

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ESTUDIO, APROBACIÓN Y
RECUPERACION DE CARTERA DE CDA SUPERCARS E.U. 2018**

YENIS KATERINE RIOBO EREU

2009222089

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SANTA MARTA - COLOMBIA 2018

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ESTUDIO, APROBACIÓN Y
RECUPERACION DE CARTERA DE CDA SUPERCARS E.U. 2018**

YENIS KATERINE RIOBO EREU

2009222089

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

DIRECTOR

ISADORA ELJADUE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SANTA MARTA - COLOMBIA

2018

CONTENIDO

2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL ESCENARIO DE PRÁCTICA.....	05
2.1 RAZÓN SOCIAL.	05
2.2 ESTATUTO JURÍDICO DE LA ORGANIZACIÓN.....	05
2.3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	05
2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	06
2.5 CARACTERIZACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO.	08
2.6 DOCUMENTOS OFICIALES DE LA ORGANIZACIÓN: REGLAMENTOS Y MANUALES.	08
2.7 CONCEPTUALIZACIÓN ACERCA DE LO QUE ES LA ORGANIZACIÓN EN EL CONTEXTO LOCAL, REGIONAL Y NACIONAL.	08
3. DIAGNÓSTICO.....	09
3.1 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.	09
3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.	10
3.3 PROBLEMÁTICAS ENCONTRADAS.....	10
3.4 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS PROBLEMÁTICAS ENCONTRADAS.....	12
4.5 JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN.....	13
4. OBJETIVOS.....	17
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	17
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
5. REFERENTES TEÓRICOS.....	17
5.1 PLAN DE GESTIÓN.....	18

5.2 RECUPERACIÓN DE CARTERA.....	19
5.3 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS.....	19
5.3.1 Teoría burocrática.....	19
5.3.2 Teoría clásica.....	19
6. PROPUESTA	19
7. PLAN DE ACCIÓN.....	21
8. ACTIVIDADES REALIZADAS	23
9. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS CRÍTICO DE RESULTADOS.....	25
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26

TABLAS

TABLA 1. Informe de cartera.....	13
TABLA 2. Recaudo Esperado.	15
TABLA 3. Recaudo Real.	16
TABLA 4. Cronograma.	20
TABLA 5. Plan de Acción.	22
TABLA 6. Actividades realizadas.....	23

2. CONTEXTUALIZACION DEL ESCENARIO DE PRATICA

2.1 Razón social

C.D.A (Centro De Diagnóstico Automotor) SUPERCARS E.U



2.2 Estatuto jurídico de la organización

CDA SUPERCARS E.U. es una empresa privada constituida como empresa unipersonal con ánimo de lucro, perteneciente al sector de transporte, que presta el servicio de revisión tecno mecánica y emisiones contaminantes con el fin de garantizar la seguridad vial y protección al medio ambiente. Se crea el 21 de Agosto de 2008 con registro ante la cámara de comercio bajo el número 22574 del libro IX del registro mercantil, Mediante matricula N0. 112407.

2.3 objetivos de la organización

El CDA SUPERCARS E.U. tiene como objetivo principal el cumplimiento de la Resolución 3500 del 2005 y a la Resolución 2200 del 2006, ambas del Ministerio de Transporte, ofreciendo al Departamento del Magdalena los servicios inspección para la obtención del Certificado de Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones contaminantes obligatorio a los vehículos livianos, pesados y motocicletas. Además,

- ✓ Sensibilizar a nuestros clientes de la importancia de un servicio hecho a conciencia.
- ✓ Crear una cultura de seguridad vial preventiva al ofrecer servicios agregados a la INSPECCIÓN que simplifiquen el proceso.

- ✓ Garantizar el desempeño y competencia del personal
- ✓ Aumentar las competencias del personal a través de capacitaciones y entrenamientos con el fin de lograr en forma adecuada la ejecución de las labores realizadas."
- ✓ Garantizar un servicio ágil y la satisfacción de nuestros clientes
- ✓ Propender por la satisfacción de nuestros clientes a través de un servicio oportuno y eficaz para lograr el fortalecimiento y sostenibilidad de la organización.
- ✓ Promover la mejora continua de la organización.
- ✓ Realizar el seguimiento y control de los procesos de tal manera que se garantice el mejoramiento continuo.
- ✓ Mantener la infraestructura adecuada que permita resultados confiables.
- ✓ Disminuir los tiempos de ejecución del proceso de revisión técnico mecánica y de gases
- ✓ Mantener relaciones mutuamente beneficiosas con nuestros proveedores.
- ✓ Desarrollar programas de mantenimiento de los equipos e infraestructura de tal manera que aseguren la confiabilidad de los datos registrados en el certificado de inspección

2.4 estructura organizacional: CDA SUPERCARS E.U cuenta con una estructura organizacional administrativa y técnica de acuerdo a lo definido en el manual de funciones que garantiza la operación continua del CDA.

La estructura organizacional de CDA SUPERCARS E.U se encuentra definida en el organigrama, el cual se encuentran resaltada los cargos del área técnica quienes intervienen en el proceso de revisión técnico mecánica y emisiones contaminantes, esta estructura permite salvaguardar la información, independencia e imparcialidad definidos

