ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA ESPUMAS DEL VALLE S.A.

CAROLINA RINCÓN SÁNCHEZ

ANGIE NATALIE SÁNCHEZ ARISTIZABAL

CHRISTIAN EFRÉN ZÚÑIGA HOLGUÍN

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA

SANTIAGO DE CALI

2017

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA ESPUMAS DEL VALLE S.A.

CAROLINA RINCÓN SÁNCHEZ

ANGIE NATALIE SÁNCHEZ ARISTIZABAL

CHRISTIAN EFRÉN ZÚÑIGA HOLGUÍN

Proyecto presentado para optar al título de Contador Público.

Director de trabajo de grado:

Jahir Sandoval Jaramillo

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA

SANTIAGO DE CALI

2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Santiago de Cali, Noviembre de 2017

DEDICATORIA

A Dios por darnos la oportunidad de capacitarnos en una carrera profesional proporcionando los elementos básicos durante esta etapa de nuestras vidas, en un mundo tan cambiante y lleno de desigualdades donde estudiar y prepararnos para ser útiles al servicio de la sociedad es nuestro mayor acto de rebeldía.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por poner en nuestra mente la visión para lanzarnos tras un objetivo profesional y personal, honesto, gratificante y honroso.

A nuestros padres, hijos y demás familiares por todo su apoyo y colaboración motivándonos siempre a continuar.

A los docentes y la institución por su compromiso, constancia y paciencia en todas las etapas de nuestro aprendizaje.

CONTENIDO

Pág.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO 16

1.1 TITULO DEL PROYECTO 16

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN 16

1.3 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN 16

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION 17

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO 17

1.6 MARCO REFERENCIAL 18

2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA 24

2.1 ANÁLISIS INTERNO 24

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO 25

2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 30

2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO 34

2.5 DOFA 38

2.6 BONIFICACIÓN POR CUMPLIMIENTO EN VENTAS 39

2.7 INDICADORES FINANCIEROS 40

3. PLAN DE ACCIÓN 42

3.1 PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR 42

3.2 DIAGNOSTICO Y FALENCIAS ENCONTRADAS EN EL PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR 43

3.3 POLÍTICAS GENERALES DE APLICACIÓN EN EL PROCESO DE CARTERA 52

4. CONCLUSIONES 57

5. RECOMENDACIONES 58

6. BIBLIOGRAFÍA ..... **¡Error! Marcador no definido.**

LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

Gráfica 1. Comportamiento de las ventas durante el año 2016 28

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Organigrama de la empresa 33
Figura 2. Mapa de procesos 36
Figura 3. Partidas individuales de deudores 48
Figura 4. Partidas individuales de deudores 48
Figura 5. Partidas individuales de deudores 49
Figura 6. Partidas individuales de deudores 50
Figura 7. Formulario de vinculación del cliente 53

LISTA DE IMÁGENES

Pág.

Imagen 1. Espumas del Valle S.A.....24

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Estado de situación financiera 2016-2015 43
Tabla 2. Cartera por edades de vencimiento 44
Tabla 3. Clientes más representativos en la cartera de Espumas del Valle S.A....45
Tabla 4. Clientes con cartera a más de 180 días 46
Tabla 5. Partidas conciliatorias de bancos.....46

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Principales clientes de Espumas del Valle S.A. 28
Cuadro 2. DOFA departamento de cartera 38
Cuadro 3. Métodos de cobro para empresas 55

RESUMEN

Por más de 30 años y formando parte del Grupo Espumados, Espumas del Valle S.A. es una compañía que se ha mantenido creciente en la industria Colombiana. Este crecimiento ha hecho que la compañía asuma muchos retos y se vea obligada a realizar mejoras significativas de los procesos administrativos en el área de cartera, mejoras que por diferentes factores no han sido ejecutadas afectando directamente la gestión de sus cuentas por cobrar.

En el siguiente trabajo se realiza un estudio de los pasos que sigue la organización en el proceso mencionado, también se realiza un diagnostico financiero para el área de cartera en donde se evidencian partidas pendientes por conciliar de bancos, así como la falta de circularización de clientes y la ausencia de personal en el área. Por último se propone una política adecuada para mejorar la gestión de las cuentas por cobrar de la compañía.

ABSTRACT

For more than 30 years and forming part of the Espumados Group, Espumas del Valle S.A. is a company that has remained growing in the Colombian industry. This growth has caused the company to assume many challenges and be forced to make significant improvements in the administrative processes in the portfolio area, improvements that for different factors have not been implemented directly affecting the management of their accounts receivable.

In the following work a study of the steps followed by the organization in the aforementioned process is carried out, a financial diagnosis is also made for the portfolio area where there are evidence of items pending conciliation of banks, as well as the lack of customer circularization and the absence of personnel in the area. Finally, a suitable policy is proposed to improve the management of the accounts receivable of the company.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se llevó a cabo mediante el análisis del flujo de caja de la empresa Espumas del Valle S.A., respecto a algunos aspectos relevantes en su situación financiera y las posibles opciones con las que se puede contar para su mejoramiento.

Actualmente las organizaciones enfrentan una economía muy variable a nivel mundial, con altibajos predecibles e impredecibles influenciados por diversos factores sociales, políticos, ambientales, científicos, religiosos y de todo tipo; por lo cual las empresas tienen la obligación de estar preparadas y en constante evaluación de sus posibilidades y capacidad de respuesta ante dichos cambios.

La mayoría de las empresas adoptan culturas respecto a su funcionamiento a nivel administrativo que vienen ejecutando desde tiempo atrás, por lo que ejecutar cambios en sus procesos, procedimientos y políticas a raíz del voluble ambiente económico genera ciertos traumatismos que a su vez deben ser contrarrestados de forma certera permitiendo no solo efectividad sino encaminarse en estrategias de mejoramiento continuo.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

1.1 TITULO DEL PROYECTO

Estudio de viabilidad para mejorar la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Espumas del Valle S.A.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN

1.3 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Falencias en la gestión de cuentas por cobrar de la empresa Espumas del Valle S.A.

1.3.1 Planteamiento del problema. En la empresa Espumas del Valle S.A. no hay un adecuado control en los procesos de gestión de las cuentas por cobrar, como consecuencia de esto, la compañía se ha visto obligada a dejar de cumplir con sus obligaciones a corto plazo, ya que no hay una política de cartera establecida que permita una mejor administración de la liquidez de la misma.

Por lo anterior se evidencia que la compañía es muy flexible en el momento de otorgar créditos a sus clientes aun cuando estos ya presentan saldos representativos en mora, lo que muestra incoherencia en la administración de los procesos del área y la falta de control en la gestión de cobranza por parte de los funcionarios.

1.3.2 Formulación del problema. ¿Por qué es deficiente la gestión del departamento de cartera en la empresa Espumas del Valle S.A.?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.4.1 Objetivo general. Plantear una alternativa viable que permita el mejoramiento en la gestión de cartera para la empresa Espumas del Valle S.A.

1.4.2 Objetivos específicos. Examinar de manera detallada los pasos que sigue la organización en el proceso de cuentas por cobrar en términos de políticas de crédito y plazos de pago de los clientes.

• Desarrollar el diagnostico e identificar las falencias de las cuentas por cobrar en la empresa Espumas del Valle S.A.

• Establecer una política adecuada de estricto cumplimiento para la gestión de cuentas por cobrar en el área de cartera.

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La correcta administración de la cartera en una organización es fundamental para la optimización de su liquidez, en esta investigación se evidencian algunas fallas en la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Espumas del Valle S.A., para lo cual se espera proponer políticas de crédito que ayuden a mejorar significativamente la administración de las cuentas por cobrar, solucionando así los problemas más frecuentes y contribuyendo al incremento de los resultados financieros.

Es importante resaltar que todas las cifras presentadas en este trabajo son reales y fueron suministradas por la compañía en mención.

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 Marco teórico.

- **Cuentas por cobrar**

"*Las cuentas por cobrar abarcan los créditos comerciales a favor de la empresa originados por la venta de mercancías o servicios e incluyen los garantizados por facturas, notas de entrega, documentos similares.*" (Redondo, 2004, p. 194).

Las cuentas por cobrar representan el activo financiero de mayor relevancia de muchas organizaciones, en gran parte las comerciales; ya que éstas representan activos líquidos capaces de convertirse en efectivo dentro de un periodo de 30 a 60 días en su mayoría (Meigs et al., 2005).

- **Cuentas incobrables**

Un aspecto que caracteriza las cuentas por cobrar es el hecho de que el cobro del bien o servicio esté diferido, de manera que la empresa concede a sus clientes un plazo para su cancelación a partir de la entrega del mismo. Sin embargo, este aspecto en ocasiones debe ser tratado con sumo cuidado ya que de la presencia de mayores o menores cantidades de ventas a crédito pendientes de cobro se derivan el incremento de los riesgos para la empresa desencadenando diversas consecuencias financieras, como mayores gastos de cobranza e intereses, cuentas que pasan a ser incobrables por insolvencia por parte del cliente (Chillida 2003).

- **Políticas de crédito**

Políticas de crédito son una serie de lineamientos que se siguen con la finalidad de determinar si se le otorga un crédito a un cliente y por cuánto tiempo se le ha de conceder". Es necesario que la empresa posea fuentes de información de crédito adecuadas y que utilice métodos de análisis, puesto que todos estos aspectos son indispensables para lograr el manejo eficiente de las cuentas por cobrar (Gitman, 2003, p. 230).

- **Otorgamiento de un crédito**

Desde el punto de vista empresarial, el establecer un sistema de créditos tiene como objetivo principal incrementar el volumen de las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago al cliente, pudiendo ser este comerciante, industrial o público consumidor que no presente disponibilidad para comprar bienes o servicios con dinero en efectivo y de esta forma, cumplir con el objetivo principal de la organización el cual es generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa (Escolme, 2015, p. 3)

1.6.2 Marco conceptual. Para el desarrollo de esta investigación se tendrán en cuenta conceptos directamente relacionados con la cartera de Espumas del Valle S.A. tales como recaudo, conciliación, cuentas por cobrar, activo, cartera entre otros.

