamada para que efectúe su pago.

Etapas pre-jurídicas:

Cubriendo las etapas anteriores la compañía no ha recibido el pago efectivo del tiempo en mora, transcurriendo los 120 días, de acuerdo al nivel de riesgo procederá al cobro pre-jurídico, en el cual el método a utilizar es el envío de cartas, mensajes de texto, llamadas y en algunos casos, el vendedor realizará una visita.

Etapas jurídicas:

La compañía realiza el reporte a las centrales de riesgos, dando previo aviso al cliente, y acogiéndose a la ley estatutaria.

Métodos para gestionar la cobranza:

- Cartas al cliente
- Llamadas telefónicas
- Correos (si el cliente lo tiene)
- Para la gestión de la cobranza se realizará Visitas, por parte del vendedor

Reportes a centrales de riesgo:

“La empresa enviará el reporte al cliente por medio de una carta, explicándole que si no hace efectivo el pago de la obligación se le reportara a las centrales de riesgo con veinte días de anticipación a dicho reporte.” (El congreso de la república de Colombia, 2008, párr. 3)

De acuerdo con la Constitución Política de Colombia en su Artículo 15, *“todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre, y el Estado debe respetarlos y hacerlos respetar. De igual modo, tienen derecho a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos y en archivos de entidades públicas y privadas.”* (El Presidente de la República de Colombia, 1991)

Cuadro 6. Manual de políticas

ETAPAS	TIEMPO	RESPUESTA
Etapa preventiva	Días entre 25 y 30 días	Se enviara vía E-mail, o SMS, invitando a la realización del pago. Ej. Bets cosméticos agradece tu preferencia, le recordamos realizar el pago \$.... fecha límite de pago....
Etapa control	Entre 31 y 60 días	Se enviara vía E-mail, SMS la solicitud del pago. Ej. Paga HOY, evita recargos!!!
Etapa administrativa	Cliente moroso entre 60 y 90 días	En este periodo se realiza una invitación al cliente que efectuó el pagó, de tal manera que si no se realiza el pago estará en riesgo a posibles reportes en central de riesgo.
Cobro en etapa pre-jurídica	Cliente moroso entre 91 y 120 días	El cliente en este periodo ya entra en etapa pre-jurídica, se utilizara los respectivos métodos de cobranza, se enviara carta al domicilio explicando el proceso.
Proceso jurídico	Mora más de 1 año	Como consecuencia del no pago, se le dará a conocer al cliente su proceso, se notificara a las centrales de riesgo dependiendo de su monto, así mismo perderá totalmente el crédito con la empresa y la confiabilidad. Debido a que el cliente no ha efectuado el pago.

Fuente: Los autores.

- **Propuesta de informe visual del tiempo de cartera.**

Estado de cuentas por edades año 2017.

Tabla 1. Estado de cuenta por edades

GRUPOS	Valores	
	Cuentas por Cobrar	Porcentaje
30 DIAS	\$ 106.174.068,00	49,50%
60 DIAS	\$ 86.694.070,00	40,42%
90 DIAS	\$ 11.365.665,00	5,30%
120 DIAS	\$ 6.240.477,00	2,91%
210 DIAS	\$ 1.728.043,00	0,81%
150 DIAS	\$ 1.223.081,00	0,57%
180 DIAS	\$ 1.057.335,00	0,49%
MAS DE 210 DIAS	\$ 0,00	0,00%
Total general	\$ 214.482.739,00	100,00%

Fuente: Los autores

Gráfico 2. Cuentas por cobrar



Fuente: Los autores.




MANUAL DE FUNCIONES

ÁREA DE CARTERA

Fuente: Los autores.

