



**Propuesta para mejorar la gestión de cartera de la empresa Centroabastos S.A.
de la ciudad de Bucaramanga**

Modalidad: Proyecto de investigación

Nancy Yaneth Niño Gutiérrez

CC 63.537.340

Diana Carolina Buitrago Gómez

CC 1.102.366.687

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER

Facultad en Ciencias Socioeconómicas y Empresariales GICSE

Administración de Empresas Virtual

Bucaramanga 06-04-2021



Propuesta para mejorar la gestión de cartera de la empresa Centroabastos S.A.

de la ciudad de Bucaramanga

Modalidad: Proyecto de investigación

Nancy Yaneth Niño Gutiérrez

CC 63.537.340

Diana Carolina Buitrago Gómez

CC 1.102.366.687

Trabajo de Grado para optar al título de

Propuesta para mejorar la gestión de cartera de la empresa Centroabastos S.A.

de la ciudad de Bucaramanga

DIRECTOR

Luis Jaime Sarmiento

Bucaramanga 06-04-2021

Nota de Aceptación

Aprobado



Firma del Evaluador



Firma del Director

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto de investigación a nuestros esposos quienes depositaron su confianza en nosotras y fueron un gran apoyo emocional en todo este proceso cuando sentíamos que nos íbamos a rendir.

A nuestros padres quienes nos apoyaron todo este tiempo.

A nuestro tutor, docentes y coordinador de facultad, quienes nunca desistieron en enseñarnos y guiarnos en este camino a ser profesionales.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos primero a Dios por acompañarnos a lo largo de este proceso de aprendizaje a nivel profesional, bendiciéndonos con la salud, tiempo, paciencia, sabiduría, recursos físicos y económicos, también queremos agradecer a nuestros esposos por el apoyo incondicional, el ánimo que siempre nos brindaron en todo este camino, también gracias a nuestros padres e hijos que fueron un motivo para llegar a nuestra meta y por supuesto a nuestros docentes por compartir sus conocimientos con dedicación y paciencia con nosotras durante este periodo de formación.

Agradecidas por nuestro tutor del proyecto a nuestro docente Luis Jaime Sarmiento, que se nos convirtió en un grandísimo apoyo brindándonos confianza de poder lograrlo, por escucharnos y a su vez orientándonos en todo lo que nosotras necesitábamos, fue un amigo incondicional pues fue ese bastón que nos guio para llevar a cabo la creación y culminación de nuestro proyecto de grado.

NANCY YANETH NIÑO GUTIERREZ

DIANA CAROLINA BUITRAGO GOMEZ

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	10
INTRODUCCIÓN	11
1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.3. OBJETIVOS.....	17
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	17
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.4. ESTADO DEL ARTE	18
2. MARCO REFERENCIAL	21
2.2 MARCO LEGAL INTERNO	22
2.3. MARCO LEGAL EXTERNO	23
2.4 MARCO CONCEPTUAL	25
2.4.1. <i>LOS MODELOS DE COBRANZA</i>	25
2.4.2 COBRANZA EXITOSA	26
2.4.3 ESTABLECER UN BUEN CANAL DE COMUNICACIÓN CON EL DEUDOR.....	26
2.4.4 GENERAR CONFIANZA.....	26
2.4.5 TRATAR DE NEGOCIAR.....	27
2.4.6 HAZ SEGUIMIENTO.....	27
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION	27
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.	27
3.2. ENFOQUE.	28
3.3. MÉTODO.	28
3.3.1. MÉTODO DE OBSERVACIÓN.	28
3.3.2. MÉTODO DE ANÁLISIS.	29
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.	29
3.5. INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION.....	30
3.5.1. ENCUESTA.....	30
3.5.2. VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN	32
3. COMO CALIFICA LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES MOROSO:.....	33

3.6.	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	36
3.7.	FASES DEL PROYECTO.....	36
3.7.1.	FASE 1	36
3.7.2.	FASE 2	36
3.7.3.	FASE 3	36
3.7.4.	FASE 4	36
4.	<u>DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO</u>	<u>37</u>
4.1.	ACTIVIDADES PARA DAR DESARROLLO AL PRIMER OBJETIVO.....	37
4.2.	ACTIVIDADES PARA DAR DESARROLLO AL SEGUNDO OBJETIVO	37
4.3.	ACTIVIDADES PARA DAR DESARROLLO AL TERCER OBJETIVO	38
4.4.	ACTIVIDADES PARA DAR DESARROLLO AL CUARTO OBJETIVO	39
4.5.	DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE MEJORA.....	39
5.	<u>RESULTADOS.....</u>	<u>41</u>
5.1	ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	41
5.2	IMPLEMENTACIÓN DEL SEGUIMIENTO A CLIENTES EN LAS CENTRALES DE RIESGO Y BURO DE CRÉDITO.	46
5.3	ACTUALIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y CONTROL DE OTORGAMIENTO DE CONTRATOS.	47
5.4	DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE COBRO DE CARTERA.....	47
5.5	MODERNIZACIÓN DE LOS PROCESOS IMPLEMENTADOS PARA LA FACTURACIÓN. 48	
5.6	EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE LA GESTIÓN DE CARTERA	48
6.	<u>CONCLUSIONES</u>	<u>49</u>
7.	<u>RECOMENDACIONES</u>	<u>50</u>
8.	<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>51</u>
9.	<u>APENDICES</u>	<u>55</u>
10.	<u>ANEXOS</u>	<u>56</u>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	47
-----------------------	-----------

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	32
Tabla 2.	35

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tenía como finalidad encontrar una alternativa de solución a la problemática de cartera que presentaba la empresa central de abastos de Bucaramanga, para tal fin, la metodología para nuestro proyecto fue del tipo explicativa, con la finalidad de poder dar una respuesta a las causas de los eventos que se presentaron en la central de abastos, teniendo en cuenta la situación, se procede a aplicar el instrumento de recolección de datos que para este trabajo fue la encuesta, con la cual pretendíamos detectar las deficiencias en el proceso que se llevaba a cabo en el área de cartera.

A partir de dicha situación y teniendo en cuenta las dificultades de la empresa en esta área se procede a desarrollar la estrategia de mejora con el fin de aplicarla y lograr incrementar el recaudo y control de dicho proceso.

PALABRAS CLAVE. Gestión de cartera, control de procesos, recuperación de cartera, actualización de políticas, incremento en el recaudo de cartera.

INTRODUCCIÓN

Cada día nos enfrentamos a un panorama empresarial dinámico y competitivo, es por ello que las empresas deben diseñar estrategias que les permitan generar acciones acertadas a fin de permanecer en el mercado a largo plazo y no fracasar en el intento

No obstante, ante el mercado globalizado es importante que nosotros como futuros profesionales conozcamos la metodología para llevar a cabo propuestas de investigación que generen valor agregado a las empresas, y que permitan tomar decisiones eficaces sobre la identificación de una problemática planteada, que permitan mejorar los procesos llevándolos a cumplir los estándares de metas trazadas y por lo tanto también la rentabilidad esperada en la organización

El presente trabajo abarca una problemática que actualmente se presenta en la empresa Central de Abastos Bucaramanga S.A empresa dedicada al sector agroalimentario de Bucaramanga que busca atender las necesidades alimentarias, la comercialización y venta de productos alimenticios en la región, escogiendo precisamente la propuesta de mejora en el proceso de recaudo de cartera de cada uno de sus locales y bodegas arrendadas, al ofrecer el servicio de arrendarlos se espera el compromiso de pago, sin embargo el no cumplimiento de los acuerdos en las fechas genera problemas directamente sobre el capital de trabajo

El objetivo de desarrollar este proyecto de investigación en la empresa Central de Abastos S.A es conseguir un mejoramiento en los procesos de cobro de cartera y que estos se vean reflejados exitosamente en sus indicadores obteniendo un notable mejoramiento.