en

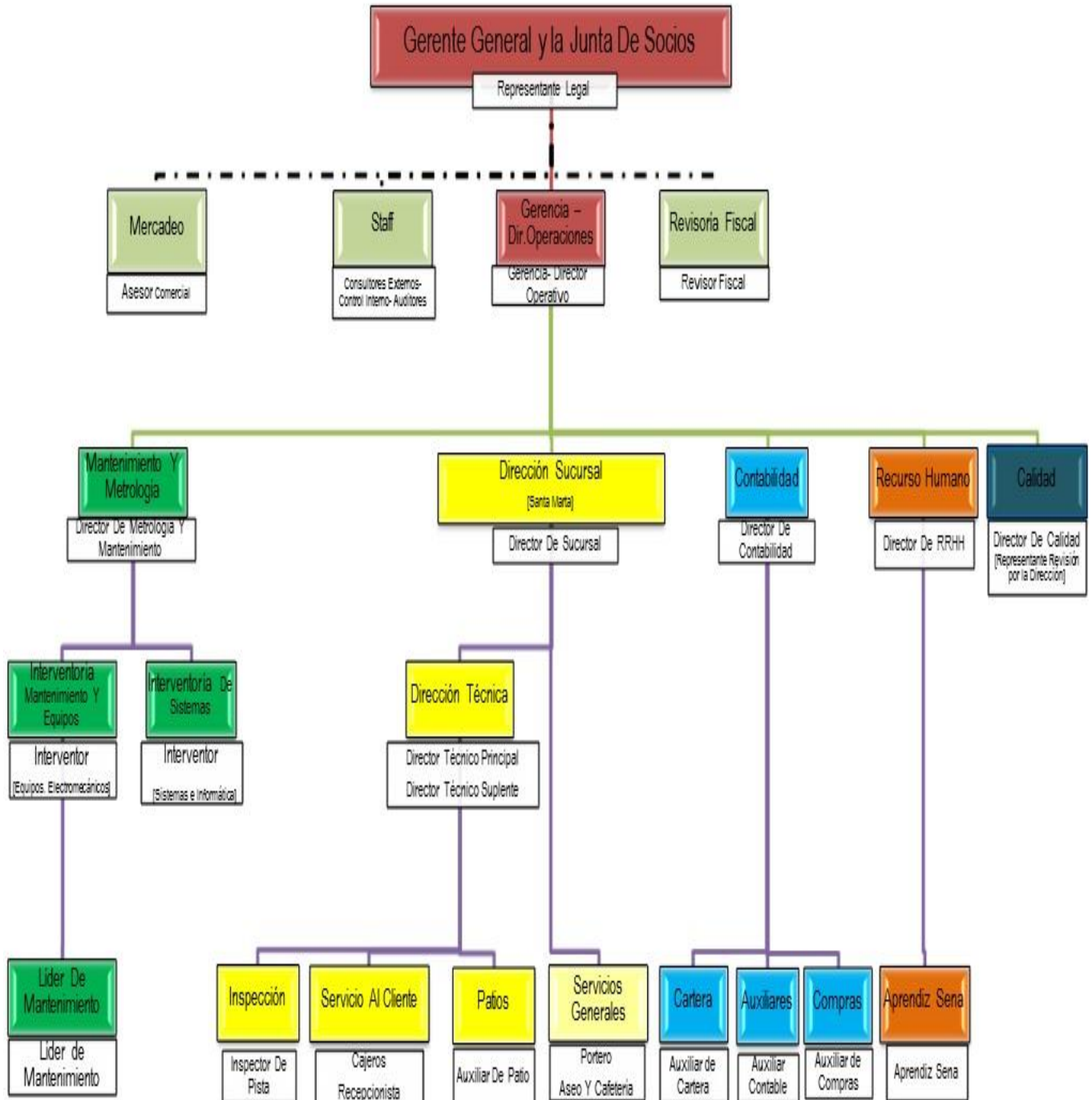
la

política.



DC-CDA-10 ORGANIGRAMA CDA SUPERARS E.U

Código: DC-CDA-10	Fecha De Emisión: 1 abril 2017	Versión: 2	Página 1 de 1
Proceso Asociado: Recursos Humanos	Procedimiento Asociado:	MN-CDA-01 Manual De Funciones	

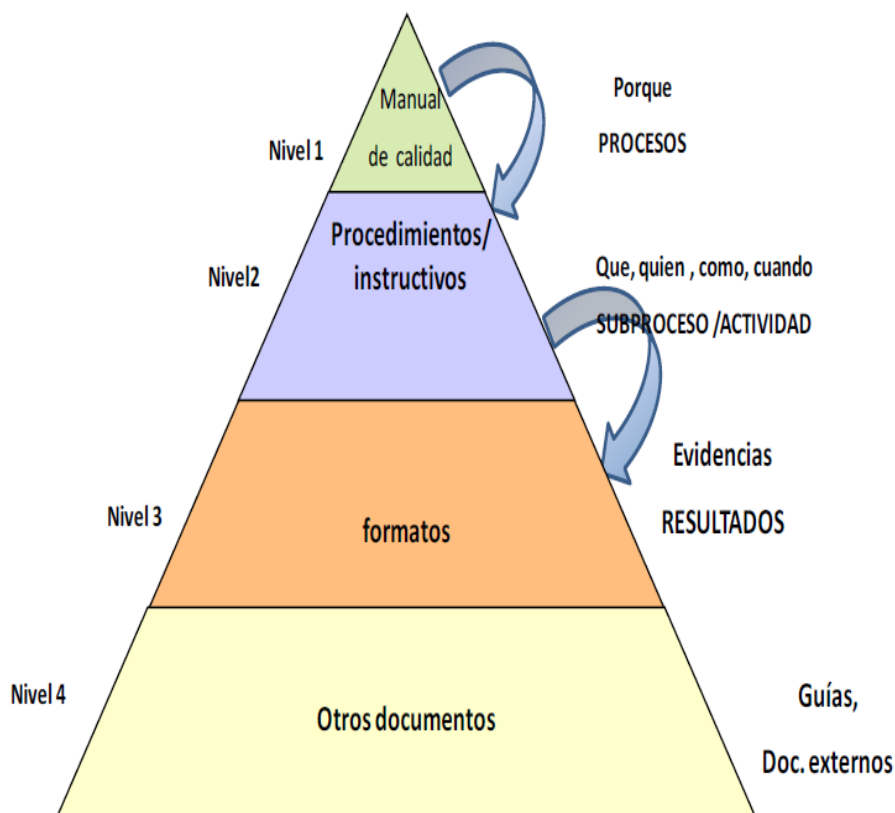


Elaborado por : Ing. Juan C. Mayorga R.	Revisado por.: Comité de Calidad	Aprobado por: Comité de Calidad
Cargo: Director Calidad	Cargo: Comité de Calidad	Cargo: Comité de Calidad

2.5 Caracterización de la fuerza de trabajo: número de trabajadores y tipo de vinculación.

Actualmente el C.D.A cuenta con 16 trabajadores vinculados por medio de un contrato de trabajo a término fijo inferior a un años de los cuales hay 1 director de sede, 1 director técnico, 1 director técnico suplente, 6 Inspectores de línea, 2 Auxiliares de caja, 2 auxiliares de patio, 1 practicante universitario, 1 practicante SENA y 1 celador.