Calidad crediticia: "*Grado de cumplimiento que el emisor tiene respecto de las obligaciones contraídas con la emisión objeto de la calificación."* (Superintendencia financiera de Colombia, s.f, párr. 1)

Cartera de dudoso recaudo: "*Aquella parte de la cartera de una compañía que no le ha sido pagada y cuyo vencimiento lleva más de un año de cumplido."* (Superintendencia financiera de Colombia, s.f, párr. 1)

Cartera Vencida: "*Monto de la cartera bruta que se encuentra en mora de pagos."* (Superintendencia financiera de Colombia, s.f, párr. 1)

Ciclo económico: Oscilaciones de auge o estancamiento presentadas en una economía durante varios años y que determinan la dinámica de la producción, ventas y empleo de un país o región determinada. (Superintendencia financiera de Colombia, s.f)

Rotación de cartera: Este indicador establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio de un período determinado de tiempo generalmente un año. (Superintendencia financiera de Colombia, s.f)

Análisis financiero: Es la presentación en forma procesada de la información de los estados financieros de una empresa y que sirve para la toma de decisiones económicas, tales como nuevas inversiones, fusiones de empresas, concesión de crédito, etc. El análisis es horizontal si se ocupa de los cambios que se presentan en las cuentas individuales de un periodo a otro. Es vertical si se relaciona cada una de las cuentas o partes de un estado financiero con un total determinado dentro del mismo estado. (Los estados financieros deben ser comparables). (Superintendencia financiera de Colombia, s.f)

Oferta: "*Es la orden de venta de un título-valor en el mercado de valores, ya sea por requerimiento de liquidez o para reinversión en otra alternativa."* (Superintendencia financiera de Colombia, s.f)

Provisión de la cartera: Reserva que realizan los intermediarios financieros sobre su cartera vencida con el fin de proteger la cartera de posibles incumplimientos en el pago.

Crédito: Concesión de permiso de un individuo a otro para obtener la posesión de algo perteneciente al primero un depósito, un activo, caja, un servicio, etc. - sin pagar en el momento de recibirlo. Cualquier transferencia de bienes,

servicios, o dinero a cambio de bienes, servicios o dinero por recibir en el futuro. Transferencia de dinero a cambio de una promesa de pago en el futuro. Su significado etimológico es creencia, confianza, responsabilidad o solvencia.

1.6.3 Marco legal.

- **TIPO DE SOCIEDAD: S.A.**

Las sociedades anónimas son una modalidad de personas jurídicas que fueron creadas por la legislación nacional en cumplimiento del ejercicio del derecho de asociación y cuyas ventajas se ven reflejadas en el desarrollo de la inversión, el crecimiento y el progreso general como principios básicos de la economía nacional (Actualicese, 2014, parr. 1).

Las principales características de las sociedades anónimas son:

- Tienen personería jurídica.
- Deben designar un representante legal.
- La sociedad responderá solo hasta el monto de los aportes de los socios o accionistas.
- Deben tener razón social única acompañada de las siglas “S.A.”
- Para su constitución, necesita de un mínimo de cinco accionistas y no hay un límite máximo de socios o accionistas.
- El capital que conforma la sociedad anónima se dividirá en acciones de igual valor.
- Para la toma de decisiones o llegar a acuerdos se tienen en cuenta los votos de los accionistas.

- **Leyes y decretos que rigen en la empresa Espumas del Valle S.A.**

Espumas del Valle S.A. ha identificado los siguientes requisitos legales y reglamentarios

Aplicables al funcionamiento de la organización, a los productos fabricados y a los relacionados con el Sistema de Gestión de la Calidad:

✓ **Resolución 1842 de 2009:**

"Colchones y colchonetas (reglamentación)."

En la presente resolución se establecen las normas que debe seguir la empresa Espumas del Valle por pertenecer a organizaciones las cuales fabrican y comercializan colchones y colchonetas con el fin de controlar cualquier riesgo que puedan afectar la salud humana que pueden ser químicos, físicos y biológicos., además establecer las condiciones sanitarias que debe tener la materia prima y las instalaciones.

✓ **Ley 55 de 1993:**

"Seguridad en el uso de productos químicos en el trabajo."

"La Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo: Convocada en Ginebra por el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo, y congregada en dicha ciudad el 6 de junio de 1990, en su septuagésima séptima reunión"

La ley establece a todas las actividades económicas en las que se utilizan productos químicos adoptar dicha ley con el fin de:

1. Garantizar que todos los productos químicos sean evaluados para determinar la peligrosidad.
2. Proporcionar a los trabajadores la información necesaria sobre los productos químicos utilizados en el empleo y

Establecer orientación básica de los programas para asegurar la utilización de dichos productos.

- ✓ **Decreto 1079 de 2015:**

"Manejo y transporte terrestre de químicos peligrosos."

Se compila las normas que reglamentan el sector de transporte.

- ✓ **NTC 2019:**

"Espumas flexibles de poliuretano (requisitos y ensayos)."

La norma establece los requisitos para la espuma flexible de poliuretano de tipo poliéster y los ensayos a los que debe ser sometido.

- ✓ **NTC 2094:**

"Colchones y colchonetas (requisitos y ensayos)."

Establece las clases de colchones de uso doméstico e institucional y los ensayos a los que deben ser sometidos.

2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 ANÁLISIS INTERNO

2.1.1 Razón social. Espumas del Valle S.A.

NIT: 890.320.240-3

Imagen 1. Espumas del Valle S.A

Fuente: Empresa Espumas del Valle S.A., 2017

2.1.2 Reseña histórica. La empresa nació el 3 de agosto de 1981, inicialmente el proceso era artesanal que contaba con 5 empleados quienes realizaban todo el trabajo, iniciando el año 1988, se construyó una planta en kilómetro 5 vía Cali – Jamundí.

Hoy 30 años después Espumas del Valle S.A. cuenta con una moderna planta ubicada en la ciudad de Cali desde donde genera más de 250 empleos directos y 800 indirectos, aportando así beneficio social y desarrollo para la región. Su cobertura se extiende a los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío, Cauca,

Valle del Cauca, Nariño y Putumayo. La calidad de sus productos es reconocida también en Ecuador, país al que la empresa exporta actualmente.

La organización hace parte del Grupo Espumados el cual está constituido por cuatro empresas que son Espumas Medellín S.A., Espumados del Litoral S.A. en Barranquilla, Espumados S.A. en Bogotá y Espumas del Valle S.A. en Cali. La Compañía siempre ha gozado de una situación económica y financiera muy estable, de hecho en entre los años 1999 al 2007 aproximadamente se puede decir que fue una época de oro para ella ya que logro muy buena rentabilidad lo que le permitió incursionar aún más en el mercado de espumas flexibles en poliuretano y productos terminados como colchones, muebles, colchonetas, almohadas y otros mediante la adquisición de nuevas maquinarias y la implementación de procesos productivos más modernos.

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

2.2.1 Identificación del sector industrial. Por dedicarse a la trasformación de las materias primas en productos manufacturados, la empresa Espumas del Valle S.A. pertenece al sector económico secundario, el cual está conformado por la industria y la construcción, donde el sector industrial es el principal componente. De manera específica según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE de acuerdo con la Revisión 3.1 de la Clasificación Industrial Uniforme de todas las actividades económicas CIIU adaptada para Colombia la compañía reúne los requisitos de industria manufacturera efectuando las labores en fabrica a mano y con la utilización de maquinarias que

consumen gran nivel de energía para la fabricación comercialización al por mayor y menor.

2.2.2 Descripción de las actividades económicas. **Código CIIU**: 2029 - Fabricación de otros productos químicos n.c.p. 2029 Fabricación de otros productos químicos n.c.p. Esta clase incluye:

• Los explosivos y pólvoras preparados a partir de azufre, nitratos, nitrocelulosa, trinitrotolueno (TNT), nitroglicerina, pólvora sin humo, pólvoras propulsoras, incluso propergoles (combustibles para cohetes), productos pirotécnicos como antorchas, encendedores, teas, etc., otros preparados explosivos como mechas detonadoras, de seguridad y mechas lentas (o de minería), cápsulas y cebos fulminantes, etc.

• La fabricación de fuegos artificiales, bengalas de señales, dispositivos para señalización y demás artículos similares como cohetes, fósforos y cerillas. • La fabricación de gelatina y sus derivados como los tanatos, el agar-agar y sus derivados, colas de origen animal, colas y adhesivos preparados como las colas de gluten, los adhesivos preparados a base de caucho y plástico, obtenidos a partir de emulsiones o soluciones de polímeros. recursos.ccb.org.co/ccb/flipbook/2012/cartilla_DANE_ciiu/files/.../page0169.pdf.

- **Oferta**

En la industria de las espumas también se desarrollan otros productos derivados como son:

- Espumas flexibles de poliuretano (bloques, láminas, módulos y rollos de continuo, cumpliendo con los parámetros de la NTC 2019).
- Cassatas para la fabricación de colchones.

- Colchones en espuma y/o cassata y resortados (livianos, semiortopédicos, superortopédicos, etc.)
- Colchonetas, cojines y almohadas.
- Muebles de sala, esquineros y sofacamas. Colchones

Cabe anotar que dentro de cada una de estas categorías la empresa Espumas del Valle S.A. ofrece una amplia gama de productos desde línea económica hasta gama alta tanto en artículos de uso común como en los de uso ortopédico y especial.

La espuma es fabricada en diferentes densidades de acuerdo a cada uso o necesidad tanto uso doméstico como para uso industrial.

Actualmente la empresa Espumas del Valle enfrenta grandes competidores directamente relacionados con el objeto social, algunos de gran trayectoria y reconocimiento como son:

Colchones Spring: industria que se mueve también a nivel nacional y que solo en Cali cuenta con varios puntos de venta como:

Spring Av Sexta Cali

Spring Av Roosevelt

Spring C.C. Chipichape

Spring Ciudad Jardin

Spring C.C. Unicentro Cali

Spring C.C. Jardín Plaza

Spring Avenida 8 Cali

Comodisimos: esta compañía hace presencia a nivel nacional y su cede principal se encuentra en la Carrera. 42 #85-117 en Itagüí, Antioquia Colombia

Espumas Santander: esta es una empresa muy similar a Espumas del Valle S.A. que se ha venido extendiendo a nivel nacional y ha logrado penetrar el mercado del suroccidente colombiano a pesar de que su principal cede se encuentra ubicada en el Kilómetro 2 vía al mar No. 1–95 en Bucaramanga. Convirtiéndose en uno de los principales competidores de Espumas del Valle.