Cuadro 7. Manual de funciones

BEST COSMETICS S.A.S MANUAL DE FUNCIONES		
MANUAL DE FUNCIONES DE CARTERA	ÁREA	REVISION:01
		FECHA: ABRIL 2018
		CODIGO:001
CARGO: AUXILIAR DE CARTERA		
JEFE INMEDIATO: ASISTENTE CONTABLE		
PERFIL DE CARGO: Estudiante universitario en contaduria publica o tecnico contable, experiencia minima de un año en el area contable,servicio al cliente,conocimientos basicos en programas office.		
FUNCIONES		
Realizar control y seguimiento de las cuentas por cobrar de la compañía		
Efectuar recuado de pagos		
conciliacion de bancos		
Recepcion de pedidos		
Recepcion de solicitudes de credito y documentos anexos		
Verificación de formularios y contenido de la solicitud		
Entregar documentos a gerencia general para aprobacion de creditos		
Facturacion de pedidos		
Elaborar informes de cartera por edades de vencimiento 2 veces al mes por zonas		
informe de ventas y cobros mensual		
contabilizacion del ingreso de dinero en efectivo o consignaciones		
Cumplir con el manual de procedimientos de cartera		
Aplicar las políticas de cartera		
Reportar comportamientos negativo de los clientes a gerencia general		
RELACIONES DE TRABAJO		
INTERNAS		
Todos las areas de empresa		
EXTERNAS		
Clientes		
Proveedores		

Fuente: Los autores

3.4 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE GESTIÓN

Se le realizara un seguimiento a la propuesta planteada, y así determinar si están cumpliendo con el debido proceso de los manuales.

Cuadro 8. Lista de chequeo para el cumplimiento de procesos

		LISTA DE CHEQUEO PARA EL CUMPLIMIENTO DE PROCESOS				
Elaborado por:			Fecha:			
Empresa:						
Departamento:		CONTABLE		Auditado:		
Proceso:		CUENTAS POR COBRAR				
Nº	RESPONSABLE	DOCUMENTOS SOLICITADOS	EN PROCESO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	AUXILIAR DE CARTERA	SOLICITUD DE CRÉDITO DILIGENCIADA				
2		CEDULA DE TITULAR				
3		RUT				
4		CÁMARA DE COMERCIO				
5		REFERENCIAS COMERCIALES				
6		REPORTE QUINCENAL DE CARTERA				
Reviso. _____ <i>CONTADOR</i> _____ _____						

Fuente: Los autores.

4 PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Cuadro 9. Plan de acción

DEPARTAMENTO DE CARTERA	Que ?	Como ?	Con que?	Cuando?	Quien?
ESTRATEGIAS	PROGRAMAS	ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Implementar políticas y procedimientos de crédito	Propuesta de políticas y procedimiento de créditos	Implementar la propuesta de políticas y procedimientos	Gerenciales Contables	Del 02-08-2018 al 31-08- 2018	Gerencia general
	Asignación de labores de cartera.	Asignar función al auxiliar contable para recaudos	Gerenciales Financieros		Depto. contable
	Capacitación de solicitud de créditos y documentos par el cobro	Diligenciamiento correcto para ejecutar el cobro.	Humanos/Tecnologías		Gerencia general
Clasificación de la cartera por días	Aprovechamiento de software contable.	Informes periódicos, para determinar el cumplimiento de los cobros.	Humanos/Tecnologías		Gerencia general
Disminuir la rotación de cartera favorable y aumentar la liquidez	Establecer tiempos de pagos menor a 30 días	Fijar en la aprobacion de credito tiempo de pago 30 días	Contables		Depto. Contable
Confirmación de referencias familiares y comerciales	Validación de referencias comerciales con acreedores	Confirmar con los proveedores aliados las referencias comerciales	Proveedores/Acreedo Bancos		Depto. Contable

Fuente: Los autores.

4.1 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CARTERA

Pagos de las cuentas por cobrar año 2017, con la aplicación de la propuesta a 60 días:

Tabla 2. Pagos de las cuentas por cobrar 2017

SITUACION ACTUAL	CREDITOS	PAGOS 2017	CUENTAS POR COBRAR	RECUPERACION	MEJORA
	\$ 214.535.304	\$ 169.170.060	\$ 45.365.244	79%	\$ 34.871.404
APLICACIÓN PROPUESTA	\$ 214.535.304	\$ 204.041.464	\$ 10.493.840	95%	

MESES	PAGOS										TOTAL ABONOS
	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
MARZO		48%	48%								95%
ABRIL		54%	41%								95%
MAYO		3%	46%	46%							95%
JUNIO			5%	45%	45%						95%
JULIO				7%	44%	44%					95%
AGOSTO						10%	43%	43%			95%
SEPTIEMBRE							17%	39%	39%		95%
OCTUBRE								29%	33%	33%	95%
NOVIEMBRE									17%	78%	95%
DICIEMBRE										99%	99%
TOTALES											95%