2.6 Documentos oficiales de la organización: reglamentos y manuales.



2.7 Conceptualización acerca de lo que es la organización en el contexto local, regional y nacional.

El CDA está ubicado la avenida libertador N 19-88 barrio jardín, en la ciudad de santa marta en el departamento del magdalena Colombia.

MISION:

y tecnológicos, dedicado a la prestación del servicio de la revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes a los vehículos automotores que circulan a nivel Supercars E.U es una organización, habilitado como centro de diagnóstico automotriz clase D y tipo A que contribuye a la seguridad vial y a la protección del medio ambiente, cumpliendo los requisitos de la NTC 17020:2012, normativos, legales nacional, con un equipo humano, competente, confiable e imparcial, comprometido con la mejora continua y la satisfacción de nuestros clientes

VISION:

En el 2020, Ser la primera opción para la realización de la Revisión Técnico Mecánica y Emisiones Contaminantes a vehículos automotores livianos, pesados y motos que circulan en la ciudad de Santa Marta y el territorio nacional, elegida por la agilidad en el servicio, nuestra independencia, imparcialidad y confidencialidad de los resultados, cumpliendo las normas y leyes aplicables, reconocida por el profesionalismo de nuestro talento humano, la innovación tecnológica, acorde con un esquema de costos razonables en beneficio de los accionistas, trabajadores y la comunidad en pro de la satisfacción de nuestros clientes y la mejora continua.

3. DIAGNÓSTICO.

Los métodos y técnicas a utilizar para desarrollar el informe de resultados obtenidos están a continuación.

3. 1 Metodología utilizada para la realización del diagnóstico.

La metodología a utilizar para darle desarrollo al proyecto final de prácticas será el enfoque cualitativo mediante la forma descriptiva, lo anterior teniendo en cuenta que este enfoque se trabaja con datos que no pueden ser cuantificados o expresarse a través de datos numéricos.

3.2 Técnicas e instrumentos.

Mediante el enfoque cualitativo, se utilizará como técnica el análisis de los hallazgos que se hayan encontrado durante el tiempo que se desarrolle el proyecto; una vez se inicie la revisión de los procesos que se desarrollan dentro de la organización para el otorgamiento del crédito se debe iniciar una etapa de análisis para determinar las fallas o barreras que se tienen al momento de otorgarlo; al igual que se utilizara como técnicas de recolección de la información para la implementación del plan de gestión en recuperación de cartera, la observación directa de los procesos que actualmente estén aplicando y demás documentos que lo constatan como la descripción del proceso en el sistema de gestión de calidad de la organización.

3.3. Las problemáticas más relevantes encontradas en el proceso son las siguientes:

- ✓ Fallas en la etapa previa a la realización del crédito “solicitud y aprobación”
- ✓ Fallas en la etapa preventiva de recuperación de cartera, es decir, actualmente no se está gestionando de manera constante el cobro de las revisiones.
- ✓ Fallas en la administración de la cartera.
- ✓ Altos montos en la cartera vencida con más de 120 días.
- ✓ No se está gestionando el cobro pre-jurídico.
- ✓ No se está gestionando el cobro jurídico.
- ✓ No se está haciendo provisión, ni el castigo de cartera.

3.4 Descripción de las problemáticas encontradas.

Fallas en la etapa inicial del otorgamiento del crédito solicitud y aprobación:

- ✓ Fallas en la etapa “solicitud y aprobación”, En esta etapa del crédito es muy importante tener en cuenta ciertos aspectos de los clientes para garantizar a futuro un buen recaudo de cartera: Solicitar los documentos necesarios para hacer un buen estudio del crédito, Revisar en centrales de riesgo, revisar capacidad de pago del cliente, revisar detalladamente los soportes de ingresos del titular, revisar la antigüedad de la empresa, exigir codeudor, firmar un contrato de pago (firmar un pagare). Sin embargo, se evidencian fallas puestos que el CDA se está

limitando a solicitar documentos tales como RUT, Cámara de comercio, listado de vehículos que maneja la empresa que solicita el servicio y cedula del representante legal; pero en realidad no se está haciendo un buen estudio al crédito donde se evalué los aspectos mencionados anteriormente, hay que tener en cuenta que esta etapa es la clave fundamental de un buen funcionamiento del recaudo de cartera, ya que es en esta fase del crédito donde se analiza si un cliente es fiable o no a través de la consulta en centrales de riesgos y valoración de capacidad de endeudamiento.

- ✓ Fallas en la gestión de la recuperación de la cartera, Fallas en la etapa preventiva de recuperación de cartera, es de vital importancia si se quiere tener un buen manejo de la cartera, contar con un recordatorio o una etapa preventiva del cobro del servicio, es decir llamadas de recordatorio del vencimiento de una cuota, en este caso el CDA no hace este acompañamiento al servicio que se presta. Actualmente se llama o se envía información cuando ya se vence la cartera. Es común que el cliente espere que le sean radicadas las facturas para programar el pago, y así tarda un poco más de lo que deberían, precisamente por la falta de gestión y manejo de las facturas. Esta problemática es una dificultad muy común que se maneja, sin embargo, se debe buscar la forma de disminuir el saldo de las cuentas por cobrar, sabiendo que este es uno de los ejes principales sobre el cual gira la organización.

- ✓ Fallas en la administración de la cartera.

Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y riesgos de incobrabilidad:

CATEGORÍA "A": Crédito Normal: Los créditos de esta categoría reflejan una estructuración y atención apropiada. La estabilidad económica y financiera de los deudores, indican una capacidad de pago adecuada. Los créditos clasificados en esta categoría demuestran la acertada colocación. Por el tiempo de vencimiento esta categoría se aplicará a los créditos con cuotas al día o con vencimiento no mayores a treinta (30) días. CATEGORÍA "B": Crédito Subnormal: Los créditos de esta categoría están bien protegidos, pero existen debilidades potenciales de situaciones que afectan o pueden afectar transitoriamente la capacidad de pago

del deudor o de sus deudores solidarios en los términos originalmente pactados o la insuficiencia de las garantías constituidas en tal forma que de no ser corregidos oportunamente llegaría a afectar el normal recaudo de la obligación. Por el tiempo de vencimiento esta categoría se aplicará a los créditos con vencimiento mayor de treinta y un (31) días y no superiores a sesenta (60) días.

CATEGORÍA "C": Crédito Deficiente: Estos créditos presentan deficiencias en la capacidad de pago del deudor o sus deudores solidarios, o pérdida, deterioro en el valor de las garantías, que comprometen el normal recaudo de la obligación en los términos convenidos. Por el término de vencimiento esta categoría se aplicará a los créditos con cuotas con vencimiento superiores a sesenta y un (61) días, sin exceder de noventa (90) días. CATEGORÍA "D": Crédito de Difícil Cobro: Es aquel que tiene cualquiera de las características del crédito deficiente, pero cuya contingencia de pérdida es mayor, porque sus deficiencias son acentuadas. El deudor presenta una difícil situación económica o la calidad de idoneidad de las garantías son inadecuadas de tal suerte que la probabilidad de recaudo es altamente dudosa. Por el tiempo de vencimiento esta categoría se aplicará a los créditos con cuotas con vencimiento superiores a noventa y un (91) días, sin exceder de ciento ochenta (180) días.

CATEGORÍA "E": Crédito Irrecuperable: Es aquel crédito que se estima incobrable. El deudor no cuenta con dinero ni bienes para su pago. Por el tiempo de vencimiento esta categoría se aplicará a los créditos con cuotas con vencimiento superiores a ciento ochenta y un (181) días. Altos montos en la cartera vencida con más de 120 días.

Se observó que al cierre del año 2017 quedaron **\$37.078.819,04** y al corte 14 de julio de 2018 un valor de **\$50.722.039,67** lo que indica que durante el año 2018 están en mora a corte de julio **\$13.643.226,63** los cuales corresponden a clientes que incumplieron un contrato inicial de pago en este caso el cliente firma un contrato al momento de solicitar el crédito, por lo tanto debe cumplir con ello.

- ✓ No se está gestionando el cobro pre-jurídico.

Es habitual encontrar cartera vencida durante todo un año, sin realizar gestión de recuperación de cartera, el cobro pre-jurídico lo cual es una herramienta de gestión. Se trata de todas las acciones de cobro que tiene el CDA ya sea ella misma o una segunda persona, oficina de cobro o abogado, para recuperar su cartera antes de presentar una demanda judicial por mora.

- ✓ No se está gestionando el cobro jurídico.

El CDA a pesar de que cuenta con un abogado, no se encarga de realizar el trámite de cobro, y que, al momento de ausencia del deudor, el CDA pueda perseguirlo judicialmente, para que realice los respectivos pagos de sus obligaciones.

- ✓ No se está haciendo provisión, ni el castigo de cartera.
- ✓ Actualmente a pesar de que empresas que tenían crédito con el CDA en años anteriores han realizado algunos pagos, aun no se hace el debido descargo de dichas facturas por que aún siguen en cartera vencida como cuentas de difícil cobro y a otros que aun a pesar de no haber cancelado no se les maneja un sistema de reporte negativo al cliente en las centrales de riesgo.

3.4.1 Análisis.

En la actualidad para conservar los clientes y atraer nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer crédito. Las condiciones de crédito pueden variar entre campos diferentes, pero las empresas dentro del mismo campo industrial generalmente ofrecen condiciones de crédito similares. Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro el periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa por ende se hace necesario que la entidad inicie la aplicación de estas normas que aún no se están ejerciendo; Otro aspecto que se debe tener en cuenta, es que las cuentas por cobrar por concepto de cartera se clasifican como activos financieros, dado que cumplen la definición establecida en el glosario del Estándar Internacional, por ende bajo esta norma las evidencias de

deterioro son circunstancias, hechos o situaciones que llevan a la entidad a concluir que el valor de la cartera no es recuperable, mediante la utilización de una metodología de pérdidas incurridas.

Claro que se debe entender que las pérdidas por deterioro de cartera se reconocen solamente cuando ha ocurrido uno o varios hechos que hayan tenido como consecuencia la no recuperabilidad de la misma. Este evento se conoce como “hecho que genera la pérdida” y debe tenerse evidencia suficiente de su existencia para proceder a reconocer la pérdida.

La pérdida se debe reconocer siempre y cuando se concluya que el evento afecta los flujos futuros esperados del instrumento.

Estos deterioros generan un impacto negativo en el estado de resultados puesto que son llevados a un gasto que disminuirían el resultado del ejercicio.

Basándonos en lo anterior se denota que la organización en su actualidad no está aplicando ningún método de provisión de cartera, por lo que las cuentas por cobrar de servicios de revisión tecno mecánica están reflejando un saldo alto que no muestra la realidad ya que algunas cuentas por cobrar ya pasaron a ser deuda de difícil cobro por su tiempo de vencimiento y no se está haciendo las provisiones de este saldo. En este punto se debe realizar una revisión exhaustiva y en conjunto con la colaboración del cliente se puedan comprobar el pago de las mismas.

3.5 Justificación de la elección.

La Administración de cartera es ese proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva. Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como son corriente , vencida y cuentas de difícil cobro que regularmente se maneja con plazos de 1 a 30 días,30 a 60 , 60 a 90 y más de 90 días.