- **Demanda**

Algunos de los principales clientes de Espumas del Valle que constantemente realizan requerimientos de mercancía en todas las líneas son:

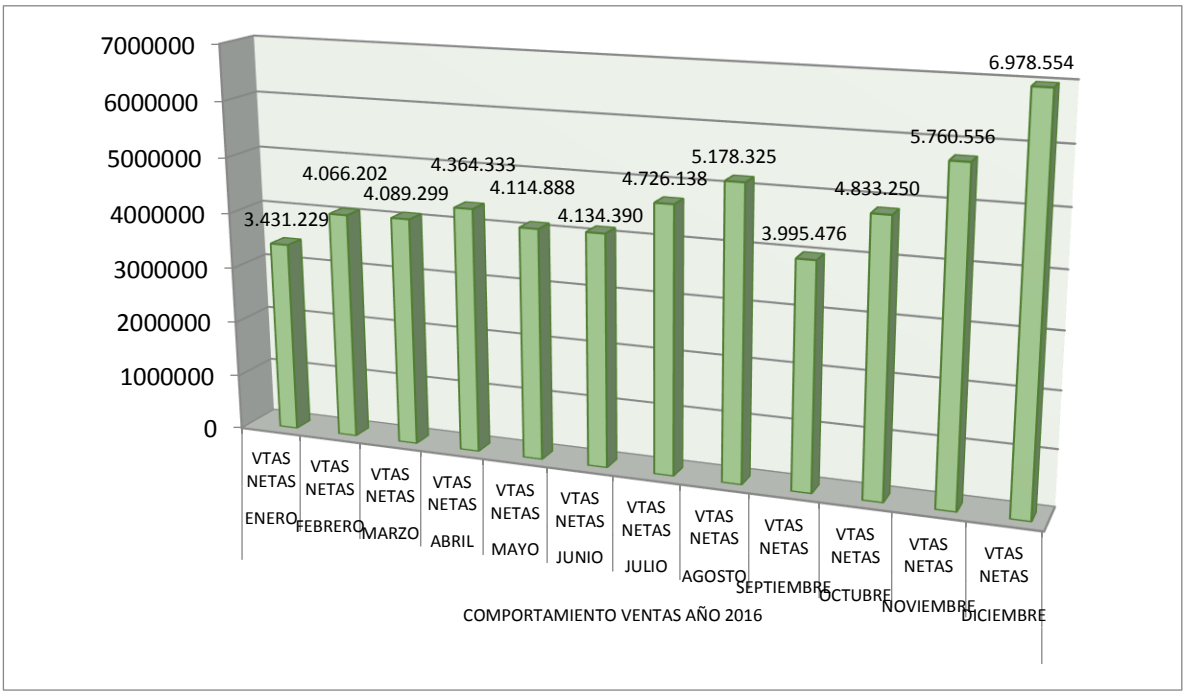
Cuadro 1. Principales clientes de Espumas del Valle S.A.

MAKRO	**JUMBO**	**COMFANDI**	**IBG**	**CARVAJAL ESPACIOS**
LABOGO DISTRIBUCIONES	**AH CORTP ECUADOR CIA**	**OLIMPICA**	**ALMACENES LA 14**	**MUEBLES EL PAISA**
ALKOSTO	**CREDIGANE**	**PROMO LTDA**	**BODEGA DEL MUEBLE**	**MUEBLERIA CALI**
ALMACEN BC	**DISTRIBUIDORA CALIPLASTICOS**	**ORGANIZACIÓN WILSON**	**BAZAR DE LOS PLASTICOS**	**BOTERO LOSADA S.A.**

Fuente: Empresa Espumas del Valle S.A., 2017

En la anterior tabla se representan algunos de los principales clientes de Espumas del Valle S.A., los cuales constantemente realizan requerimientos de mercancías en todas las líneas.

Gráfica 1. Comportamiento de las ventas durante el año 2016



Fuente: Empresa Espumas del Valle S.A., 2017

En la gráfica anterior se refleja el comportamiento de las ventas durante el año 2016 en miles de pesos, para un total de $55.672.640.000, siendo enero y septiembre los meses de menor participación durante todo el año, ya que en estos meses respectivamente se inician actividades comerciales y los gastos escolares y educativos aumentan en los consumidores.

Por otra parte, en el mes de diciembre es donde se experimenta la mayor participación en ventas durante todo el periodo, esto se atribuye al aumento de ingresos en los consumidores por el pago de primas y otros beneficios económicos durante la temporada decembrina.

2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.3.1 Estructura organizacional.

- La compañía Espuma del Valle S.A. está estructurada bajo una denominación Lineal, la cual es la más común en las organizaciones ya que entre el superior y los subordinados existe una línea de relación directa de autoridad y responsabilidad. Cada jefe de departamento es el encargado de recibir y transmitir la información de su área hacia las demás que son sus clientes internos y a la alta dirección o Gerencia.

Existe la figura de Comité de Gerencia conformado por el jefe de cada departamento así: Gerente financiero y Contable, Jefe de Cartera, Ingenieros Químicos del área de producción de Espuma, Ingeniero de Mantenimiento, Gerente Comercial, Gerente Administrativo, Ingeniero de Sistemas, Jefe de Despachos, Jefe de Compras y Almacén, Ingeniero de Planta quienes transmiten a la Gerencia general todo lo concerniente al área que les corresponde y plantean las diversas estrategias a implementar para ser estudiadas y se determinen las decisiones pertinentes.

Se aplican las líneas formales de comunicación siguiendo el conducto regular entre jefes y subordinados hasta llegar hasta la máxima autoridad quien finalmente toma las decisiones pertinentes conforme a la información suministrada por cada área de la compañía teniendo en cuenta las opiniones y sugerencias de una línea de staff conformada por la Vicepresidencia, la Revisoría Fiscal y Asesores Jurídicos que hacen parte de la línea de staff de la Presidencia.

Descripción e interrelación de las áreas funcionales de la empresa:

Junta Directiva

Alta dirección

Presidencia

Está constituida por el propietario de la compañía quien a quien se le rinde información por parte de la Gerente sobre todo lo que sucede dentro de la compañía tanto a nivel administrativo como operativo y quien finalmente aprueba o desaprueba las estrategias y planes propuestos por la gerencia y el comité ejecutivo.

Vicepresidencia

Es el segundo cargo más importante no solo en la empresa sino dentro de toda la organización, y es quien suple al presidente en todas sus funciones.

Gerencia General

✓ **Responsabilidad:**

- Mantener integrada la estructura de toda la organización.

✓ **Funciones:**

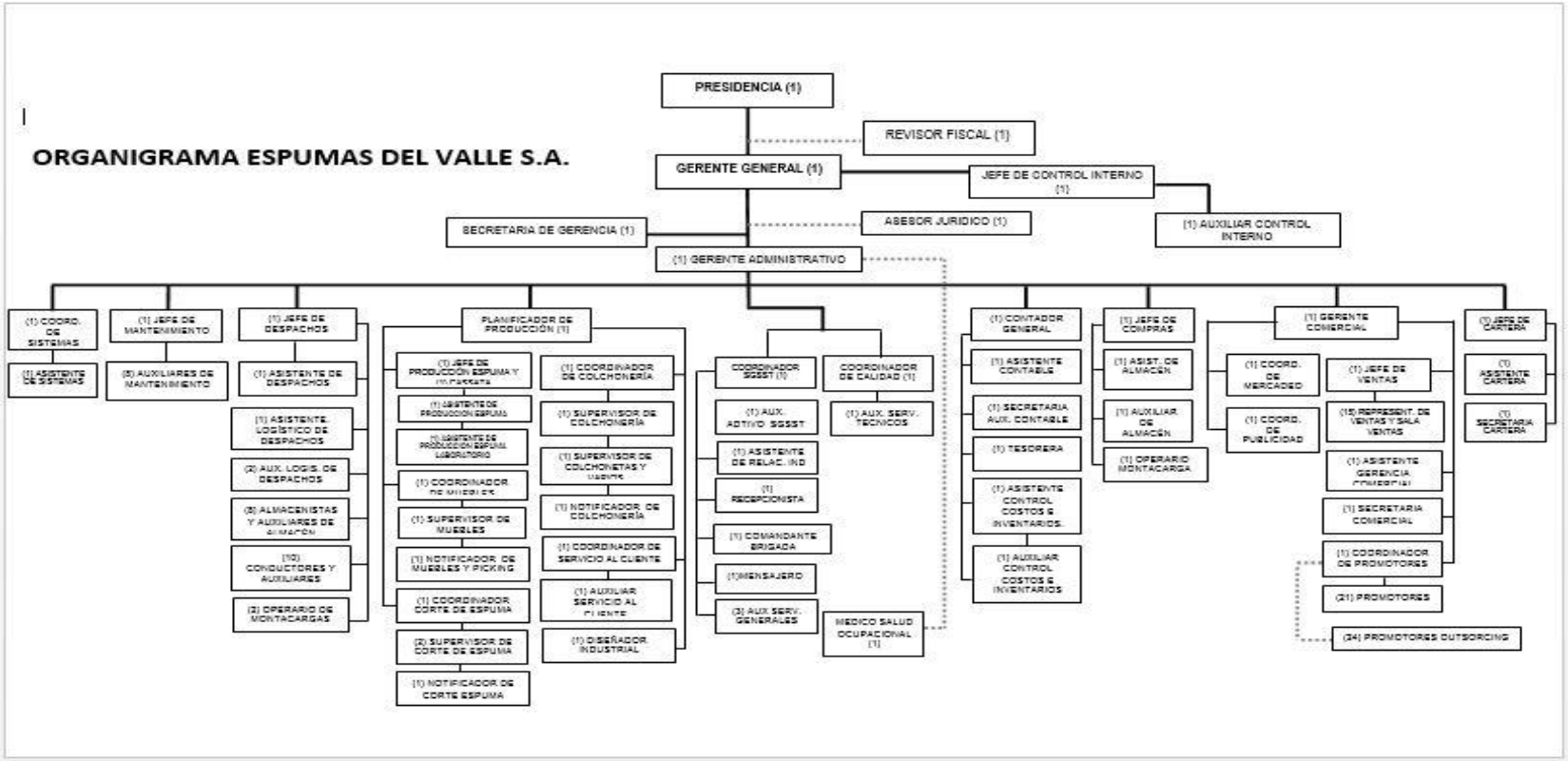
- Establecer los objetivos y política
- Asignar el personal competente para liderar y coordinar la implementación y desarrollo cada una de las labores y así mismo delegar las funciones y autoridad para facilitar la gestión eficaz.
- Proporcionar los recursos administrativos y financieros suficientes para el desarrollo del objeto de la empresa.
- Asegurar la participación de los Trabajadores en la Identificación de nuevas oportunidades de negocio y mejoramientos que se puedan acoplar al proceso de gestión

- Garantizar programas de inducción y entrenamiento para los trabajadores que ingresen a la empresa por primera vez o re-ingresen, independientemente de su forma de contratación y vinculación.
- Garantizar programas de capacitación acorde con las necesidades específicas detectadas en la organización
- Revisar periódicamente los resultados de la operación y evolución de la compañía con el fin de tomar decisiones
- Proporcionar el cumplimiento de los Requisitos Legales.