Fuente: Los autores

4.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Tabla 3. Balance general

BEST COSMETICS S.A.S		
NIT 901044700-5		
Balance General con cierre al 31/12/2017		
ACTIVOS		
1105 CAJA	\$	3.577.555
1110 BANCOS	\$	1.983.713
1120 CUENTAS DE AHORRO	\$	8.992.704
1305 CLIENTES	\$	45.365.244
1330 ANTICIPOS Y AVANCES	\$	733.312
1355 ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SALDOS A FAVOR	\$	1.503.249
1360 RECLAMACIONES	\$	1.400.000
1365 CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	\$	530.000
1435 MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPRESA	\$	128.894.673
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	\$	192.980.449
ACTIVOS NO CORRIENTES		
1455 MATERIALES, REPUESTOS Y ACCESORIOS	\$	5.500.000
1460 ENVASES Y EMPAQUES	\$	25.392.662
1512 MAQUINARIA Y EQUIPOS EN MONTAJE	\$	2.500.000
1524 EQUIPO DE OFICINA	\$	6.500.000
1540 FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	\$	1.781.868
1592 DEPRECIACION ACUMULADA	\$	(1.451.868)
1710 CARGOS DIFERIDOS	\$	7.110.000
TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES	\$	47.332.662
TOTAL ACTIVOS	\$	240.313.111
PASIVOS		
2205 NACIONALES	\$	140.324.062
2335 COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	\$	102.668.106
2365 RETENCION EN LA FUENTE	\$	1.310.336
2368 IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	\$	327.188
2370 RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	\$	747.532
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	\$	245.377.224
PASIVOS NO CORRIENTES		
2380 ACREEDORES VARIOS	\$	2.853.100
2408 IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	\$	18.148.744
2505 SALARIOS POR PAGAR	\$	1.500.000
2520 PRIMA DE SERVICIOS	\$	75.991
2610 PARA OBLIGACIONES LABORALES	\$	8.990.054
2805 ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	\$	15.946
TOTAL DE PASIVOS NO CORRIENTES	\$	31.583.835
TOTAL PASIVOS	\$	276.961.059
PATROMONIO		
3115 APORTES SOCIALES	\$	15.000.000
3610 PERDIDA DEL EJERCICIO	\$	(51.647.948)
TOTAL PATRIMONIO	\$	(36.647.948)
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$	240.313.111

ACTIVOS	
1105 CAJA	\$ 3.577.555
1110 BANCOS	\$ 1.983.713
1120 CUENTAS DE AHORRO	\$ 8.992.704
1305 CLIENTES	\$ 45.365.244
1330 ANTICIPOS Y AVANCES	\$ 733.312
1355 ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SALDOS A FAVOR	\$ 1.503.249
1360 RECLAMACIONES	\$ 1.400.000
1365 CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	\$ 530.000
1435 MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPRESA	\$ 128.894.673
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	\$ 192.980.449

PASIVOS	
2205 NACIONALES	\$ 140.324.062
2335 COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	\$ 102.668.106
2365 RETENCIÓN EN LA FUENTE	\$ 1.310.336
2368 IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	\$ 327.188
2370 RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	\$ 747.532
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	\$ 245.377.224

<i>Razón circulante= Activo Circulante / Pasivo Circulante</i>	
Razón Circulante	0,79

<i>Prueba acida= (Activo Circulante - Inventario) / Pasivo Circulante</i>	
Prueba acida	0,26

Fuente: Los autores

Para la compañía BEST Cosmetics S.A.S el indicador de la razón circulante es 0,79, es decir que para la empresa de \$1 de pasivo circulante cuenta con \$ 0,79 de activos circulante, siendo así un índice poco favorable a corto plazo, ya que no están cubiertas en su totalidad las obligaciones de la empresa.

En lo que respecta en la prueba acida, su resultado es 0,26, se deduce que por cada peso que debe la empresa, dispone de \$ 0,26 respectivamente para su cancelación, por lo que no estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías.