Para el desarrollo de este proyecto la metodología que se implementó es el tipo explicativa, en razón a que estos tipos de investigación están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales, el enfoque es mixto pues contiene unos componentes cualitativos y otros cuantitativos.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para la realización del proyecto de investigación, fue tenido en cuenta el manejo administrativo dado a los recaudos de arrendamiento, en los cuales se presentan constantemente impagos de los clientes que tiene la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. en los diferentes locales y bodegas que se tienen en arrendamiento, todo esto producto de que la actual política de cartera que tiene adoptada la compañía no es eficiente para la realización de las gestiones de cobros de sus clientes.

A fin de colocar en contexto a los lectores se describe brevemente a La empresa Central de Abastos de Bucaramanga S.A., es una sociedad de Economía Mixta, por acciones, indirecta o de Segundo Grado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y con domicilio en esta misma ciudad del Orden Municipal; dotada con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, y capital independiente, es responsable de la prestación de un servicio de interés público; cuenta con un capital de 25.190.758 acciones de las cuales el sector privado tiene la mayoría con el 51.11% y el sector público tiene la participación restante la cual es del 48.89%, el principal accionista de la sociedad es el Ministerio de Hacienda y Crédito Público con una participación del 27.43%.

El objeto de la sociedad es la planeación, promoción, desarrollo, explotación, aprovechamiento, dirección o administración de la Central Mayorista de Abastos de Bucaramanga, su área metropolitana y demás zonas de influencia del mercado agroalimentario y la de contribuir a la solución de problemas de mercadeo, de los

productos agropecuarios – agroindustriales, bienes y servicios, la organización de programas de mercadeo que mejoren el sistema de distribución de las cadenas agroalimentarias, mayoristas – detallistas y la asistencia técnica a los usuarios.

Los sectores industriales en que opera la entidad son el sector de servicios en razón a que presta el servicio de alquiler de bodegas y locales comerciales, los cuales son utilizados por sus usuarios para la comercialización de productos agroalimentarios, así mismo, se presta el servicio de pesaje vehicular de bascula camionera con capacidad de 80.000 kg, de igual manera se perciben ingresos por la utilización de las vías de la Central de abastos de Bucaramanga y finalmente la empresa también se dedica a la comercialización de combustibles líquidos, lubricantes y gas natural vehicular.

Los principales mercados de la entidad son el área metropolitana de Bucaramanga, y los mercados del Nororiente colombiano principalmente la costa atlántica; en lo relacionado con la venta de combustibles su principal mercado es la venta de BIODISEL, y uno de sus clientes principales es la Organización Terpel S.A., quien representa aproximadamente el 40,86% de las ventas de combustible.

La forma en que crea valor la entidad es ofreciendo una adecuada infraestructura física y tecnológica, con los mejores niveles de calidad, sostenibilidad ambiental y responsabilidad social, comprometiendo al recurso humano a trabajar en pro de la mejora continua de la organización, para mantenerla como empresa líder en el sector.

Como tal ya pudimos conocer a que se dedica la empresa, por tal razón ahora describimos la problemática a la cual en este momento se ve enfrentada. Y a la cual se le busca dar una solución óptima.

La compañía actualmente mantiene altos índices de morosidad en el recaudo de sus ingresos por arrendamiento, lo cual no ha permitido el cumplimiento de las metas de

recaudo de sus ingresos, esta situación obedece; a la falta de control que se da en la política de otorgamiento de contratos de arrendamiento de los locales, así como a la falta de cultura de pago oportuno que mantiene un grupo de clientes de la compañía y la baja gestión efectiva de cobro que se realiza a través de la Subgerencia Jurídica y Operativa de la compañía.

A partir de la problemática planteada surge el siguiente interrogante. ¿Cómo incide en la gestión de recuperación de cartera vencida de Centroabastos S.A., la actualización de la política de otorgamiento de contratos de arrendamiento y la unificación de los procedimientos de cobro de cartera?

1.2. JUSTIFICACIÓN

A fin de colocar en contexto a los lectores se describe brevemente a La empresa Central de Abastos de Bucaramanga S.A., es una sociedad de Economía Mixta, por acciones, indirecta o de Segundo Grado, incluida al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y con domicilio en esta misma ciudad del Orden Municipal; conformada con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, y capital independiente, es responsable de la prestación de un servicio de interés público; cuenta con un capital de 25.190.758 acciones de las cuales el sector privado tiene la mayoría con el 51.11% y el sector público tiene la participación restante la cual es del 48.89%, el principal accionista de la sociedad es el Ministerio de Hacienda y Crédito Público con una participación del 27.43% y teniendo en cuenta la problemática previamente expuesta es necesario desarrollar una alternativa que mejore la gestión del recaudo de cartera, con el objetivo de recuperar los ingresos provenientes de dichos arrendamientos, ya que actualmente no existe la aplicación de una política de cobro unificada, por lo cual se presentan diferencias en la administración y control de la cartera, dado que no se cuenta con un marco normativo claro y unificado para la realización de dicha actividad, lo cual con lleva a que se presenten constantemente incumplimiento en los pagos de cánones de arrendamientos. Por las razones expuestas en los párrafos anteriores se plantean la siguiente estrategia para mejorar la gestión de la cartera y el servicio al cliente, lo cual se traduce al final disminución de costos e incremento de la rentabilidad de la empresa.

- Estandarizar los procedimientos de cobranza
- Tener indicadores de gestión propios que permitan hacer seguimiento a los procesos.
- Implementar el uso de las nuevas tecnologías.
- Establecer nuevos canales de comunicación.

- Implementar el Marketing Inmobiliario principalmente en lo que tiene que ver con: Automatización, Redes Sociales y CRM
- Estrategia de captación de clientes nuevos, redefiniendo el segmento de nuevos clientes.
- Desarrollar nuevos productos ajustados a los clientes de hoy.
- Capacitación del personal de gestión de cobro con el objetivo de ser un asesor y no un cobrador.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. *Objetivo General*

Formular estrategias para mejorar la gestión administrativa de cobro de cartera de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A, a través de la actualización de sus políticas de aprobación de contratos de arrendamiento y de recuperación de cartera.

1.3.2. *Objetivos Específicos*

- Fundamentar los aspectos teóricos de la gestión de cartera en las empresas mediante la revisión de sus políticas y ajustarlas de acuerdo a las necesidades actuales.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión de cartera de la empresa Central de Abastos de Bucaramanga S.A, mediante la revisión de los estados de cuenta de los clientes, para estimar el nivel de cartera vencida.
- Proponer una estrategia fundamentada en métodos y herramientas que permitan mejorar la gestión de cartera de la empresa Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

- Proponer una estrategia para mejora en el proceso de cartera y gestión de cobro de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. Con el fin de disminuir los indicadores de cartera vencida.

1.4. ESTADO DEL ARTE

La intención de este escrito es poder realizar una exploración al tema de interés para nuestra investigación, para lo cual nos dimos a la tarea de revisar en toda la literatura existente, así como en bases de datos calificadas, antecedentes sobre el estudio de la temática planteada para nuestro caso de estudio, que nos permita construir una base de conocimiento para el correcto desarrollo de nuestro proyecto con el objetivo de conseguir que los resultados y conclusiones sean los más adecuados y permitan ganar conocimiento.