Gerencia Administrativa

El Gerente Administrativo de la empresa tiene a su cargo las labores concernientes al proceso de talento humano y tareas de control de las actividades operativas y administrativas complementando así las tareas de la Gerencia General.

Figura 1. Organigrama de la empresa



Fuente: Empresa Espumas del Valle S.A., 2017

2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.4.1 Misión. Suplir necesidades de descanso, comodidad y confort de todos nuestros clientes, mediante espumas flexibles de poliuretano, colchones, muebles y otros productos.

2.4.2 Visión. Lograr para el año 2020, con el apoyo de la Organización Espumados S.A., la consolidación de la empresa como compañía líder en la producción y distribución de espumas flexibles de poliuretano, colchones, muebles y otros productos de alta de calidad.

2.4.3 Política de calidad. Espumas del Valle S.A. conociendo su compromiso con la sociedad, colaboradores y clientes, es consciente de la responsabilidad de brindar procesos seguros, productos y servicios de excelente calidad, por esta razón y orientada a obtener la satisfacción total de sus clientes, ha establecido la siguiente política integral:

"Espumas del Valle S.A. tiene por política fabricar y comercializar espuma flexible de poliuretano, colchones, colchonetas y muebles de sala, cumpliendo con parámetros de calidad definidos, propendiendo procesos seguros que garanticen la seguridad y salud de los colaboradores, controlando los peligros y riesgos a los que se encuentren expuestos.

Al contar con tecnología de punta y equipo humano competente tenemos una amplia capacidad de producción y podemos cumplir estrictamente con los requisitos, necesidades y expectativas de las partes interesadas, basados en la excelencia, el mejoramiento continuo, la calidad y el servicio, siempre en busca de la satisfacción de los clientes.

2.4.4 Objetivos de gestión. Coherente con la política, la organización ha establecido los siguientes objetivos:

• Satisfacer los requisitos, las necesidades y las expectativas establecidos por los clientes y demás partes interesadas.

• Contar con personal competente en el desarrollo de las actividades diarias, y consciente de la importancia del trabajo seguro, eficaz y eficiente.

• Mantener una constante actualización y aprovechamiento de las tecnologías.

• Proveer programas de promoción de la salud y seguridad, orientados a mejorar el bienestar de los colaboradores, incorporando su participación en el cuidado individual y colectivo.

• Implementar sistemas de identificación, tratamiento y control para todos los riesgos asociados a las actividades, especialmente los más significativos como es el riesgo químico y el riesgo de incendio, que aporten a disminuir la probabilidad de ocurrencia y las consecuencias.

• Mantener un Sistema de Gestión integral en permanente mejoramiento y enfocado hacia las necesidades de los clientes. (Espumas del Valle S.A., 2017)

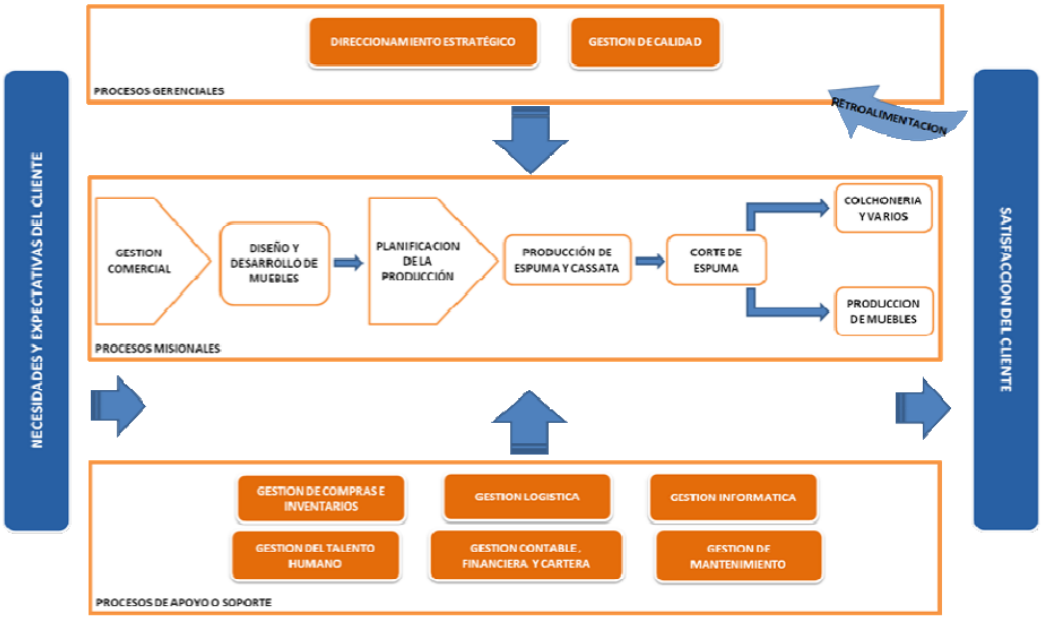
2.4.5 Política integrada de los sistemas de gestión. Espumas del Valle S.A. conociendo su compromiso con la sociedad, colaboradores y clientes, es consciente de la responsabilidad de brindar procesos seguros, productos y servicios de excelente calidad. Por esta razón y orientada a obtener la satisfacción total de sus clientes, ha establecido la siguiente política integral:

“Espumas del Valle S.A. tiene por política fabricar y comercializar espuma flexible de poliuretano, colchones, colchonetas y muebles de sala, cumpliendo con parámetros de calidad definidos, propendiendo procesos seguros que garanticen la

salud y seguridad de los colaboradores controlando los peligros y riesgos a los que están expuestos. Al contar con tecnología de punta y un equipo humano competente tenemos una amplia capacidad de producción y podemos cumplir estrictamente con los requisitos, necesidades y expectativas de las partes interesadas, basados en la excelencia, el mejoramiento continuo, la calidad y el servicio, siempre en busca de la satisfacción de los clientes." (Espumas del Valle S.A., 2016)

2.4.6 Mapa de procesos.

Figura 2. Mapa de procesos



Fuente: Empresa Espumas del Valle S.A., 2017

El anterior grafico muestra la forma de organización de los procesos relacionados en el funcionamiento de la compañía Espumas del Valle S.A., el cual consta de tres procesos principales:

- Procesos de gestión: Bajo los cuales se direcciona el funcionamiento de toda la organización.
- Procesos misionales: Están relacionados directamente con la realización del objeto social de la empresa.
- Procesos de apoyo: Dentro de los cuales están incluidos las áreas administrativas y las áreas de logística, respaldando los procesos misionales.

2.4.7 Transporte de mercancía. Actualmente Espumas del Valle S.A., cuenta con dos vehículos propios para la realización de entrega de mercancías a los clientes. Por otra parte existe una contratación para el servicio de fletes de mercancías con la empresa Fracor S.A. (TCC). El gasto incurrido por fletes se encuentra incluido en el valor de la venta.

2.4.8 Almacenamiento. La compañía cuenta con sus propias bodegas de almacenamiento dentro la planta, cada área de negocio tiene un espacio para el almacenamiento del producto terminado así:

- Producción de espuma => Bodega de secado de bloques.
- Corte de espuma => Almacenamiento de bloques y módulos.
- Colchonería y varios => Almacenamiento de colchones, colchonetas, almohadas y productos varios.
- Muebles => Bodega de muebles.
- Almacén general => Almacenamiento de insumos y materias primas.

2.5 DOFA

Cuadro 2. DOFA departamento de cartera

ANÁLISIS DOFA	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
	1. Cuenta con un robusto sistema informático ERP (SAP). 2. Personal capacitado en el área de cobranza. 3. Espumas del Valle S.A. es autorretenedor de Renta, ICA y Gran Contribuyente. 4. Cuenta con una amplia cartera de clientes. 5. Metas e Indicadores definidos y claros.	1. No se realiza circularización de clientes para la conciliación de las cuentas por cobrar. 2. No hay políticas estándar de cartera y de otorgamiento de crédito. 3. Falta de personal en el departamento de cartera. 4. Estudio exhaustivo de clientes para otorgar cupos de crédito. 5. Exceso de flexibilidad respecto a los pagos que efectúan los clientes (tiempo y cupo asignado).
OPORTUNIDADES **1.** Aplicación de Tasas de interés bajas. 2. La cartera de clientes es muy variada respecto, empresas grandes, medianas y pequeñas así como personas naturales a los largo del sur occidente de Colombia. 3. Expansión a nivel internacional 4. Innovar en el establecimiento de políticas de crédito. 5. Concientizar al personal sobre la importancia de la labor de cobranza.	FO: (2-5) Aprovechar las capacidades del personal para mejorar las estrategias y forma de recuperación de cartera. (3-2) Conciliar los saldos de cartera de los clientes se convierte en una tarea más sencilla. (1-1) Implementar el proceso de cálculo de intereses aprovechando el software. (5-4) Mejorar el proceso de establecimiento de plazos y cupos. (4-3) Expandir el mercado extranjero mediante la trayectoria con los clientes nacionales.	DO: (1-2) Realizar de manera escrita circularización de cartera para conciliar y aplicar cobro de intereses por mora. (2-4) Establecer políticas de crédito exigibles a todos los clientes. (3-5) Contratar al Asistente de Cartera cuyo puesto está vacante desde hace 1 año. (4-3) verificar información del mercado internacional para documentar los nuevos clientes. (5-1) suspender el despacho de mercancías en caso de mora excesiva y cobrar intereses.
AMENAZAS	FA:	DA:

1. Devaluación de la moneda 2. Terrorismo, conflicto armado y problemas de orden público. 3. Clientes de gran capacidad se han convertido en distribuidores. 4. Morosidad y cartera en alto riesgo 5. Faltas a la ética profesional de posibles aspirantes al área	(1-4) Mantener la cartera actualizada aprovechando el sistema en línea. (2-5) Estudiar a profundidad cada uno de los candidatos para laborar en el área. (3-3) Diseñar una estrategia comercial de fidelización de los clientes más pequeños. (4-2) proporcionar medios de recaudos que minimicen los riesgos de robo al personal autorizado para el cobro. (5-1) Adecuar los indicadores de cumplimiento de acuerdo a la variación de las divisas de los clientes del exterior.	(5-4) Establecer un cupo límite de acuerdo a la capacidad del cliente (3-5) Implementar el perfil idóneo para la selección de la vacante. (2-1) Tener en cuenta la variación del mercado para establecer políticas efectivas en el recaudo de la cartera. (4-2) realizar el estudio del cliente para evitar fraudes. (1-3) Revisar a fondo los movimientos de los clientes para identificar la disminución en las comprar realizadas por partes de estos.