Actualmente el CDA SUPERCARS E.U. cuenta con una cartera vencida con deuda de hasta 360 días en mora como lo muestra el informe a continuación:

INFORME DE CARTERA A 14/07/2018 CDA SUPERCARS E.U.

NOMBRE DEL CLIENTE	TOTAL DEUDA	NO VENCIDAS	VENCIDAS A MENOS DE 30 DIAS	31 A 45 DIAS	DE 46 A 60 DIAS	DE 61 A 90 DIAS	DE 91 A 180 DIAS	DE 191 A 360 DIAS
AJUSTEV S.A	\$ 7,624,492	\$ 478,60	\$ 489,19	\$ 814,69	\$ 0	\$ 0	\$ 1,542,241	\$ 0
ALROVILLA Y COMPAÑIA S.A.S	\$ 142,30	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
CIRAUTOS	\$ 386,92	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
CIRO JUAN CARLOS	\$ 5,344,232	\$ 747,69	\$ 367,70	\$ 542,14	\$ 0	\$ 361,39	\$ 1,958,058	\$ 1,367,252
COLSERAUTO	\$ 2,276,193	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
CONCRETOS ARGOS S.A	\$ 261,31	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 261,31
CONSORCIO MSI	\$ 240,00	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
DISTRIBUCIONES BAHIA REAL S.A.S	\$ 1	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
DISTRIBUCIONES S M S.A.S.	\$ 445,05	\$ 179,65	\$ 2	\$ 0	\$ 0	\$ 265,39	\$ 0	\$ 0
ELECTRICAS DE MEDELLIN	\$ 383,04	\$ 187,25	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

PRONTO DISTRIBUCI ONES E.U	\$ 282,81	\$ 282,81	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
RUQUIM SAS	\$ 142,30	\$ 0						

Tabla 1. Informe de cartera

Este informe tomado hasta el 14 de julio del año en curso, por otra parte, la tabla a continuación muestra el recaudo que se debe tener mensualmente por concepto de revisión tecno mecánica de vehículos el cual corresponde a un valor total de **\$56.241.681,28** aproximadamente, sin embargo, están ingresando aproximadamente **\$5.468.896,68**

Lo que corresponde a un 0,09723921% del total de recaudos por lo que es claro afirmar que hay deficiencia en el recaudo.

CUENTAS POR COBRAR		
AJUSTEV S.A.	8916514,49	15,9%
ALRO VILLA Y COMPAÑÍA S.A.S	142300,00	0,3%
CIRAUTOS	386916,00	0,7%
JUAN CARLOS CIRO	5344231,65	9,5%
COLSERAUTOS	2654790,00	4,7%
CONCRETOS ARGOS S.A.	261309,00	0,5%
CONSORCIO M.S.I.	240000,00	0,4%
DISTRIBUCIONES BAHIA REAL	650408,47	1,2%
DISTRIBUCIONES SANTA MARTA S.A.S.	1209133,42	2,1%
ELECTRICAS DE MEDELLIN	726082,95	1,3%
E.T.T.SAN ANTONIO	2677053,08	4,8%
FESPVIAL M.S. S.A.S.	60000,33	0,1%
FISCALIA	1051944,85	1,9%

F.S.C.R INGENIERIA	1116886,65	2,0%
GASEOSAS POSADA TOBON S.A	6190601,30	11,0%
INDUSTRUIA NACIONAL DE GASEOSAS	1005225,00	1,8%
INTERASEO	5154708,48	9,2%
INVERSIONES CASAS Y CASAS	671408,00	1,2%
IROTAMA	1538771,90	2,7%
MACROPARTES	985000,00	1,8%
PRONTO DISTRIBUCIONES	282813,52	0,5%
RUQUIM SAS	142300,00	0,3%
SAN ISIDRO DISTRIBUCIONES	186947,00	0,3%
SMITCO	1244372,32	2,2%
TAXIS 1A SAS	12841019,02	22,8%
MAURICIO TOTAITIVE	560943,85	1,0%
TOTAL	56241681,28	100,0%