4.3 INDICADORES DE EFICIENCIA

Cuadro 10. Indicadores financieros

Indicador	Fórmula	Interpretación
PERIODOS DE COBRO	$= \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio}}{\text{Ventas a crédito}} \times 365$	Mide la frecuencia con que se recauda la cartera.

$$\frac{45.365.244}{255.654.525} \times 365 = 65 \text{ Días}$$

Indicador	Fórmula	Interpretación
ROTACIÓN DE CARTERA	$= \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$	Mide el número de veces que cuentas por cobrar giran en promedio, durante un periodo tiempo.

$$\frac{255.654.525}{45.365.244} = 6 \text{ veces}$$

Fuente: Los autores

4.3.1 Rotación de cartera. Lo ideal para la administración es que la rotación de cartera no sea en un tiempo tan prolongado, puesto que esto representa un esfuerzo de caja, ya que no es dinero que la empresa ha recuperado, como se observa en el primer periodo se tarda en recuperar 65 días, es decir que se le está

dando un mayor periodo de financiación a los clientes, provocando que la compañía sea menos eficiente.

Cuadro 11. Rotación de cartera

Rotación de cartera	Año 1
Veces	6
Días	65

Fuente: Los autores

5 CONCLUSIONES

- Las ventas a crédito son un beneficio para los clientes y una manera de aumentar las ventas, las cuales se deben tener especial cuidado para no presentar problemas de liquidez, en la revisión de esta área se identificó la necesidad de aplicar políticas y procedimientos.
- El avance de la empresa Best Cosmetics S.A.S se ve afectado por la deficiencia en la recuperación de cartera, al no existir unas normas establecidas que indiquen los parámetros de crédito, tiene como resultado una débil administración de los recursos, comprometiendo su capital de trabajo.
- Es por esto que se realiza la propuesta de políticas y procedimientos para el área de cartera en la cual se discriminan los lineamientos en asignación de créditos, además se sugiere incluir una persona en la nómina para realizar el seguimiento y control de este departamento tan importante para la compañía, con ello se lograría tener un eficiente manejo de las cuentas por cobrar.
- Con la implementación de la propuesta, la empresa será eficiente y eficaz en sus procesos, manejando adecuadamente su cartera, con la posibilidad de ser más rentable y líquida.

6 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la compañía “Best Cosmetics S.A.S” la implementación de las políticas de crédito y procedimientos, teniendo en cuenta que en la actualidad no están establecidas formalmente, estas políticas permitirán tener un control efectivo de la cobranza, aportando beneficios para la organización generando rentabilidad y liquidez.
- Se recomienda contratar un auxiliar de cartera para dar apoyo y que se definan las funciones que esta debe tener en el área de contable.
- Adicional se sugiere realizar capacitaciones periódicas al personal de ventas en las políticas y procedimientos del área.

7 REFERENCIAS

- Banco de la República (2017). *Sectores económicos*. Recuperado el 4 de abril de 2018, a partir de http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Sectores_econ%C3%B3micos
- Best Cosmetics S A S. (2018). *BEST COSMETICS S A S - Teléfono y dirección*. Recuperado 25 de junio de 2018, a partir de <http://empresite.eleconomistaamerica.co/BEST-COSMETICS-SAS.html>
- Dinero (2017). *Negocio de productos capilares en Colombia*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/negocio-de-productos-capilares-en-colombia-2017/243937>
- El Presidente de la República de Colombia. (1993). *Por el cual se modifica el Plan Único de Cuentas para Comerciantes*, Pub. L. No. Decreto 2650 (1993). Recuperado a partir de <https://incp.org.co/Site/2012/legislativa/2650.pdf>
- El Presidente de la República de Colombia. (1971). *Por el cual se expide el Código de Comercio*, Pub. L. No. Decreto 410 (1971). Recuperado a partir de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>
- El congreso de la república de Colombia. (2008). *Por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones.*, Pub. L. No. 1266 (2008). Recuperado a partir de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

Estatuto Tributario Nacional (2017). *Libro I impuesto sobre la renta y complementarios, artículo 270*. Recuperado de <http://m.estatuto.co/?e=938&w=libro-primer>

García, S. J. (2004). *Estudios descriptivos*. Recuperado de <http://webpersonal.uma.es/de/jmpaez/websci/BLOQUEIII/DocbIII/Estudios%20descriptivos.pdf>

Gerencie. (2018). *Capital de trabajo*. Recuperado 25 de junio de 2018, a partir de <https://www.gerencia.com/capital-de-trabajo.html>