(Díaz Realpe, Propuesta de mejora en el proceso de recaudo de cartera a una Universidad, s.f.) ellos tenían como primer plano realizar una serie de análisis a la Universidad Católica de Colombia, llevando el nombre de **“Propuesta de mejora en el proceso de recaudo de cartera a una Universidad”**, donde evidenciaron que la gestión de cobranza era muy poco competitivo y tenía sus falencias, es por ello que elaboraron una serie de estrategias para poder llegar a la meta que era de agilizar y optimizar este proceso de recuperación de cartera, formulando y aplicando por medio de algunas teorías estratégicas y así reducir a lo máximo la cartera que ya se encontraba en mora –castigada.

Estos procesos son importantes, porque son herramientas estratégicas que podemos tomar como ejemplo para poder aplicarlas en las diferentes organizaciones donde se esté fallando en estos procesos de recuperación de cartera, y así mejorar y reducir el gran porcentaje de la llamada morosidad.

(De La Torre Leyton, 2019) ellos trabajaron en una empresa llamada Feprovid S.A., dedicada a comercializar y vender materiales de ferrería , donde ellos realizaron una serie de análisis y entrevistas al personal que está involucrado en la parte contable, financiero y jurídico y como resultado de este proceso que esta empresa carecía de un manual de procedimientos para la respectiva recuperación de cartera , por ello su trabajo lo llamaron **“Diseño de estrategias para la recuperación de la cartera de la compañía Feprovid S.A.”**.

Hoy en día , en la pequeña empresa no es raro encontrar , que en la mayoría carecen de manuales hasta de funciones del personal, es por ello que desde este punto se empiezan a fallar, porque no hay una correcta organización y planeación estratégica de cobro de cartera , donde se evidencia que hay personal con perfil para poder dedicarse a tener esa comunicación más estrecha a estos clientes difíciles de sus obligaciones.

Esta investigación que realizaron (Trejos Valencia, 2020) fue enfocada a un Hospital , donde este carecía de un manual de cartera, el objetivo de ellos era presentar unas alternativas como solución y diseñarlas este trabajo llamado **“Formulación de manual para la recuperación de cartera en las etapas prejurídica y jurídica en el cobro ejecutivo de cartera e.s.e hospital universitario San Jorge”**, realizaron una serie de estudio dentro de la empresa y se evidenció que si se necesitaba lo más pronto posible de esta herramienta para una recuperación de cartera asertiva y efectiva ,y más que todo en la etapa de prejurídica y jurídica, para que junto con el personal que están en las dependencias de cartera y facturación se pudiera lograr en aplicar este manual estratégico.

Nosotros debemos tener muy en cuenta que en toda empresa es importante contar con esta herramienta de contar con un manual estratégico de cartera, saber formularlas y aplicarlas y poder una empresa más sólida ante el mercado que cada día es más exigente y difícil de mantenerse.

(Marggi, 2018) Elaboro un trabajo de investigación sobre las diferentes maneras de realizar recaudos de cartera en la empresa Expresos Vakanos SAS, en este proyecto se identifica la carencia de las políticas existentes para el respectivo control y las diferentes actividades que se ejercen para los recaudos de créditos vigentes, con el final de afianzar créditos futuros. **“Estudio de viabilidad para el mejoramiento del recaudo de cartera en la empresa expreso vakanos sas”**,

(LEON, s.f.) El siguiente trabajo obtuvo como propósito el estudio de los diferentes tipos de contratos que se realizan ya sea de vivienda urbana o local comercial, en el cual se identificó los derechos y las obligaciones de las partes, también se observó y analizo los escenarios jurídicos en nuestro País. **“Compendio de derechos y obligaciones en los diferentes contratos de arrendamiento de los diversos tipos de vivienda urbana y local comercial en colombia”**,

2. MARCO REFERENCIAL

En atención a los procesos legales como es el cobro de cartera a la Central de Abastos, podemos empezar con:

2.1 MARCO TEORICO

1. *Fundamento teórico:*

Teoría de Valuación por Arbitraje (APT),

Steven Ross, creo un tipo de modelo que se refiere a una conexión de riesgo y beneficio, que abarca diferentes clases de riesgo referente para evaluar activos, tales como el promedio ponderado del riesgo o peligro de quiebra, del peligro de tasas de interés, del peligro a permanecer en el mercado. (HECTOR, 2003) (KEYANDCLOUD, 2018) (Nelson Manolo Chávez Muñoz, 2020)

2. *Fundamento teórico 2:*

La teoría de Markowitz,

Trata de un tipo de modelo que tiene como finalidad encontrar la cartera de inversión más óptima, por el cual se quiere que cada inversor en términos de utilidad y riesgo, lo anterior, elaborando una apropiada elección de los activos que integran dicha cartera. (FRANCISCO, 2020) (Rodrigálvarez Batanero, 2016), (ISABEL, 2016)

3. *Fundamento teórico 3:*

Recaudo de cartera

La recuperación de cartera es un problema que hoy en día están afrontando las organizaciones ya que el dinero percibido por los usuarios no es recuperado en su totalidad mensualmente, dichos saldos en rojo afectan la toma de decisiones asertivas

de producción para ellas mismas. (<https://profitline.com.co/recaudo-cartera-la-importancia-las-companias>, 2016), (RAMOS, 2019), (LUCIA, 2018)

4. Fundamento teórico 4:

Administración de Cartera

Es el proceso sistemático y herramienta que ayuda a las organizaciones al desarrollo y al éxito económico mediante procesos o etapas que debemos tener siempre en cuenta los factores que se debe aplicar para poder llegar a obtener una cartera eficiente (BERNAL, 2016) , (<https://www.misabogados.com.co/blog/que-es-la-administracion-y-recuperacion-de-cartera>, 2017), (TOVAR, 2018)

5. Fundamento teórico 5:

Estrategias de cartera

Para cada tipo de mora, nosotros cuando hablamos de recuperación de cartera debemos tener en cuenta que nos referimos es a las distintas estrategias y actividades para las diferentes clases de deudas, es importante saber proyectar y mejorar las operaciones como finalidad de aumentar esa tasa de recuperación y poder comenzar a obtener mejor comunicación con los deudores, en menos tiempo. (BARBOSA, 2019), (ROJAS, 2019) , (MARKETING Y FINANZAS, 2017)

2.2 MARCO LEGAL INTERNO

Según las disposiciones legales y reglamentarias establecidas en la compañía cuenta con:

Reglamento interno de funcionamiento de Centroabastos S.A: aprobado mediante Directiva Gerencial N. 185 “Por la cual se adopta el Reglamento Interno de Funcionamiento por parte de Centroabastos S.A.”, EL GERENTE GENERAL Y EL PRESIDENTE DE JUNTA DIRECTIVA DE LA CENTRAL DE ABASTOS DE

BUCARAMANGA S.A , En uso de sus facultades, en especial las conferidas por la Junta Directiva a través del Acta N. 06 de septiembre del 2017, en los cuales hacemos referencia principalmente a los siguientes artículos:

Artículo 3°: “Servicios prestados actividad inmobiliaria”

Artículo 5°: “Podrá ser usuario arrendatario toda persona natural y/o jurídica, que parte de dar cumplimiento a los requisitos dados por la administración, deberán ser accionistas de la entidad, de acuerdo al área y uso del espacio que le sea asignado, acorde con las políticas que se hayan estipulado en Junta Directiva, y habiendo suscrito y registrado el contrato de Arrendamiento”.