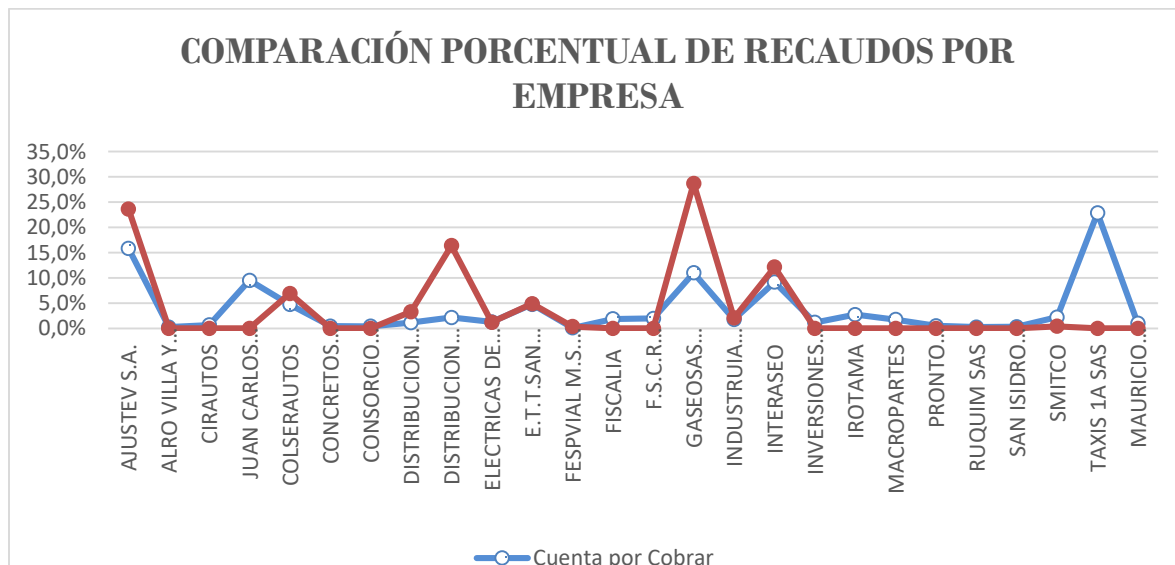
TABLA 2. Recaudo Esperado

RECAUDO PROMEDIO SEMESTRAL		
AJUSTEV S.A.	1292022,36	23,6%
ALRO VILLA Y COMPAÑÍA S.A.S	0,00	0,0%
CIRAUTOS	0,00	0,0%
JUAN CARLOS CIRO	0,00	0,0%
COLSERAUTOS	378597,00	6,9%
CONCRETOS ARGOS S.A.	0,00	0,0%
CONSORCIO M.S.I.	0,00	0,0%
DISTRIBUCIONES BAHIA REAL	180746,00	3,3%
DISTRIBUCIONES SANTA MARTA S.A.S.	894991,86	16,4%
ELECTRICAS DE MEDELLIN	66327,00	1,2%
E.T.T.SAN ANTONIO	266460,12	4,9%
FESPVIAL M.S. S.A.S.	19999,34	0,4%

FISCALIA	0,00	0,0%
F.S.C.R INGENIERIA	0,00	0,0%
GASEOSAS POSADA TOBON S.A	1569762,02	28,7%
INDUSTRUIA NACIONAL DE GASEOSAS	112873,00	2,1%
INTERASEO	664456,17	12,1%
INVERSIONES CASAS Y CASAS	0,00	0,0%
IROTAMA	0,00	0,0%
MACROPARTES	0,00	0,0%
PRONTO DISTRIBUCIONES	0,00	0,0%
RUQUIM SAS	0,00	0,0%
SAN ISIDRO DISTRIBUCIONES	0,00	0,0%
SMITCO	22661,81	0,4%
TAXIS 1A SAS	0,00	0,0%
MAURICIO TOTAITIVE	0,00	0,0%
TOTAL	5468896,68	100,0%

TABLA 3. Recaudo Real

GRAFICA 1.



Por lo anterior, se decide plantear un plan de gestión para que se tomen mejores decisiones a la hora del estudio, aprobación y así mismo buscar la estrategia para agilizar el recaudo de la cartera en el menor tiempo posible; ya que actualmente muchas de las facturas se encuentran retrasadas y para la empresa es de suma importancia contar con suficiente grado de liquidez que le permita cubrir todos los egresos necesarios para su buen funcionamiento.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejoramiento en la gestión para el estudio, aprobación y recuperación de la cartera de CDA SUPERCARS E.U.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Establecer las distintas tareas que se llevan a cargo por el personal encargado del cobro de cartera.
- ✓ Identificar detalladamente los clientes que más incurren en mora dentro del proceso de recaudo.
- ✓ Diseñar un nuevo modelo de gestión para el estudio, aprobación, y recuperación de la cartera.

5. REFERENTES TEÓRICOS

Para continuar desarrollando este proyecto, es necesario hacer las respectivas explicaciones teóricas, desde las cuales se haga más evidente la contextualización de la propuesta y del margen por el cual nos hemos guiado para cumplir con nuestros objetivos

Dentro del marco de una Moderna Administración Empresarial, la administración de la cartera es un proceso básico que representa para la empresa una herramienta fundamental para su desarrollo y éxito económico. La administración de la cartera tiene características especiales: Sus procedimientos son específicos; en ellos se deben seguir unas etapas, teniendo en cuenta los elementos que conforman su engranaje, lo anterior exige que la administración de la cartera sea eficiente, esta eficiencia se puede lograr

mediante una administración, en donde se integren las funciones del proceso administrativo: Planeación, Organización, Ejecución, Dirección y Control. Muchas veces no basta con que se haya estudiado cuidadosamente un cliente y otorgado correctamente el crédito. Es necesario cuidarlo, prestarle una atención especial, según las circunstancias; todo esto se obtiene con la administración de la cartera. Muchas veces, créditos correctamente otorgados se pierden, porque no se administraron, o su administración fue deficiente. Los procesos administrativos que se manejan en el área de cartera deben ser muy ágiles, con el objeto de darle al deudor el mejor servicio, mediante una pronta respuesta a sus inquietudes.

5.1 Plan de gestión

Un plan de gestión es un diseño sobre la mejor forma de manejar la organización durante sus actividades cotidianas y a largo plazo. Incluye los métodos convencionales de hacer diversas cosas- administrar el dinero, lidiar con las tareas actuales de la organización, abordar la forma en que las personas de la organización realizan su trabajo- y el marco general, filosófico e intelectual, en el que estos métodos operan.

Para el diseño adecuado del plan de gestión, se hace importante conocer algunas de las siguientes cuestiones, y tener bien claras sus respuestas, pues éstas podrían determinar cómo se llevará el plan y si este cumplirá con los propósitos que se quieren alcanzar.

¿Qué está tratando de lograr la organización?

¿Qué se necesita hacer, cotidianamente, para mantener funcionando la organización?

¿Qué grado de libertad necesitan las personas en todos los niveles de la organización para hacer bien su trabajo?

¿Cuáles son los recursos disponibles para implementar un plan de gestión?

¿Cuántos administradores pueden pagar?

¿Cómo encaja el plan de gestión dentro de la misión y filosofía de la organización?

No es estrictamente necesario que se respondan una a una, pero se puede afirmar que ayudara de manera sustancial con el desarrollo del plan de gestión.

5.2 Recuperación de Cartera

En todo tipo de operación a crédito debes tomar medidas que garanticen la recuperación de tus recursos, esto se asegura mediante el resguardo de la documentación soporte, como la factura original firmada por quienes están autorizados por tu cliente a recibir los bienes o servicios, también, esto es necesario para que en caso de que debas recurrir a cobranza legal, la cual empresas de subcontratación especializadas en recaudo de cartera comercial puedan contar con la documentación adecuada la cual soporte y sustente la demanda.