Fuente: Elaboración propia

2.6 BONIFICACIÓN POR CUMPLIMIENTO EN VENTAS

Uno de los mecanismos que utiliza Espumas de Valle S.A y en general la organización Espumados S.A., para promover las ventas consiste en un concurso entre compañías donde se obtiene premios y bonificaciones por cumplimiento en ventas.

Dichos premios incluyen a la gerencia general, la gerencia comercial y toda la fuerza de ventas; también existe un incentivo por cumplimiento en recaudos, sin embargo para la compañía la prioridad es el logro del presupuesto de venta, incluso por encima de los lineamientos establecidos en el proceso de cartera para llevar control de los pagos de los clientes.

Por lo anterior mientras exista un beneficio económico importante hacia las gerencias general y comercial respecto a las ventas, lo cual afecta directamente a las cuentas por cobrar, no se ejerce el debido control en cuanto a la normativa que rige el funcionamiento de las cuentas por cobrar.

2.7 INDICADORES FINANCIEROS

Con base a la información de los estados financieros preparados al 31 de diciembre de 2016, se presentan los indicadores financieros relacionados con las razones de liquidez y endeudamiento. Estos reflejan la situación de solvencia de la compañía y la necesidad que tiene de recaudar de manera más eficiente sus cuentas por cobrar para el cumplimento de sus obligaciones.

Rotación de cartera

$$\text{No días Cartera:} \quad \frac{\text{Cuentas por cobrar brutas x 360}}{\text{Ventas netas}} \quad \frac{5.323.383.000.000}{55.672.641.000} \quad \boxed{96}$$

$$\text{Rotación de Cartera:} \quad \frac{\text{días año}}{\text{No días Cartera}} \quad \frac{360}{96} \quad \boxed{3,8}$$

Lo anterior significa que en el año 2016 la rotación de la cartera es de 3,8 veces lo que significa que los $55.672.641.000 de ventas netas se convierten en efectivo 3,8 veces al año y los días de rotación de la cartera, ósea el tiempo que la empresa debe esperar para recibir el pago después de una venta es de 96 días.

Índice de solvencia

$$\frac{\text{Activo Corriente} \quad 24.607.434.000}{\text{Pasivo Corriente} \quad 17.480.859.000} = \boxed{1,41}$$

El resultado obtenido indica que por cada $1 del pasivo corriente, la compañía cuenta con $1,41 de respaldo en el activo corriente.

Es un índice generalmente aceptado de liquidez a corto plazo, que nos indica en qué proporción las exigibilidades a corto plazo, están cubiertas por activos corrientes que se esperan convertir en efectivo, en un periodo de tiempo igual o inferior, al de las obligaciones corrientes.

Capital de trabajo

Activo Corriente	24.607.434.000
- Pasivo Corriente	17.480.859.000
	7.126.575.000

El capital de trabajo es el excedente de los activos corrientes una vez cancelados los Pasivos corrientes que le quedan a la compañía en calidad de fondos permanentes, para atender las necesidades de la operación normal.

Nivel de endeudamiento

Total Pasivo	29.282.154.000	0,42
Total Activo	69.304.712.000	

Nos indica la participación de los acreedores en los activos de la compañía, de acuerdo al cálculo realizado se observa que por cada $1 que la empresa tiene en el activo, debe $ 0,42 a los acreedores.

3. PLAN DE ACCIÓN

3.1 PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR

La Compañía realiza una permanente revisión de las cuentas por cobrar a través de los asesores comerciales, quienes tienen asignada una zona específica y en su labor realizan las siguientes tareas:

- Establecer una ruta diaria de visitas
- Atender y tomar nota de las necesidades que presenta cada cliente tomando los pedidos de mercancía y demás requerimientos que presente el cliente.
- Conciliar la cartera con el cliente y hacer recordatorio del vencimiento de las facturas realizando la labor de cobranza.
- Enviar vía correo electrónico tanto los pedidos de los clientes como los recibos elaborados por los recaudos obtenidos a las áreas de pedidos y cartera respectivamente.

Diariamente los asesores deben presentarse en la empresa desde las 7 am, en el área de cartera específicamente con el fin de conciliar sus listados de cartera con el jefe del área y de esta manera realizar las actualizaciones respectivas.

Por otro lado el Director del área de cartera semanalmente realiza un proceso de correría en una determinada zona, ejecutando personalmente la conciliación de las cuentas por cobrar con cada cliente y evaluando la gestión del asesor encargado de la zona. Para este proceso el Jefe de Cartera cuenta con la facilidad de consultar el sistema en línea.

Adicionalmente, el jefe del área asigna un cupo de crédito y un plazo de acuerdo a los datos confirmados de los clientes, inicialmente se maneja un plazo de 30 días, algunos clientes realizan negociaciones con pagos anticipados. Estos cupos y plazo

tienden a variar de acuerdo a la antigüedad y el comportamiento de pago de los mismos.

3.2 DIAGNOSTICO Y FALENCIAS ENCONTRADAS EN EL PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR

Tabla 1. Estado de situación financiera 2016-2015

espumas del valle s.a.
NIT: 890.320.240-3

COLCHONES Romance Relax

ESPUMAS DEL VALLE S.A.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Cifras Expresadas en Miles de Pesos Colombianos
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 - 2015 - 01/01/2015

	Notas	2016	2015	01/01/2015
ACTIVOS				
Activos corrientes				
Efectivo Y Equivalentes De Efectivo	1	1.315.712	1.051.330	946.337
Deudores Comerciales y Otros	3	11.361.171	12.308.601	9.955.404
Cuentas por Cobrar con Partes Relacionadas	4	3.426.004	3.077.487	3.848.300
Activos Por Impuestos	5	974.781	711.019	1.200.033
Inventarios	6	7.271.716	4.966.190	5.369.897
Otros Activos No Financieros	8	258.050	182.687	130.289
Total activos corrientes		**24.607.434**	**22.297.314**	**21.450.260**
Activos no corrientes				
Inversiones en Asociadas	2	17.147.085	18.451.678	18.012.122
Propiedades, Planta y Equipo	7	27.374.989	27.943.268	29.464.145
Activos por Impuestos Diferidos	9	175.204	347.199	366.547
Total activos no corrientes		**44.697.278**	**46.742.145**	**47.842.814**
Total activos		**69.304.712**	**69.039.459**	**69.293.074**
PASIVOS Y PATRIMONIO				
Pasivos corrientes				
Obligaciones Financieras	10	4.284.678	15.060.224	17.401.597
Cuentas Por Pagar Comerciales	11	10.867.869	8.262.459	7.277.917
Cuentas Por Pagar Vinc. Económicos	12	756.874	588.221	1.431.301
Pasivos Por Impuestos	13	700.889	1.038.184	838.447
Beneficios a Empleados	15	840.367	709.977	745.135
Otros Pasivos	16	30.182	164.246	579.803
Total pasivos corrientes		**17.480.859**	**25.823.311**	**28.274.200**
Pasivos no corrientes				
Obligaciones financieras	10	7.970.527	586.194	749.237
Cuentas Por Pagar Vinc. Económicos	12	-	22.082	20.911
Beneficios a Empleados	15	505.437	595.087	548.116
Pasivos por Impuestos	13	-	30.089	105.813
Pasivos por impuesto diferido	14	3.325.331	3.500.855	3.617.881
Total pasivos no corrientes		**11.801.295**	**4.734.307**	**5.041.958**
Total pasivos		**29.282.154**	**30.557.618**	**33.316.158**
Patrimonio de los accionistas				
Capital suscrito y pagado	20	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Reservas	20	15.022.656	13.932.694	13.932.694
Superavit de capital	20	223.383	96.570	-
Utilidad o Perdida del Presente Ejercicio	20	2.533.859	2.265.306	-
Utilidades de Ejercicios Anteriores	20	1.858.839	1.414.974	880.422
Impacto Adopcion Niif	20	17.383.821	17.756.801	18.163.800
Correcciones de errores	21	-	15.496	-
Total patrimonio de los accionistas		**40.022.558**	**38.481.841**	**35.976.916**
Total pasivos y patrimonio de los accionistas		**69.304.712**	**69.039.459**	**69.293.074**

Las notas que se acompañan son parte integral de los estados financieros.

Victor Manuel Calderon Zapata
Representante Legal

Jonathan Andres Perez L.
Contador Público
T.P. No. 141515 -T

Oscar A. Rodriguez Sandino
Revisor Fiscal
T.P. No. 102172 - T
Miembro Crowe Horwath Co S.A.

Fuente: Empresa Espumas del Valle S.A., 2017

De acuerdo al estado de situación financiera de Espumas del Valle S.A. al 31 de diciembre del año 2016, las cuentas por cobrar a clientes suman $14.787.175.000, la cartera por edades de vencimiento presenta la siguiente composición:

Tabla 2. Cartera por edades de vencimiento

Corriente	0-30 días	31-60 días	61-90 días	91-120 días	121-180 días	180-360 días	Más de 360 días
10.597.646.121	1.734.068.158	516.334.324	183.206.808	79.436.046	131.303.728	546.824.538	998.355.277

Fuente: Empresa Espumas del Valle S.A., 2017

Se observa que el 6,8% de la cartera tiene un vencimiento mayor a 360 días, esta suma $998.355.277.