Artículo 10°: “De las áreas Arrendables, CENTROABASTOS S.A., por contar con la absoluta y exclusiva propiedad de todas las instalaciones, en las cuales se encuentran los lotes de terrenos y los edificios sobre ellos construidos y las áreas sin construir que son planes de desarrollo físico y reordenamiento arquitectónico, podrá ejecutar la actividad de arrendamiento amparada por las diferentes normas de derecho privado y las directrices por la Junta Directiva de la entidad”.

Artículo 14°: “Del canon de arrendamiento y los porcentajes de incremento cada año, son fijados libremente por parte de la Junta Directiva de CENTROABASTOS S.A.”

- **Manual de cartera de Centroabastos S.A.** mediante la cual se: Establece procedimiento para el cobro de cartera de Centroabastos S.A., el cual fue aprobado según **DIRECTIVA GERENCIAL N. 131 del 22 de septiembre del 2009**, este manual aplica en su integralidad por que reglamenta el proceso de cobro de la cartera morosa.

2.3. MARCO LEGAL EXTERNO

La normativa que expide el gobierno nacional y que regula en parte el proceso de cobro coactivo, la protección de datos personales, el negocio mercantil, entre otras y de la cual se puede apoyar Centroabastos S.A. para la realización su proceso de cobro de cartera morosa es la siguiente:

- **Ley 84 de 1873**, estableció el código civil de los Estados Unidos de Colombia y en especial en su artículo 1973 en el cual se encuentra la definición de arrendamiento: El arrendamiento es un contrato en que las dos partes se obligan recíprocamente, la una a conceder el goce de una cosa, o a ejecutar una obra o prestar un servicio, y la otra a pagar por este goce, obra o servicio un precio determinado, así como los elementos, deberes, obligaciones y reglas establecidos en los capítulos I al VI, del título XXVI.
- **Decreto 410 de 1971** Por el cual se expide el Código de Comercio que consagra en su Libro Tercero, Título I y Capítulo I (de los artículos 518 al 524) las disposiciones para los establecimientos de comercio y su protección legal.
- **Circular 048 de 25-09-2008** expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia mediante la cual se imparten instrucciones relacionadas con las condiciones de la gestión de cobranza prejudicial
- **LEY 1266 DE 2008, Por** la cual se dictan las disposiciones generales del habeas data y se regula la información que se encuentra en las bases de datos personales, como en la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones.
- **DECRETO 1368 DE 2014** por el cual se reglamentan las operaciones mediante sistemas de financiación previstas en el artículo 45 de la Ley 1480 de 2011
- **Circular 018 de 26-05-2016** expedida por la superintendencia financiera mediante la cual se actualizo y modificaron las instrucciones vigentes en materia de cláusulas y prácticas abusivas, e incorporar aquellas identificadas en el ejercicio de la función de supervisión, así como las informadas por los defensores del consumidor financiero, en desarrollo de la función de vocería atribuida por el artículo 2.34.2.1.6 del decreto 2555 de 2010, imparte las instrucciones al respecto en esta circular

2.4 MARCO CONCEPTUAL

Se entiende por Cartera todas las deudas que los clientes tienen con la empresa, en nuestro caso lo recaudos de arriendos la central en de abastos de Bucaramanga, estas deudas se han venido acentuando debido a la falta de control en el cobro de cartera.

Bien se sabe que adquirir este tipo de deudas a largo plazo, no es algo que beneficia a una empresa y por el contrario podría terminar en quiebra.

Un punto a favor es tener una estrecha relación con los clientes, esto con el fin de llegar a un acuerdo que beneficie a la empresa y al cliente. Hoy en día es fundamental manejar una adecuada gestión de proceso de cobranza, esto ayuda a medir los márgenes de rentabilidad de las actividades y ayudar a los clientes para brindarles posibilidades más rentables.

Se ha visto en los últimos años como las empresas han venido mejorando las estrategias o técnicas para realizar una cobranza efectiva además de estrategias preventivas para poder estudiar a los futuros clientes.

2.4.1. *LOS MODELOS DE COBRANZA*

Los modelos de cobranza usada por las diferentes empresas han venido cambiando, en la actualidad la industria financiera se arriesga con nuevas herramienta y técnicas con el fin de realizar estudios en diferentes campos de cada cliente de esta forma precisar el riesgo de cada uno de ellos.

Una vez se realiza estos rigurosos estudios será más fácil y efectivo llevar a cabo la estrategia que se amolde a tipo de cliente y por consiguiente se obtendrá mejores resultados. Técnicas desde las más sencillas como lo es mejorar el servicio al cliente y facilitar los canales de comunicación hasta bajar sus costos de operación.

2.4.2 COBRANZA EXITOSA

Realizar el proceso de cobranza es un trabajo realmente complejo. No cualquier persona puede cumplir con esta función efectivamente, se necesita experiencia y profesionalismo, Manuel Ponce, MBA en Administración y Finanzas de la Universidad Pacífico, refiere en su blog, enumera consejos para poder realizar una cobranza exitosa.

2.4.3 ESTABLECER UN BUEN CANAL DE COMUNICACIÓN CON EL DEUDOR

Se debe crear en el cliente deudor una necesidad, lo cual hará que aumente su interés por cumplir sus compromisos y su deuda con la empresa. Lo que se busca es que el deudor enfoque su visión en los beneficios que seguirá teniendo no en su deuda.

Desarrollar empatía: es fundamental comprender como nuestros clientes se sienten en esta situación de deuda. Para lograr el éxito en cualquier estrategia de cobranza, se debe escuchar y comprender a cada deudor.

2.4.4 GENERAR CONFIANZA

Factores como el tono adecuado de voz es muy importante para poder expresar seguridad, respeto sin necesidad de indisponer a los clientes. Es fundamental durante el dialogo con los clientes no hacerle entender que se duda de sus razones, esto podrá crear una rivalidad y predisposición para futuros contactos.

Usar técnica y estrategias de venta

La persuasión juega un papel fundamental, hacer que el cliente entienda la importancia de pagar sus deudas y los beneficios que traerá a su negocio y para sí mismo.

2.4.5 TRATAR DE NEGOCIAR

En cada contacto con cada cliente se debe escuchar sus opiniones, revisar nuevas opciones, buscar la solución más adecuada para el cliente y persuadir. Lo ideal es llegar a solucionar el inconveniente para que el cliente pueda cumplir con sus obligaciones.

2.4.6 HAZ SEGUIMIENTO

Realizar un seguimiento para el cumplimiento de lo acordado por el cliente. Es importante estar pendiente recordarle días antes de la fecha estipulada de sus compromisos. Un error muy común es esperar que el cliente haga contacto con la empresa, muchas veces este acto se puede interpretar por parte del cliente como si no se estuviera hablando de algo serio.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La metodología que se utilizó en este proyecto de investigación fue la explicativa en razón a que estos tipos de investigación están dirigidos a responder por las causas de los eventos y acontecimientos físicos como sociales. Ya que se permite explicar por qué ocurre un acontecimiento y las condiciones de como sucede, o por qué se relacionan dos o más variables.

Dado que nuestro trabajo de investigación estaba basado en determinar cuáles eran las causas que no permitían que en la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. se realizara un recaudo eficiente de su cartera de arrendamiento, por tal motivo se realizó el estudio se dé la reglamentación establecida por la compañía para la realización del proceso de cobro y la verificación del comportamiento histórico de pago de sus accionistas.

3.2. ENFOQUE.

Nuestro proyecto de investigación tiene un enfoque mixto es decir tiene unos componentes cuantitativos y cualitativos, para contextualizar nuestro enfoque hemos tomado las siguientes referencias:

Según (Hernández R. F., 2017) “Enfoque cuantitativo Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”.