Este es uno de los procesos más difíciles para la empresa, debido a que a pesar de que exista una buena gestión, siempre hay empresas que incumplen con los respectivos pagos de las facturas por los servicios prestados, convirtiéndose esta en una de las razones principales para que la cartera de la institución se encuentre vencida.

Es en este punto donde se hace necesario que el CDA cuente con un plan de gestión adecuado para que así se logre recuperar la cartera, por medio de una serie de pasos, organizados y estudiados de manera activa.

Aquí vale la pena hacer una pequeña digresión, para mencionar algunas de las teorías en las que se basó el presente trabajo, y que son parte su marco referencial, sin olvidar de que no está sujeto exclusivamente a lo mencionado a continuación, sino más bien, sirven como guía.

5.3 Teorías Administrativas

5.3.1 Teoría burocrática:

Max Weber en 1940. Uno de los fundadores del estudio moderno de la sociología y la administración pública. Su perspectiva se basa en la estructura organizacional. Se basa en la organización formal y el enfoque es un sistema cerrado. *“La organización es humana pero basada en la racionalidad. Las características de la organización son una serie de normas y reglamentos, división del trabajo, impersonalidad de las relaciones, jerarquía de autoridad, rutina y procedimientos. Los aportes son un enfoque de sistema cerrado, énfasis en la planeación y control, establecimientos de tipos de sociedades y autoridades”.*

Debemos comprender que, una parte fundamental de dicha teoría y que nos sirvió para nuestro enfoque, es que hace un énfasis en la planeación y el control, sin dejar a un lado

que dicta normas y reglamentos que, nos ayudarán para la formulación del plan de gestión y la caracterización de las personas que su encargarán de la ejecución final y completa.

5.3.2 Teoría clásica

Fayol Henry (1916) contribuyó a esta teoría con una perspectiva estructuralista y su enfoque organizacional la cual *“se centra exclusivamente en la organización formal; tiene una aproximación normativa y prescriptiva. Su concepto de organización es el de una estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas. Concibe al hombre como un homo economicus que percibe una remuneración por sus laborales. Busca la máxima eficiencia”*.

Teniendo en cuenta, las organizaciones formalmente constituidas, como lo es el CDA SUPERCARS EU, se puede afirmar que la teoría clásica, es imprescindible para el correcto cumplimiento de nuestros objetivos, pues dicha teoría se encuentra direccionada hacia formal, organizada y esto es un ingrediente necesario para el diseño del plan de gestión para la recuperación de la cartera del colegio.

6. PROPUESTA

En éste paso se define la nueva estrategia de mejoramiento en la gestión de estudio, aprobación y recuperación de cartera, en vista de que el estado actual de la cartera del CDA SUPERCARS EU es crítico, se hace necesario la creación de un plan el cual consiste en introducir las siguientes pasos los cuales no se están llevando a cabo en la actualidad o no se están teniendo en cuenta.

<p style="text-align: center;">CRONOGRAMA DE TAREAS PARA LA REALIZACION DE LA PROPUESTA DEL PROYECTO</p>

ITEM	PROPUESTA	PERIODO					
		MES					
		1	2	3	4	5	6
1	Una vez sea recibida la documentación del cliente, se procede a realizar la consulta en Centrales de riesgos, al igual que se evaluará su capacidad de endeudamiento y de pago, el mismo proceso se le realizara a su codeudor.	X					
2	Revisión mes a mes del listado de facturas próximas a vencer y recordarle al cliente mediante llamada o correo sobre la fecha de vencimiento de su factura, la lista de morosos se le enviara cuenta de cobro y se radicara con las facturas vencidas. Este trabajo estará a cargo en primera instancia del director de sede y de la persona encargada de tele mercadeo quienes estarán al tanto de la cartera vencida.		X				
3	Se provisionará la cartera de acuerdo a la antigüedad de la deuda y el riesgo de incobrabilidad.			X			

4	Una vez se haga revisión por fecha de vencimiento y se encuentre una cartera vencida entre 90 y 120 días, se enviará notificación masiva a los clientes realizando seguimientos. Así mismo se le estará pasando información necesaria al abogado para que se encargue de gestionar de acuerdo a su criterio acuerdos con el cliente sobre la forma de pago.				X		
5	La cartera de 120 días en adelante debe estar bajo cobro pre-jurídico.					X	
6	La cartera que tenga un vencimiento mayor a 150 días deberá gestionarse a través de cobro jurídico siempre y cuando el gasto en el que se incurra se compense con respecto al valor a cobrar, de lo contrario se incurrirá en cartera castigada						X

TABLA 4. Cronograma.

7. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción para ejecutar la propuesta tiene una duración de cinco meses como se relaciona a continuación:

PLAN DE ACCION DEL PROYECTO						
ITEM	ACTIVIDADES	PERIODO				
		MES				
		1	2	3	4	5
1	En el primer mes se da conocer todo lo relacionado con el conocimiento de la empresa, al igual que todas las funciones a cargo.	X				
2	Se observa detalladamente las respectivas tareas llevadas a cabo por las dependencias con el fin de identificar un problema que pueda ser mejorado en alguno de los procesos ejecutados		X			
3	Se analizan que existen dificultades en el proceso de otorgamiento del crédito, por lo tanto, se analizan en compañía del personal encargado y así identificar cuáles son las fallas en las que más se incurren			X		
4	Se sugieren cambios y mejoras en el plan de gestión de aprobación				X	

	de crédito, así como el actual proceso de recuperación de la cartera					
5	Se da a conocer el plan de gestión de estudio, aprobación y recuperación de cartera. El cual es dirigido a la administración para su verificación y futura aprobación e implementación.					X

TABLA 5. Plan de Acción

8. ACTIVIDADES REALIZADAS

Durante estos seis meses de práctica puede desarrollar mis habilidades en el trabajo, este me permitió aplicar los conocimientos y aprender más sobre el área de cartera, servicio al cliente, manejo de herramientas y plataformas virtuales, lo cual es esencial para el buen desempeño del administrador de empresas.