De acuerdo a la composición de la cartera de clientes detallada por beneficiario, se observa que el 68,12% del total de la cartera está representado en 20 clientes con saldos por $10.073.058.015, de los cuales se solicitó al área de cartera información acerca de los pagos realizados con posterioridad al cierre del mes y de la gestión de cobro que se adelanta en la cartera en mora, los clientes seleccionados como muestra se relacionan a continuación:

Tabla 3. Clientes más representativos en la cartera de Espumas del Valle S.A

Nombre Cliente	No Vencida	0 - 30	31 - 60	61 - 90	91 - 120	121 - 180	181_360	MAS de 360	%
ESPUMADOS S.A.	1.161.512.717	289.380.287	6.800.843	0	0	0	0	0	9,86%
DISTRIB CALIPLASTICOS LTDA	1.194.834.358	22.092.194	0	0	0	0	0	0	8,23%
ESPUMAS MEDELLIN S.A.	133.983.131	142.504.446	124.135.286	28.604.962	0	0	113.673.615	324.521.270	5,87%
MUEBLES EL PAISA TULUA S.A.S	778.560.952	7.715.549	0	0	0	0	0	0	5,32%
OLIMPICA S.A. (BODEGA VIVERES)	592.629.668	73.920.964	0	0	0	0	4.894.591	0	4,54%
LAGOBO DISTR. S.A. -L.G.B. S.A	616.492.744	25.761.720	2.463.480	0	0	0	0	0	4,36%
MEDINA BEJARANO LILIANA	58.121.279	99.268.550	110.737.799	91.588.311	57.298.544	13.190.563	135.557.537	0	3,83%
ANDRADE Y CIA S.A.S	2.699.714	19.612.486	16.349.994	20.142.792	9.784.089	61.777.525	236.666.557	141.091.858	3,44%
COLOMBIANA DE COMERCIO S.A.	357.331.332	51.790.573	0	0	0	0	0	0	2,77%
CARVAJAL GOMEZ EDGAR	374.467.704	26.358.663	0	0	0	0	0	0	2,71%
BODEGA DEL MUEBLE S A	354.782.966	0	0	0	0	0	0	0	2,40%
BELTRAN URIBE JAIME	301.275.737	0	51.789	0	0	0	0	0	2,04%
BELTRAN BALLESTEROS VICTOR RAFAEL	282.314.374	96.226	156.803	0	0	0	0	0	1,91%
ORGANIZACION WILSON S.A.	264.509.370	7.893.773	0	0	0	0	0	0	1,84%
INVERSIONES CAMACHO GUERRERO S.A.S	270.239.436	0	0	0	0	0	0	0	1,83%
ALMACENES LA 14 S.A	209.313.929	55.268.189	0	517.384	0	1.158.174	1.146.230	0	1,81%
IVAN BOTERO GOMEZ S.A.	215.027.942	79.999	0	0	0	0	0	0	1,45%
CARVAJAL GOMEZ EDGAR ARMANDO	140.556.154	63.410.756	0	0	0	0	0	0	1,38%
BOTERO DUQUE RUBEN DARIO	91.448.274	67.148.465	34.897.617	0	0	0	0	0	1,31%
COLCHONES UNIVERSAL S.A.	177.172.549	6.273.232	0	0	0	0	0	0	1,24%

Fuente: Empresa Espumas del Valle S.A., 2017.

De la muestra seleccionada los clientes con cartera en mora mayor a 180 días se componen por 5 clientes con saldos por $2.880.159.437, los cuales se encuentran a la espera de los recursos para efectuar la cancelación de los saldos, se detallan así:

Tabla 4. Clientes con cartera a más de 180 días

Nombre Cliente	No Vencida	0 - 30	31 - 60	61 - 90	91 - 120	121 - 180	181_360	MAS de 360	%
ESPUMAS MEDELLIN S.A.	133.983.131	142.504.446	124.135.286	28.604.962	0	0	113.673.615	324.521.270	5,87%
OLIMPICA S.A. (BODEGA VIVERES)	592.629.668	73.920.964	0	0	0	0	4.894.591	0	4,54%
MEDINA BEJARANO LILIANA	58.121.279	99.268.550	110.737.799	91.588.311	57.298.544	13.190.563	135.557.537	0	3,83%
ANDRADE Y CIA S.A.S	2.699.714	19.612.486	16.349.994	20.142.792	9.784.089	61.777.525	236.666.557	141.091.858	3,44%
ALMACENES LA 14 S.A	209.313.929	55.268.189	0	517.384	0	1.158.174	1.146.230	0	1,81%

Fuente: Empresa Espumas del Valle S.A., 2017

3.2.1 Partidas pendiente por conciliar en bancos.

Tabla 5. Partidas conciliatorias de bancos

BANCO DE OCCIDENTE				
DICIEMBRE 2016				
CONSIGNACIONES PTES EN AUXILIARES				15.340.166
16/11/2016	CG	PAGO TERCERO RECIBIDO DESDE ACH	21.478	
01/12/2016	CG	PAGO TERCERO RECIBIDO DESDE ACH	3.631.062	
07/12/2016	CG	/ 890300279 02 3000007 / 0805 / WALTER AGUADO /	498.745	
15/12/2016	CG	PAGO TERCERO RECIBIDO DESDE ACH	1.252.598	
15/12/2016	CG	PAGO TERCERO RECIBIDO DESDE ACH	5.133.300	
16/12/2016	CG	/ 890300279 02 94360550 / 0805 / NORBERTO RAMIREZ	552.300	
22/12/2016	CG	PAGO TERCERO RECIBIDO DESDE ACH	252.416	
28/12/2016	CG	/ 890300279 02 42102039 / 0805 / IRMA LUCIA VARGAS	1.203.800	
28/12/2016	CG	EFECTIVO	2.794.467	

BANCO DAVIVIENDA				
DICIEMBRE 2016				
CONSIGNACIONES PTES EN AUXILIARES				23.040.853
19/12/2016	CG	01 102496805 / / / / 8600343137	2.659.468	
23/12/2016	CG	01 102496805 / / / / 8600343137	1.329.734	
26/12/2016	CG	01 30118 / / / / 8600343137	1.399.015	
27/12/2016	CG	01 4305063 / / / / 8600343137	2.973.235	
28/12/2016	CG	02 8160055321 / / / / 8600343137	8.465.915	
29/12/2016	CG	00967413 02 300510007015 / / / / 8600343137	5.141.036	
29/12/2016	CG	01 24617789 / / / / 8600343137	1.072.450	

BANCO DE BOGOTA				
DICIEMBRE 2016				
CONSIGNACIONES PTES EN AUXILIARES				8.012.311
13/12/2016	CG	EFE. LA VIRGINIA	1.105.000	
29/12/2016	CG	ABONO POR RECAUDOS CPBTE 15985790 MANZANARES	6.907.311	

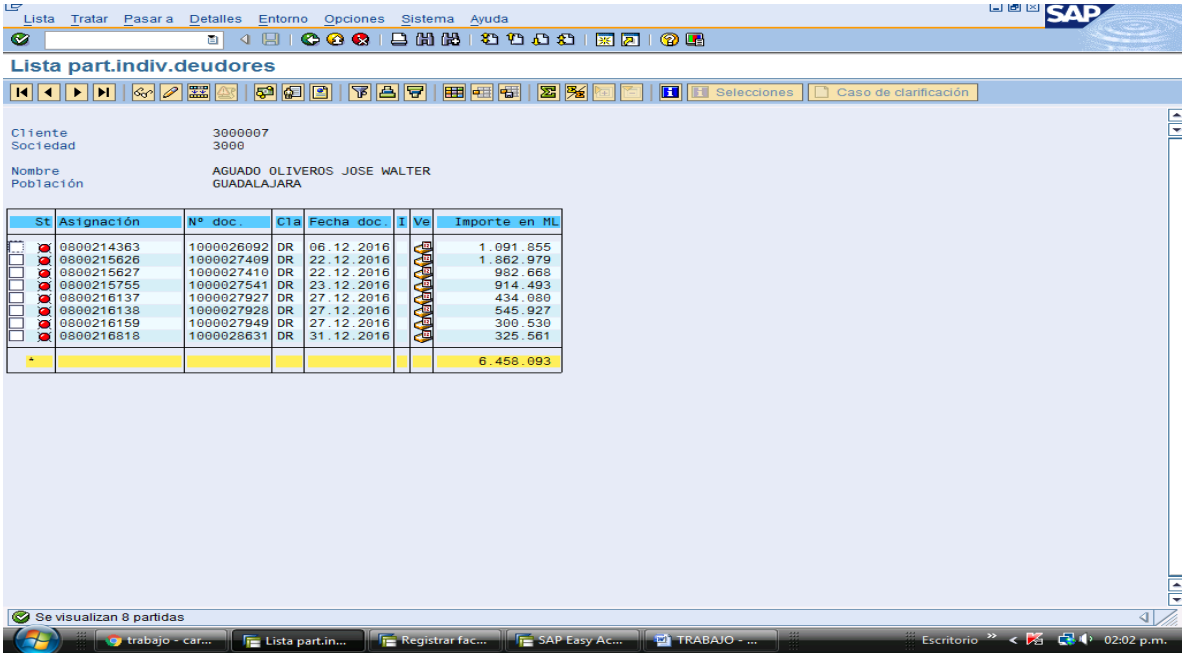
BANCO AV VILLAS				
DICIEMBRE 2016				
CONSIGNACIONES PTES EN AUXILIARES				2.491.181
14/12/2016	CG	TULUA	1.587.669	
17/12/2016	CG	TRANSFERENCIA INTERNA AHO 124797452	296.503	
27/12/2016	CG	CARTAGO	607.009	

Fuente: Empresa Espumas del Valle S.A., 2017

Algunas de las partidas conciliatorias presentadas en la tabla anterior muestran datos de identificación de los clientes que han hecho la consignación, por ejemplo:

Walter Aguado

Figura 3. Partidas individuales de deudores

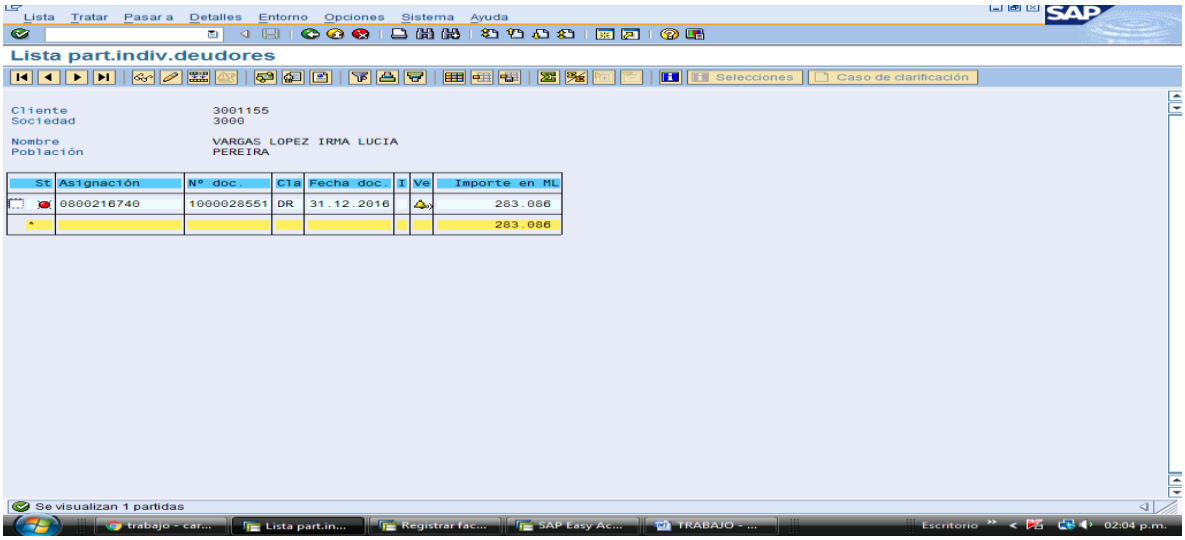


St	Asignación	Nº doc.	Cla	Fecha doc.	I	Ve	Importe en ML
	0800214363	1000026092	DR	06.12.2016			1.091.855
	0800215626	1000027409	DR	22.12.2016			1.862.979
	0800215627	1000027410	DR	22.12.2016			982.668
	0800215755	1000027541	DR	23.12.2016			914.493
	0800216137	1000027927	DR	27.12.2016			434.080
	0800216138	1000027928	DR	27.12.2016			545.927
	0800216159	1000027949	DR	27.12.2016			300.530
	0800216818	1000028631	DR	31.12.2016			325.561
*							6.458.093

Fuente: Empresa Espumas del Valle S.A., 2017

Irma Lucia Vargas

Figura 4. Partidas individuales de deudores

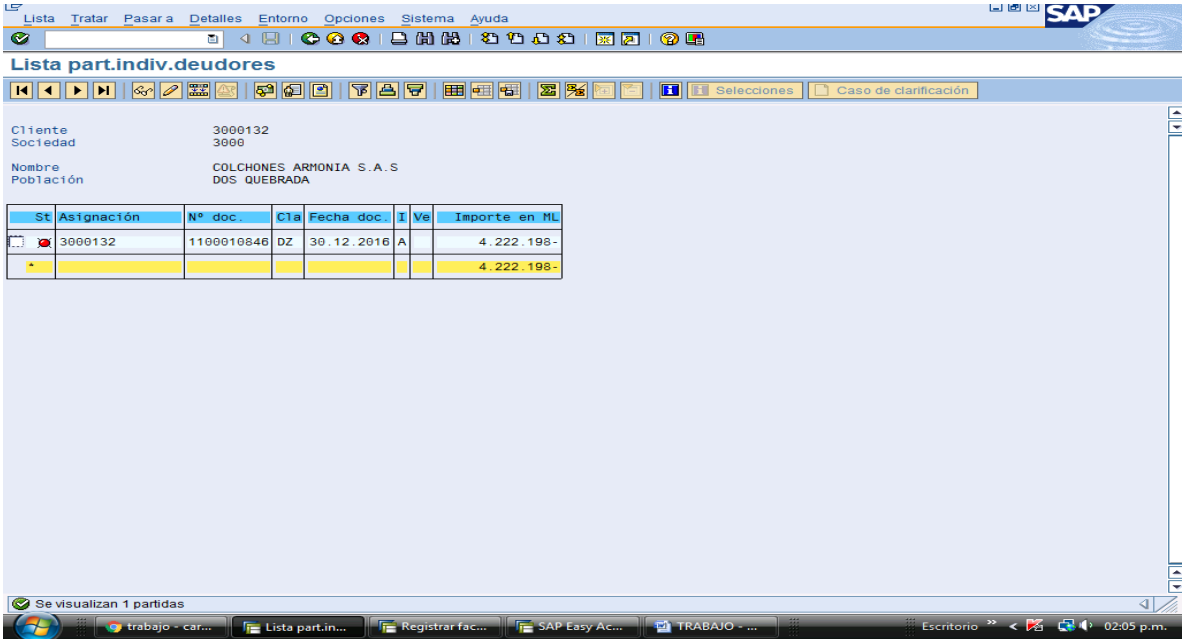


St	Asignación	Nº doc.	Cla	Fecha doc.	I	Ve	Importe en ML
	0800216740	1000028551	DR	31.12.2016			283.086
*							283.086

Fuente: Empresa Espumas del Valle S.A., 2017

El número de Nit reflejado en la conciliatoria del banco Davivienda por valor de $8.465.915 pertenece al cliente Colchones Armonía quienes presentaban el siguiente saldo a diciembre de 2016.

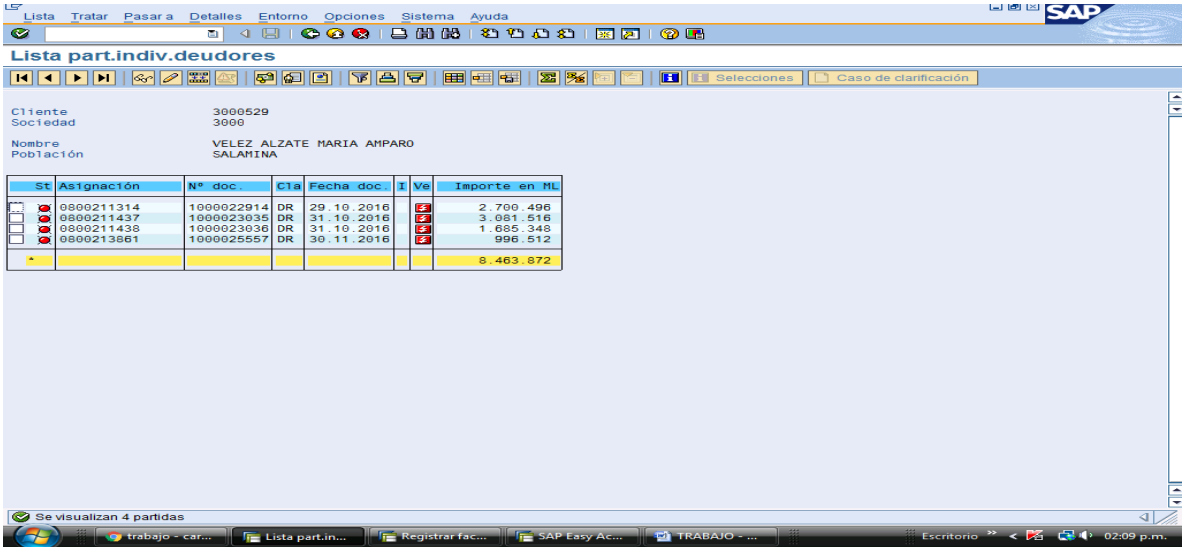
Figura 5. Partidas individuales de deudores



Fuente: Empresa Espumas del Valle S.A., 2017

La cédula No.24.617.789 pertenece al cliente María Amparo Vélez Álzate cuyo saldo de cartera a diciembre de 2016 era el siguiente:

Figura 6. Partidas individuales de deudores



Fuente: Empresa Espumas del Valle S.A., 2017

Los anteriores eran algunos de los ejemplos de los ingresos que dejaron de reportarse en la cartera.

Al 31 de diciembre de 2016 estas partidas quedaron sin registrar, esto repercute directamente en la información financiera de la empresa y en especial en la información exógena que se entrega a la DIAN en medios magnéticos, ya que la empresa estaría reportando información de cuentas por cobrar que no coinciden con el pasivo que tienen los clientes con Espumas del Valle S.A.

Una de las falencias más notorias encontradas dentro del proceso de cartera es la falta de circularización directa con el cliente. Es importante que Espumas del Valle s.a. mantenga conciliada la cartera con los clientes pero más allá de esto que esta labor quede debidamente documentada.

El departamento de cartera actualmente carece de un funcionario en el cargo de asistente de cartera, por lo que el personal del área no es suficiente para abarcar todas las tareas que se deben realizar.

El proceso de conciliación de las cuentas por cobrar está liderado inicialmente por el asesor comercial, corriendo el riesgo de que el funcionario sea juez y parte en esta labor tan relevante para la compañía, ya que por la falta de uno de los funcionarios del área no hay una permanente supervisión.

Por priorizar el logro del presupuesto de ventas, se pasa por alto las condiciones de cartera establecidas para cada cliente.

3.3 POLÍTICAS GENERALES DE APLICACIÓN EN EL PROCESO DE CARTERA

Para que el manejo de las cuentas por cobrar logre tener un mejor funcionamiento eficiente y efectivo es necesario establecer unas políticas de crédito acordes con las necesidades de recaudo de la compañía teniendo en cuenta aspectos como:

3.3.1 Requisitos que debe cumplir el cliente. El cliente deberá presentar sin excepción todos los documentos requeridos para la apertura de un cupo de crédito tales como:

- Presentar documentación actualizada del negocio como Rut y certificado de existencia.
- Presentar estados financieros actualizados que muestren claramente la situación financiera del negocio.
- Presentar referencias comerciales y bancarias.
- Diligenciar el formato de vinculación de clientes.
- Pagaré soporte para pagos firmado por el cliente.