Según (Hernández R. F., 2017), “Enfoque cualitativo se basa en el recolecto y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”.

Según (Hernández R. F., 2017) “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales, por lo cual implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema”.

3.3. MÉTODO.

Los métodos a emplear para la recolección de información son los siguientes:

3.3.1. MÉTODO DE OBSERVACIÓN.

Recopilar toda la información referente al proceso de cobro de cartera y la normatividad vigente, a través de la entrevista y solicitud de información a los funcionarios encargados de la realización del proceso de cobro, esto con el fin de lograr contextualizar el proceso

actual realizado y con esto proponer la mejora del proceso que permitan obtener unos mejores resultados.

3.3.2. MÉTODO DE ANÁLISIS.

Organizar la información de manera adecuada y cronológicamente con el fin de poder analizar los datos obtenidos de la evaluación de las estadísticas de comportamiento de la cartera y su margen de morosidad a fin de establecer de la manera más objetiva posible las opciones de mejora al proceso de recaudo.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.

En este paso, no se estimará una muestra de la población puesto que como tal se aplicará el instrumento al 100% de la población encargada del cobro de cartera de arrendamientos de Centroabastos s.a. que está implicada en este proceso de recuperación de la misma ya que como tal los integrantes de dicha área son las personas más óptimas para poder encontrar posibles causas de la problemática.

- ❖ A continuación, se relacionan los 6 funcionarios a quienes se les aplicara la ENCUESTA:

Tabla 1. FUNCIONARIOS DE CENTROABASTOS

Sub gerente jurídico y operativo
Director de control interno
Profesional jurídico
Coordinador de mercadeo
Asesor jurídico
Profesional de tesorería

El dato de la población de **CENTROABASTOS S.A** Bucaramanga fue tomado de **LOS MANUALES Y REGALMENTO INTERNO** de la empresa.

3.5. INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION.

Para esta investigación decidimos utilizar la **ENCUESTA** como el instrumento de recolección de información, la cual se aplicará a todos los funcionarios de Centroabastos con el fin de poder obtener una información más detallada de la situación actual que se está presentando.

Como tal la encuesta constituye el término medio entre la observación y la experimentación. En ella se pueden registrar situaciones que pueden ser observadas y en ausencia de poder recrear un experimento se cuestiona a la persona participante sobre ello, en nuestro caso funcionarios directos de Centroabastos S.A por ello, se dice que *“la encuesta es un método descriptivo con el que se pueden detectar ideas, necesidades, preferencias, hábitos de uso, etc.”*. (Torres, Paz, y Salazar 2014, p. 5)

3.5.1. ENCUESTA.

Las preguntas que formularemos para tal investigación se caracterizan por estar directamente enfocadas al sector en estudio, para lo cual se han formulado 5 preguntas de selección múltiple.

ENTREVISTA PARA EL FUNCIONARIO

1. Considera que los clientes con menores ventas son lo que más incumplen con el pago oportuno de los factores de arriendos:

- a) Si
- b) No

2.Cuál cree usted que es el factor que más influye en los arrendadores para no cumplir con su obligación:

- A. Deceso de ventas
- B. Falta de compromiso con su obligación
- C. Falta de información con respecto a los mecanismos para realizar su pago.

3. Como califica la relación con los clientes morosos:

- a) Buena
- b) Normal
- c) Mala

4. Se le realiza seguimiento a lo largo del mes a cada cliente moroso:

- a) Si
- b) No

5. Con que frecuencia se tiene contacto con los usuarios morosos:

- a) No más 1 vez por mes (En las fechas establecidas para sus pagos).
- b) 2 a 3 veces por mes.
- c) Se le comunica constate mente a los clientes de las oportunidades que podrían tener de estar puntuales en sus pagos.

3.5.2. VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN

Tabla 2. Validación del instrumento de información

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones
	Claridad en la redacción		Coherencia Inferna		Inducción a la Respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel informante		Medio Que Pretende		
	S	No	Si	No	Si	No	Si	No	S	No	
1. Considera que los clientes con menores ventas son directamente los que no están cumpliendo con las obligaciones: a) si		X	X		X			X	X		Considera que los clientes con menores ventas son lo que más incumplen con el pago oportuno de

b) no											los factores de arriendos: a) Si b) No
2. Cuál cree usted que es el factor que más influye en lo arrendadores para no cumplir con su obligación: a) Deceso de ventas b) Falta de compromiso c) Falta de información.	X		X		X		X		X		

3. Como califica la relación con los clientes moroso: a) Buena b) Normal c) Mala	X		X		X		X		X		
4. Con que frecuencia se tiene contacto con los usuarios morosos:	X		X		X		X		X		Con que frecuencia se tiene contacto con los usuarios morosos:

<p>a) No más 1 veces por mes (En las fechas establecidas para sus pagos).</p> <p>b) 2 a 3 veces por mes.</p> <p>c) Se le comunica constate mente a los clientes de las oportunidades que podrían tener de estar puntuales en sus pagos.</p>										<p>No más 1 veces por mes (En las fechas establecidas para sus pagos).</p> <p>2 a 3 veces por mes.</p> <p>Se le comunica constate mente a los clientes de las oportunidades que podrían tener de estar puntuales en sus pagos</p>
<p>5 Se le realiza seguimiento a lo largo del mes a cada cliente:</p> <p>a) Si</p> <p>b) No</p>	X		X		X		X		X	<p>Con que frecuencia se tiene contacto con los usuarios morosos:</p> <p>No más 1 veces por mes (En las fechas establecidas para sus pagos).</p> <p>2 a 3 veces por mes.</p> <p>Se le comunica constate mente a los clientes de las oportunidades que podrían tener de estar puntuales en sus pagos.</p>

Aspectos Generales		Sí	No	*****
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario		X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación		X		
los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial		X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir		X		
VALIDEZ				
APLICABLE		X	NO APLICABLE	
APLICABLE TENDIENDO A LAS OBSERVACIONES				
Validado por: Nancy Yaneth Niño Gutiérrez		C.I: 63537340	Fecha:	
Firma:		Teléfono:	e-mail:	

Fuente: Elaboración propia

3.6. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

- ❖ Se realizará por medio de técnicas estadísticas.

3.7. FASES DEL PROYECTO.

Para la aplicación y desarrollo de la estrategia de mejora es necesario realizar las siguientes etapas:

3.7.1. FASE 1

- ❖ En esta parte de la investigación es necesario proceder a la aplicación de las entrevistas a los funcionarios de Centroabastos.
- ❖ Solicitud y recopilación de información de comportamientos históricos de cartera con la finalidad de poder tener el conocimiento total de dicho proceso
- ❖ Revisión y análisis del marco normativo de la empresa.
- ❖ Revisión y análisis de la política de arrendamiento que actualmente se emplea en Centroabastos.

3.7.2. FASE 2

- ❖ Análisis y consolidación de los resultados de las entrevistas realizadas a los funcionarios de la central de abastos.

3.7.3. FASE 3

- ❖ Diseño de la propuesta de mejora, al reglamento de cartera de la central de abastos de Bucaramanga.

3.7.4. FASE 4

- ❖ Evaluación de los indicadores de la gestión de cartera

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

Con el fin de dar cumplimiento a lo proyectado en los objetivos específicos, se programaron las consiguientes actividades, las cuales se fueron desarrollando en el lapso de la investigación.