Enfrentarse a los proyectos y tareas inherentes al cargo no es tarea fácil pero logré reconocer y fortalecer áreas de oportunidad y determinar en cuales debo trabajar más para lograr mejor desempeño. Se dio la oportunidad como practicante de intervenir en el diseño de un plan de gestión de recuperación de cartera lo cual me permitió un crecimiento laboral que a futuro de seguro me servirá de apoyo para desempeñarme en el área de cartera de alguna organización que tenga el mismo objeto social o servirá cómo bases en otra área.

Para llegar a tal fin se realizaron unas actividades que sin la colaboración y apoyo del personal del CDA SUPERCARS E.U. no se hubiesen podido gestionar.

Se elaboró un cronograma teniendo en cuenta las actividades planificadas inicialmente y se muestran a continuación:

ACTIVIDADES REALIZADAS						
ITEM	ACTIVIDADES	PERIODO				
		MES				
		1	2	3	4	5
1	Se obtuvo la información necesaria sobre la empresa, conocimiento del manual de función correspondiente a mi cargo, así como conocimientos básicos del objeto social de la organización.	X				
2	Se analizaron las funciones de las dependencias, se hicieron algunas indagaciones al personal del CDA acerca de los procesos llevados a cabo, y como lo realizaban.		X			
3	Se analizó cada uno de los pasos que se tenían en cuenta al momento de otorgar el crédito, en			X		

	<p>cuanto a su estudio y aprobación, se hicieron revisiones del proceso de recuperación de cartera, lo anterior se llevó a cabo revisando los contratos de crédito firmado por el representante legal o personal natural responsable de la empresa que solicita el crédito, esto con el fin de revisar la documentación anexada, así como los aspectos a tener en cuenta para el otorgamiento del crédito, así mismo se revisaron con detalle los listados del personal en mora para conocer alguna de las razones del atraso del pago.</p>					
4	<p>Después de haber revisado documentación y listado de cartera, se sugirieron algunos cambios al modelo que implementaban en su momento. Lo anterior se hizo con apoyo de la administración.</p>				X	
5	<p>Se da a conocer el plan de gestión de estudio, aprobación y recuperación de cartera. El cual fue dirigido a la administración para su verificación y futura aprobación e implementación,</p>					X

	este plan se dio a conocer con la aprobación de mi jefe inmediato					
--	---	--	--	--	--	--

TABLA 6. Actividades realizadas.

Esto con el fin de ejecutar como objetivo principal el diseño de un plan de gestión de estudio, aprobación y recuperación de cartera.

Adicional a la intervención que se tuvo en el diseño del plan; vale la pena rescatar todas aquellas actividades que también formaron parte de la formación laboral durante los seis meses.

Puesto que no solo intervine en el diseño, sino que estuve de apoyo para la contabilización de las operaciones cotidianas de la empresa en general; hay que recordar que CDA SUPERCARS EU. No solo tiene como unidad de negocio revisión tecno mecánica, sino que también presta servicios de SOAT (seguro obligatorio de Automóvil) y seguros contra todo riesgo, avalúos, publicaciones de vehículos en venta y toma de improntas.

Entre las actividades otras actividades que se realizaron durante la etapa de prácticas están las siguientes:

- Realización de consulta de datos en la plataforma RUNT.
- Recaudo de pago por servicio y elaboración de facturas.
- Atención al cliente
- Manejo de Excel y otros formatos para llevar registro de vehículos revisados por día.
- Registro de los vehículos en la plataforma SICOV INDRA.
- Reporte diario de ventas.
- Impresión de documentos de certificación de revisión tecno mecánica y emisiones contaminantes.
- Llamadas a clientes.
- Registro de los recaudos por concepto de revisión tecno mecánica.

9. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS CRÍTICO DE RESULTADOS

Durante el proyecto realizado se logró finalizar un buen modelo de plan de gestión de estudio, aprobación y recuperación de cartera, el cual fue dejado a cargo de la administración quienes son a la final quienes deciden a la aprobación o desaprobación de la implementaron del proyecto.

Durante el proyecto se logró que la parte administrativa se concientizara un poco acerca de las decisiones que se toman a la hora de otorgar un crédito, pues el estudio es las bases de una cartera optima, es allí donde se debe concentrar la atención de su aprobación.

Luego como recomendación, es importante que la empresa y sobre todo su parte administrativa tenga en cuenta que no se está reflejando la situación económica real, pues se tienes un saldo en cuentas por cobrar que es incobrable al igual que facturas pagas que no se han descargado por lo tanto, se debe realizar las respectivas provisiones a la cartera que ya es un hecho que es una perdida.

Como producto de este trabajo de investigación se espera lograr el traslado del manejo de la administración de la cartera a Santa Marta ya que actualmente se gestiona desde Barranquilla.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Besantes Moreno Cristian, Plan estratégico de recuperación de la cartera financiera existente en la ESPOCH. Escuela superior politécnica de Chimborazo. Facultad de administración de empresas, 2010.

Marbely Lisbeth Rodríguez Galeano, Karolina del Socorro Rodríguez Calero, Griselda Jessenia Tercero Herrera. ARTÍCULO CIENTÍFICO TEMA: “Factores que afectan el nivel de mora en los créditos otorgados por Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna, R.L de Estelí, en el primer semestre del año 2016”. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, ESTELÍ DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

Molano Montoya Luz, Diseño de propuesta comercial para la gestión de cartera en empresas de servicios públicos en Manizales y santa Rosa de Cabal. Universidad de Manizales. Facultad de mercadeo, 2009.

López, J. L. (26 de Marzo de 2014). [Www.gestiopolis.com-fuentes-de-financiamientos](http://www.gestiopolis.com-fuentes-de-financiamientos). Recuperado el 12 de Noviembre de 2016, de www.gestiopolis.com-fuentes-de-financiamientos: www.gestiopolis.com

Zeledón, F. (20 de Agosto de 2016). Índice de mora. (G. J. Tercero Herrera, Entrevistador)