Figura 7. Formulario de vinculación del cliente

ESPUMAS DEL VALLE

FORMULARIO DE VINCULACION DEL CLIENTE

Nombre de la Empre: _____ Sigla _____

Oficina _____

A. PERSONAS NATURALES

1. Nombres
2. Apellidos
3. N° Identificación — CC | TI | CE | Pas
4. Fecha de nacimiento — AAAA/MM/DD
5. Lugar de nacimiento — Departamento — Municipio
6. Dirección domicilio — Departamento — Municipio
7. Teléfono (s)
8. Nombre de la empresa donde labora — 9. Cargo
10. Dirección Trabajo — Departamento — Municipio
11. Teléfono(s) — N° de Fax
12. Ocupación, oficio o profesión
13. Administra recursos públicos — SI ☐ NO ☐
14. Actividad Económica — 13. CIIU

15. INFORMACION FINANCIERA ($)

Ingresos mensuales derivados de su actividad principal

Otros ingresos (especificar)

Egresos mensuales

Total activos

Total pasivos

B. PERSONAS JURIDICAS

16. Razón Social
17. NIT
18. Cámara de Comercio
19. Dirección domicilio — Departamento — Municipio
20. Teléfono(s) — N° de Fax
21. Nombre completo del Representante legal
22. N° Identificación del representante legal — CC | TI | CE | Pas
23. Dirección domicilio — Departamento — Municipio
24. Teléfono (s)
25. Tipo de empresa privada ☐ pública ☐ mixta ☐
26. Actividad Económica — CIIU

27. INFORMACION FINANCIERA ($)

Ingresos mensuales derivados de su actividad principal

Otros ingresos (especificar)

Egresos mensuales

Total activos

Total pasivos

C. OPERACIONES EN MONEDA EXTRANJERA

28. Realiza operaci SI ☐ NO ☐ moneda extranjera — Cuáles

29. Posee cuentas SI ☐ moneda extranjera — Banco — Moneda
N° cuenta — Ciudad — País
NO ☐

30. Declaro que no realizo transacciones en moneda extranjera

FIRMA CLIENTE — HUELLA

CERTIFICO QUE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA ES VERIDICA Y AUTORIZO A LA COOPERATIVA PARA QUE LA VERIFIQUE.

ESTOY INFORMADO DE MI OBLIGACION DE ACTUALIZAR ANUALMENTE LA INFORMACION QUE SOLICITE LA ENTIDAD POR CADA PRODUCTO O SERVICIO QUE UTILICE.

AUTORIZO A LA COOPERATIVA PARA QUE CONSULTE Y REPORTE INFORMACION A LAS CENTRALES DE RIESGO.

DECLARO QUE MIS INGRESOS Y BIENES PROVIENEN DEL DESARROLLO DE MI ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL.

FIRMA CLIENTE HUELLA

FECHA DILIGENCIAMIENTO AAAA/MM/DD

D. ESPACIO PARA USO DE ESPUMAS DEL VALLE

28. OBSERVACIONES

29. FECHA REALIZACION ENTREVISTA AAAA/MM/DD

30. NOMBRE Y FIRMA FUNCIONARIO QUE REALIZO LA ENTREVISTA

31. NOMBRE Y FIRMA FUNCIONARIO RESPONSABLE DE VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN

32. FECHA VERIFICACION INFORMACION AAAA/MM/DD

DOCUMENTOS ANEXOS	PN	PJ
Fotocopia del documento de identificación	X	
Constancia de ingresos (honorarios, laborales, certificación de ingresos y retenciones)	X	
Declaración de rente del último período gravable disponible	X	X
Original del certificado de existencia y representación legal con vigencia no superior a 3 meses		X
Fotocopia del Número de Identificación Tributaria NIT		X
Fotocopia del documento de identificación del Representante legal		X

Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Confirmación de datos del cliente.

- El departamento de cartera realizará de manera telefónica el análisis y la confirmación de los datos proporcionados por el cliente en los documentos recibidos y el formato de vinculación. Para esto los asistentes de cartera deberán comunicarse con quienes firman las referencias, realizar el estudio de la situación financiera del cliente de acuerdo a los estados financieros presentados. Y por último se programará una visita al negocio o establecimiento de comercio.
- El departamento de cartera debe mantener un archivo organizado con los documentos de los clientes
- Aprovechar al máximo las herramientas que ofrece el software para controlar que no se excedan los cupos de crédito mediante los bloqueos automáticos y las alertas arrojadas por el sistema respecto a los atrasos que se presenten en el recaudo, por lo cual es importante que la compañía aplique de manera más rigurosa las condiciones establecidas; para que el área comercial se comprometa con el objetivo principal de la venta que es el recaudo.

3.3.3 Otorgamiento de cupo y plazo de crédito.

Para la determinación de los cupos de crédito y el plazo de pago que se otorgará a un cliente se podrán a consideración los siguientes aspectos:

Cuadro 3. Métodos de cobro para empresas

Cliente pequeño	Cliente mediano	Cliente grande
• Plazo inicial 30 días. • Cupo • Descuento por pronto pago del 2% (pago antes de 30 días) • Posibilidad de ampliación de pago y/o de cupo de acuerdo al comportamiento de los pagos y al volumen de compra.	• Plazo inicial 30 días. • Cupo • Descuento por pronto pago del 5% (pago antes de 30 días) • Posibilidad de ampliación de pago y/o de cupo de acuerdo al comportamiento de los pagos y al volumen de compra (plazo máximo de 60 días).	• Plazo inicial 30 días. • Cupo • Descuento por pronto pago del 10% (pago antes de 30 días) • Posibilidad de ampliación de pago y/o de cupo de acuerdo al comportamiento de los pagos y al volumen de compra (plazo máximo de 90 días)
La factura se bloqueara automáticamente en el momento que el cliente haya utilizado su máximo cupo. Al presentarse mora en el pago, el cliente deberá ponerse al día para volverle a despachar mercancía, independientemente si cuenta con más cupo.		

Fuente: Elaboración propia

3.3.4 Circularización de clientes. La empresa deberá llevar a cabo un procedimiento de circularización de cartera de manera escrita ya que la existencia de un soporte escrito donde el cliente certifica que el saldo de la sus cuentas por pagar a Espumas del Valle es correcto le permite a la compañía contar con información actualizada y real sobre la cartera, y dar respuesta oportuna ante cualquier inquietud tanto de parte de los clientes como de los directivos, el área de

control interno y en caso de que realice cualquier revisión por parte de revisoría Fiscal o entes gubernamentales como la DIAN.

4. CONCLUSIONES

El análisis actual del funcionamiento y las tareas que se llevan a cabo en el proceso de cuentas por cobrar de la compañía, permitió detectar que se hace necesario implementar un orden estándar en la recolección de la documentación soporte y demás datos y también un archivo adecuado de la información de los clientes; teniendo en cuenta que esta contiene un pagaré que es importante para garantizar el pago de lo adeudado a la compañía.

La compañía carece de un procedimiento de circularización de clientes que permita conciliar la cartera dejando por sentado de manera escrita el acuerdo o desacuerdo de los clientes con los saldos reportados en las cuentas por cobrar de Espumas del Valle S.A.

Las políticas de cartera aplicadas cumplen generalidades respecto a otras compañías, sin embargo Espumas del Valle S.A. tiende en hacer algunas salvedades de acuerdo al estado de cumplimiento de los presupuestos tanto de recaudo como de ventas, por lo que corre el riesgo de ser demasiado flexible en el cumplimiento de dichas políticas.

5. RECOMENDACIONES

- Organizar de manera ordenada y completa el archivo de las hojas de vida de los clientes verificando que todas cuenten con la documentación completa sin excepción.
- Verificar que todos los clientes hayan firmado el pagaré de garantía de pago diseñado por la compañía.
- Concientizar al personal tanto del área comercial como del área de cobranza sobre la importancia de que la venta sea efectiva mediante el recaudo oportuno.
- Aprovechar las herramientas de alertas y bloqueos que ofrece el software SAP para gestionar el cobro de la cartera en mora.
- Establecer incentivos para promover la gestión del recaudo que funcione de manera paralela a la gestión comercial.
- La compañía Espumas del Valle S.A. con la ayuda de los colaboradores del departamento de cartera y el apoyo de los aprendices y estudiantes que realizan dentro de la compañía sus pasantías en los procesos administrativos deberá realizar una revisión exhaustiva de las condiciones de crédito que maneja cada cliente y de los documentos que respaldan dicho crédito.
- Por otro lado es importante que realice un estudio del comportamiento de pago de los clientes, inicialmente de los de gran volumen con el fin de corroborar si estos están respetando los términos de las negociaciones establecidas en cuanto a cupos y plazos.
- El análisis del comportamiento de los clientes deberá arrojar un informe detallado tanto para la compañía como para el cliente sobre las inconsistencias encontradas con el propósito de replantear la negociación para mejorar el recaudo.

6. REFERENCIAS

Actualicese. (2014). *Definición de una sociedad anónima*. Recuperado 16 de noviembre de 2017, a partir de https://actualicese.com/2014/05/29/definicion-de-una-sociedad-anonima/

Chillida, C. (2003). *Análisis e interpretación de balances.* Tomo I. Ediciones de la biblioteca. Universidad Central de Venezuela. Venezuela.

Escome. (2014). *Administración de cartera*. Recuperado 16 de noviembre de 2017, a partir de http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u3.pdf

Espumas del Valle S.A. (2017). *Inicio - Espumas del Valle S.A.* Recuperado 16 de noviembre de 2017, a partir de http://romancerelaxcali.com.co/compania/cia/

Gitman, L. (2003). *Principios de administración financiera.* México. Pearson educación.

Meigs, R.; Williams, J., Haka, S. y Bettner, M. (2005). *Contabilidad: La base para decisiones gerenciales.* Undécima edición. Mc Graw Hill. Colombia.

Redondo, A. (2004). *Curso práctico de contabilidad general y superior.* Tomo I. Tercera edición. Corporación Marca. Venezuela.

Superintendencia Financiera de Colombia. (s. f.). *Glosario Superintendencia Financiera de Colombia.* Recuperado 16 de noviembre de 2017, a partir de https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Glosario&lTipo=user&lFuncion=main&