4.1. ACTIVIDADES PARA DAR DESARROLLO AL PRIMER OBJETIVO

Se realizó una revisión de literatura de la metodología aplicada por diferentes compañías para la realización del proceso de recaudo de cartera, a fin de establecer puntos clave que se deban tener en cuenta para ser implementados por la entidad.

Actividad	Desarrollo	Efecto
Revisión de literatura de aspectos que componen el proceso de recaudo de cartera en las compañías.	Se consultó teoría y literatura sobre el proceso de recaudo de cartera en cuanto a modelos existentes, etapas que componen el recaudo de cartera y estrategias que adoptan compañías para el mejoramiento de la cartera	Ampliar los conceptos sobre manejo de procesos y estrategias de mejora para el recaudo de cartera, a fin de poder obtener bases que sean fuente de análisis y comparación con la información que suministre la entidad.

4.2. ACTIVIDADES PARA DAR DESARROLLO AL SEGUNDO OBJETIVO

Se efectuó una revisión documental de la reglamentación que tiene la entidad actualmente aprobada para realizar su proceso de gestión de cartera y así mismo se

realizó un análisis de los diferentes informes de cartera para evidenciar la morosidad que presenta la compañía en la actualidad.

Actividad	Desarrollo	Efecto
Se revisó el manual del reglamento interno de cobro de cartera,	Se pudo evidenciar la parte de metodología de la políticas y procedimientos	Falta de fortalecimiento de las políticas y procedimientos del manual de cartera, a fin de que estas permitan un mejoramiento del nivel de recaudo y minimizar la cartera morosa.

4.3. ACTIVIDADES PARA DAR DESARROLLO AL TERCER OBJETIVO

De acuerdo a la literatura investigada y las evidencias obtenidas del diagnóstico realizado a la situación actual de la cartera de la compañía, se planteó alternativas de ajuste al proceso de cobro y recaudo de la cartera que pueden mejorar las condiciones de recaudo de la entidad.

Actividad	Desarrollo	Efecto
Comparación de información de la literatura investigada versus la información del reglamento de cartera	Se realizó un análisis de la información consultada y se propuso los ajustes del reglamento de cartera y el procedimiento	Contar con un manual y procedimiento de cartera actualizado, a fin de que estas le permitan fortalecer la actividad de recaudo de la entidad.

vigente de Centroabastos S.A.	establecido para su recaudo oportuno	
-------------------------------	--------------------------------------	--

4.4. ACTIVIDADES PARA DAR DESARROLLO AL CUARTO OBJETIVO

Se proyectó algunas actividades de mejora al proceso de cartera de la entidad a fin de mejorar el contacto con cada tipo de cliente, de manera tal que permita mejorar el servicio al cliente y facilitar mejores canales de comunicación, que optimicen el proceso de recaudo y disminuir sus costos de operación

Actividad	Desarrollo	Efecto
Buscar las actividades que se deben mejorar en el proceso de recaudo de cartera de Centroabastos S.A.	Proponer los puntos de mejora en el manual de recaudo de cartera de manera que se permita crear una estrategia que fortalezca el proceso y pueda contribuir a mejorar los niveles de morosidad que actualmente tiene la compañía.	Mejorar los niveles de liquidez de la compañía, optimización del proceso de gestión de cobro pre jurídico y jurídico, mejorar el costo operativo del proceso de gestión de cobro.

4.5. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE MEJORA

Con el objetivo de lograr la efectividad en la gestión de recuperación de cartera se procede, en primer lugar, con la implementación del instrumento de recolección de

información, esto con el fin de detectar señales de alerta en cuanto a los procesos que se llevan a cabo actualmente en la empresa objeto de estudio.

Actividad	Desarrollo	Efecto
Instrumento de recolección de datos	Se realizó entrevistas a empleados y algunos comerciantes , con una encuesta de 5 preguntas	Se logró establecer puntos clave que pueden determinar las alertas, deficiencias o procesos de mejora en la forma como llevaban los procesos de recuperación de cartera y con base en estos elementos se fortalece el proceso operativo para la asignación de contratos de arrendamiento y el posterior cobro de las facturas de arrendamiento.

5. RESULTADOS

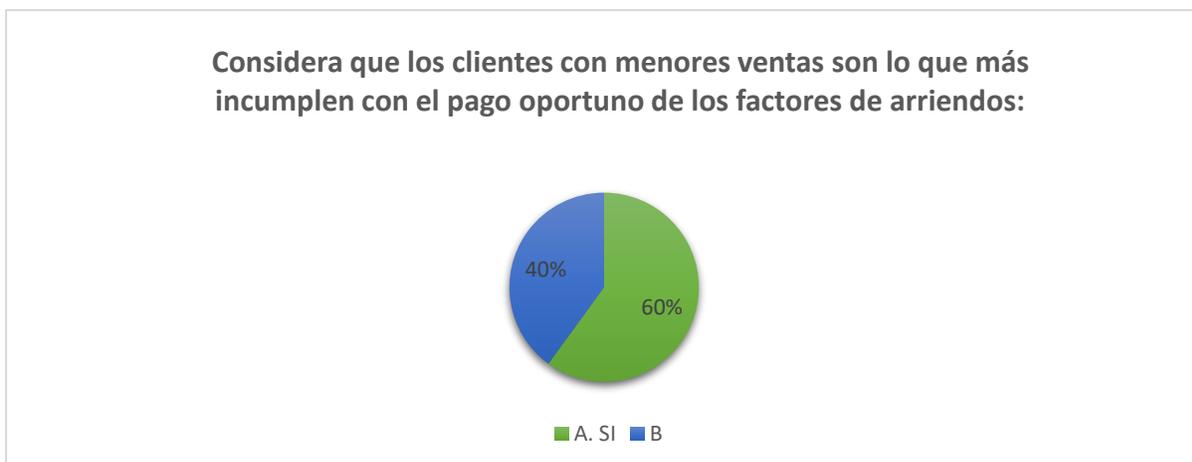
5.1 Análisis y Tabulación de la Información.

A continuación, se presenta la correspondiente tabulación de la información recopilada, y el análisis de las gráficas que se hicieron con los datos recolectados por medio de la encuesta que fue seleccionada como instrumento de recolección de datos:

Análisis de la pregunta numero 1

1. Considera que los clientes con menores ventas son lo que más incumplen con el pago oportuno de los factores de arriendos