Gerencie. (2017). *Cuentas de dudoso o difícil cobro*. Recuperado 25 de junio de 2018, a partir de <https://www.gerencia.com/cuentas-de-dudoso-o-dificil-cobro.html>

Plan Único de Cuentas [PUC] (2003). *Cuentas por cobrar*. Recuperado de <https://puc.com.co/>

8 ANEXOS

Anexo 1. Pago año 2017

PAGOS 2017		
GRUPOS	VALOR	PORCENTAJE
30 DIAS	\$ 58.875.289	35%
60 DIAS	\$ 70.559.841	42%
90 DIAS	\$ 29.481.127	17%
120 DIAS	\$ 6.616.647	4%
150 DIAS	\$ 1.942.656	1%
180 DIAS	\$ 860.082	1%
+ 210 DIAS	\$ 834.418	0%
TOTAL	\$ 169.170.060	100%

Fuente. Los autores

Anexo 2. Porcentaje pagos 2017



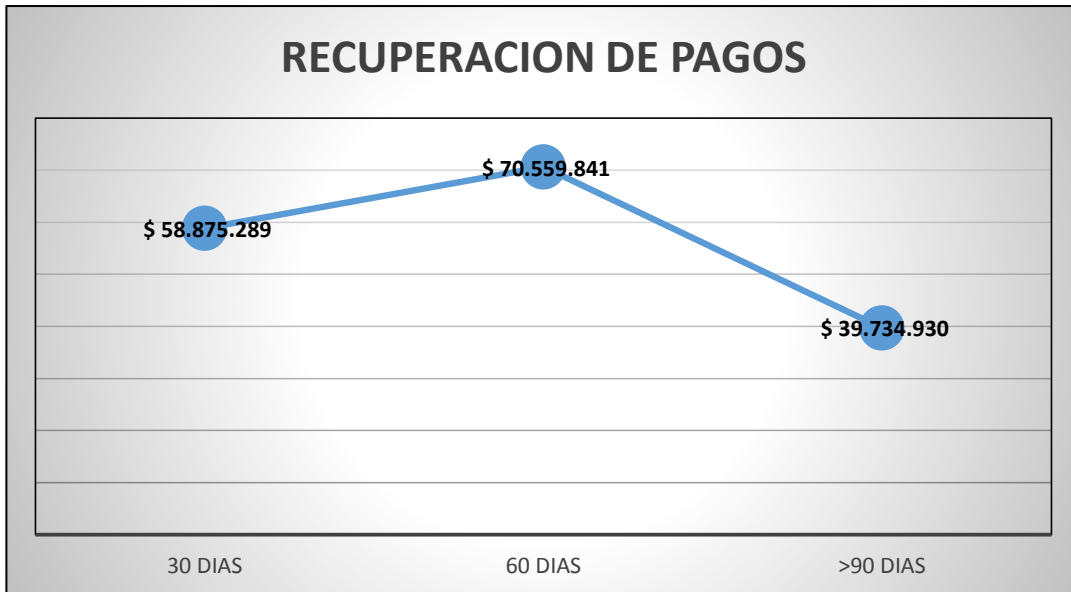
Fuente: Los autores

Anexo 3. Recuperación de pagos

GRUPOS	VALOR	PORCENTAJE
30 DIAS	\$ 58.875.289	35%
60 DIAS	\$ 70.559.841	42%
>90 DIAS	\$ 39.734.930	23%
Total	\$ 169.170.060	

Fuente: Los autores

Anexo 4. Recuperación de pagos



Fuente: Los autores

Anexo 5. Pagos de las cuentas por cobrar realizados en el año 2017 de la compañía Best Cosmetics S.A.S.

MESES	PAGOS										TOTAL ABONOS
	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
MARZO					21%	10%	24%	3%	0%	-4%	54%
ABRIL		54%	7%	9%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	71%
MAYO		3%	22%	10%	6%	3%	0%	2%	0%	0%	47%
JUNIO			5%	59%	12%	2%	1%	0%	0%	0%	79%
JULIO				7%	47%	15%	10%	4%	3%	0%	85%
AGOSTO						10%	33%	39%	7%	1%	89%
SEPTIEMBRE							17%	47%	25%	7%	96%
OCTUBRE								29%	19%	8%	57%
NOVIEMBRE									17%	63%	80%
DICIEMBRE										99%	99%
TOTALES											79%

Fuente: Los autores