- a) Si
- b) No



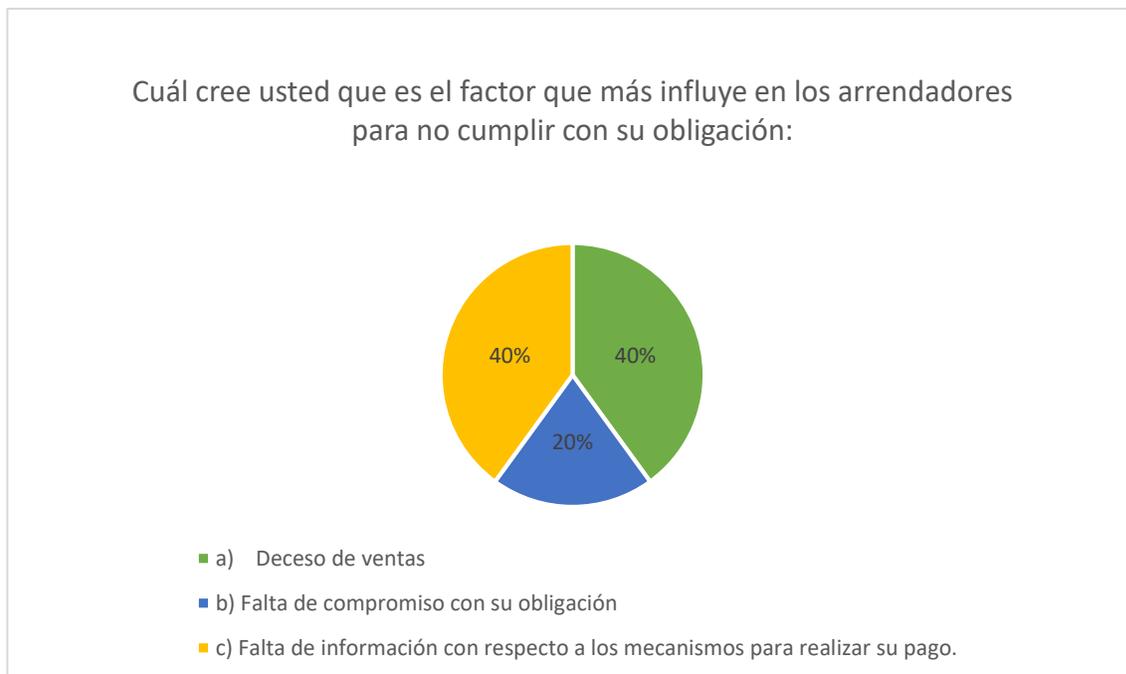
Como podemos observar un 60% de los encuestados afirman existe una relación directa entre la disminución de las ventas y su cumplimiento con sus compromisos arrendatarios con centro abastos.

Mientras que, por el contrario, el 40% afirma que no existe ningún vínculo directo entre las ventas y la falta de compromisos de los arrendatarios.

Análisis de la pregunta numero 2

2. Cuál cree usted que es el factor que más influye en los arrendadores para no cumplir con su obligación

- a) Descenso de ventas
- b) Falta de compromiso con su obligación
- c) Falta de información con respecto a los mecanismos para realizar su pago.



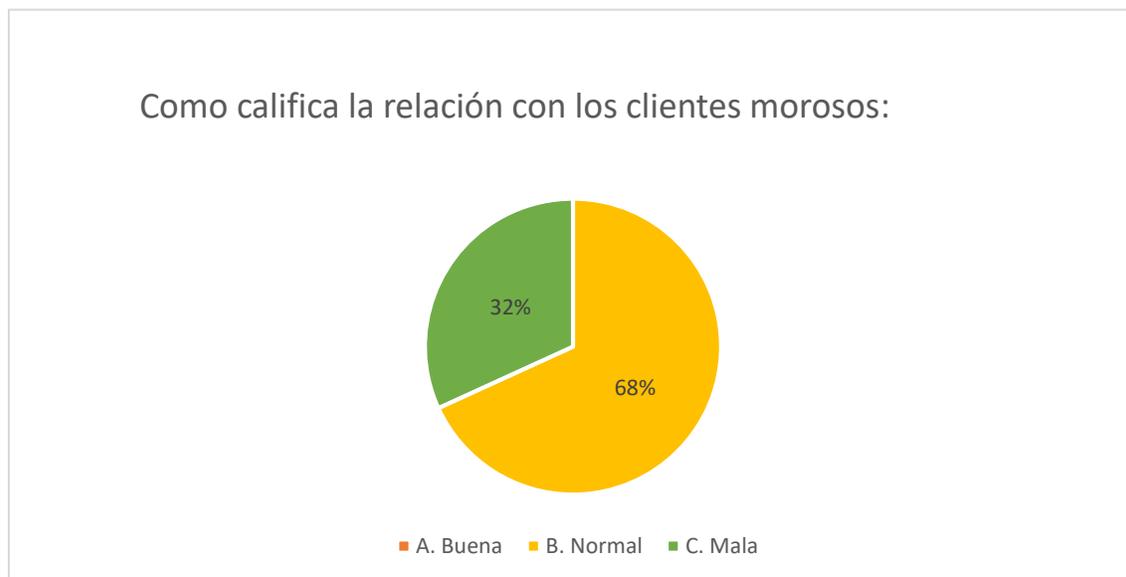
Para esta pregunta podemos analizar según los datos recopilados que el 40% de los encuestados afirman que los arrendadores pueden incurrir en esta situación de no pago

debido a la falta de información con respecto a los mecanismos para realizar su pago otro 40% de los encuestados afirman que puede ser debido a la disminución en las ventas, y un 20% de los encuestados afirman que se debe a la falta de compromiso.

Análisis de la pregunta numero 3

3. Como califica la relación con los clientes morosos

- a) Buena
- b) Normal
- c) Mala



El 68% de Los encuestados califican la relación con los clientes morosos como normal y un 32% la califican como mala.

Esto es muy alarmante ya que será más difícil poder llegar a algún acuerdo con los morosos, es fundamental la comunicación con los clientes en todo momento.

Análisis de la pregunta numero 4

4. Se le realiza seguimiento a lo largo del mes a cada cliente moroso

- a) Si
- b) No



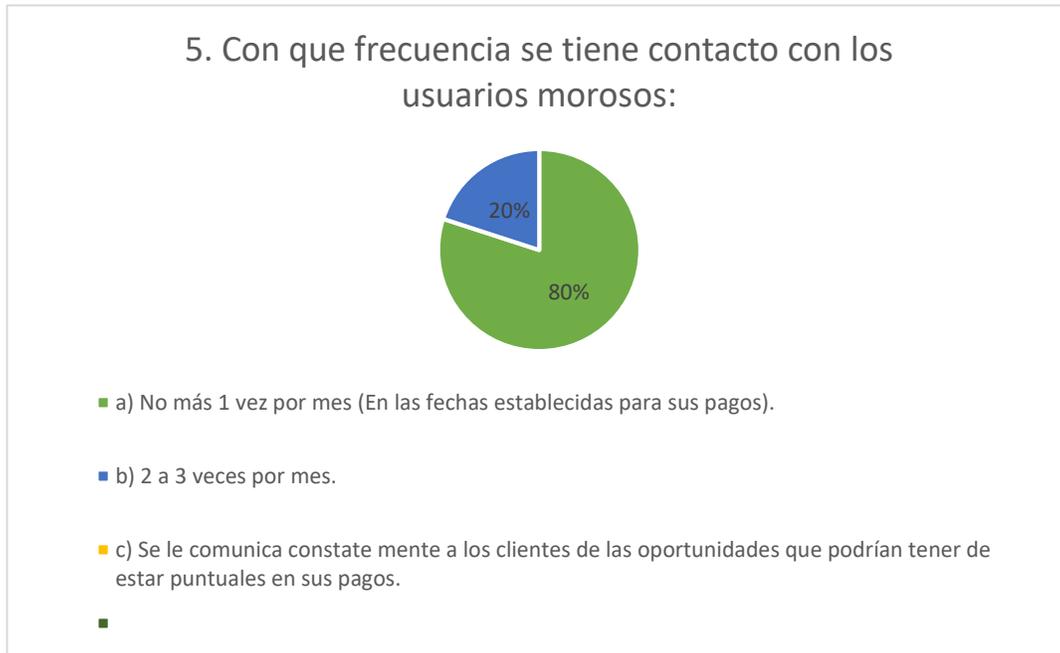
podemos observar que se tiene un seguimiento a cada uno de los usuarios morosos un 100%, este proceso se realiza todos los meses para cada uno de los mismos.

Análisis de la pregunta numero 5

5. Con que frecuencia se tiene contacto con los usuarios morosos

- a) No más 1 vez por mes (En las fechas establecidas para sus pagos).

- b) 2 a 3 veces por mes.
- c) Se le comunica constate mente a los clientes de las oportunidades que podrían tener de estar puntuales en sus pagos.



Se observa en esta gráfica, que solo una vez al mes el funcionario de la dependencia de cartera tiene algún contacto, ya sea vía telefónica o presencial con los usuarios morosos para tratar de mirar y conciliar los pagos con ellos mismos, pero solo un 20% de los clientes demuestran algún interés de pago de los arriendos ya vencidos, ya que si se han acercado a las oficinas 2 hasta 3 veces al mes para mirar en que va sus deudas.

5.2 IMPLEMENTACIÓN DEL SEGUIMIENTO A CLIENTES EN LAS CENTRALES DE RIESGO Y BURO DE CRÉDITO.

A partir de las necesidades identificadas se hace necesario la implementación del seguimiento a los nuevos clientes por medio de las centrales de riesgo y buro de crédito con el fin de poder llevar un control continuo y adecuado antes de iniciar una relación comercial con los mismos.

Para dar cumplimiento a este objetivo se hizo necesario implementar una estrategia mejora continua con el objetivo de dar seguimiento a dicho proceso y cumplir con lo demandado.

Se implementa el proceso de análisis de los datos de cada uno de los arrendatarios para tal fin se solicita a partir del momento autorización por escrito de los clientes para consultar en las centrales de riesgos y buro de crédito con el objetivo de corroborar toda la información crediticia que pueda afectar el pago oportuno de la obligación.

La información de cada uno de los presentes y futuros clientes de la central de abastos será manejada bajo exclusiva confidencialidad.

Esta información será usada única y exclusivamente para verificar la información suministrada por el posible prospecto y será solicitada al iniciar el proceso de estudio de la documentación para el arrendamiento del local o bodega.

Dicha información se anexará a la carpeta de información de los clientes si es necesario como control y prueba de los estudios realizados con el fin de llevar un correcto seguimiento al proceso.

5.3 ACTUALIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y CONTROL DE OTORGAMIENTO DE CONTRATOS.

Una de las debilidades es la desactualización de los requisitos de los usuarios arrendatarios especialmente a los morosos, donde se pueda tener contactos con ellos en cualquier momento que se requieran, así también poder citarlos y brindarles la información necesaria para algún acuerdo o procedimiento sobre sus deudas e intereses que ellos tiene con Abastos.

Por lo anterior, se implementará una buena actualización de datos, pidiendo así una serie de requisitos e información del usuario para poder tener mayor contacto con ellos y a su vez brindarles algunos descuentos o promociones para que ellos se beneficien y poder también empezar de recuperar cartera morosa.

Realizando una comparación con otras entidades o empresas que ejerzan el mismo de tipo de actividad a fin de identificar criterios que no están establecidos y que nos permita fortalecer este proceso.

Incorporar dentro del proceso un estudio de capacidad de pago del arrendatario, porque se evidencia que algunos de ellos no pagan oportunamente sus obligaciones por no tener la capacidad por no tener los suficientes ingresos y pagar sus deudas.

5.4 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE COBRO DE CARTERA.

Realizar una actividad de investigación, en la cual se pueda comparar manuales de cartera de otras compañías, a fin de identificar requisitos y actividades no incluidas en el actual manual de cartera de la entidad, una vez identificada estos requisitos y actividades se realizará unan socialización de los mismos, con el equipo jurídico de Centroabastos S.A, a fin de determinar la viabilidad de inclusión del mismo. Del resultado de esta

socialización se realizará la entrega de un documento preliminar que contenga las políticas y procedimientos para el desarrollo efectivo del recaudo de cartera, el cual de ser aprobado por la administración será el nuevo manual de cartera.

5.5 MODERNIZACIÓN DE LOS PROCESOS IMPLEMENTADOS PARA LA FACTURACIÓN.

Adoptar el actual proceso de facturación, al nuevo proceso de facturación electrónica, que será aplicada dentro del nuevo manual de cartera de Centro Abastos S.A, donde se va a implementar medios de envío como es , correo electrónicos, Whatsapp del celular personal de usuario arrendatario y también la facilidad en medios de pagos con los bancos y aplicaciones donde puedan realizar el pago o abono en el mismo celular o medio que tengan a la mano sin la necesidad de desplazasen hasta los bancos y pagar sus arriendos.

5.6 EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE LA GESTIÓN DE CARTERA

Para este proceso se propone el siguiente indicador, donde podemos aplicarla para el mejoramiento de la cartera.

Rotación de cartera: (cuentas comerciales por cobrar *365) / total de ventas a crédito.

6. CONCLUSIONES

Con la Formulación de estrategias se espera dar una mejora a la gestión administrativa de cobro de cartera de la Central de Abastos donde se pudo establecer algunas falencias en los procesos, con las estrategias aplicadas a este trabajo se pudo evidenciar y a su vez implementar actualizaciones y tecnología para medios de pagos, y a su vez tener más información de los funcionarios con los usuarios arrendatarios, estos procesos de mejoramiento son muy importante en la empresa para poder socializarlas y aplicarlas en los procesos internos de cartera.

Para formular unas buenas estrategias se debe contar con un equipo de trabajo, donde tenemos que investigar funciones, procedimientos, aplicaciones y acciones a estos procesos de recuperación de cartera, en este trabajo se aplicaría y se implementaría al nuevo manual de recuperación de cartera de la Central de Abastos S.A.

7. RECOMENDACIONES

- Es fundamental el uso de nuevas tecnologías que les permita a los clientes contar con más variedad a la hora de hacer sus correspondientes pagos.
- Realizar un estudio en el cual le permita tener una serie de estrategias asertivas y así analizar los procesos del cliente al cual se le abrirá crédito, es importante ver que tiene respaldo ante alguna situación que se le presente y le impida seguir cumpliendo con sus obligaciones.
- Tener establecidas las funciones del departamento de cobranza, tenerlos motivados para que puedan obtener mejores resultados, además de darle la importancia que se merece el departamento de cobranza de cartera vencida.
- Es muy importante que se mejore la relación que se tiene con los clientes morosos, estar pendiente de sus necesidades y atentos para poder ayudarlo a cumplir sus obligaciones.
- Dentro de las recomendaciones es ampliamente importante en asignar responsabilidades específicas a quienes estén implicados a los procesos de recaudo de cartera como estrategias asertivas de empleado con el usuario o cliente, con el fin de aprovechar al máximo los canales de comunicación y poder empezar a reflejar la disminución de la cartera vencida.
- Finalmente se espera que esta formulación de estrategias y recomendaciones sean atendidas por la empresa ya que tendrán una mejoría notable y muy productivos en el bienestar económico y a su vez el crecimiento o fortaleciendo de la misma.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (22 de octubre de 2015). Obtenido de <https://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/5245870/10/13/Siete-tipo-de-emprendedores-a-partir-de-su-manera-de-financiarse.html>
- Adolfo Meisel, M. T. (2006). <http://www.banrep.gov.co/es/economia-colombiana-del-siglo-xx>. Obtenido de Banco de la Republica .
- APRENDIENDO, A. (2018). <https://emprendeaprendiendo.com/>.
- Argáez, C. C. (2016). <https://www.megustaleer.com.co/libros/la-economia-colombiana-del-siglo-xx/MCO-002140/fragmento/>.
- Burgos, D. A. (septiembre de 2016). <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/riesgo.html>.
- CALLE, M. Á. (2019). <https://virtual2.uts.edu.co>. Obtenido de CARTILLA DIDÁCTICA DIGITAL PROGRAMACIÓN LINEAL.
- centroabastos. (marzo de 2019). <https://www.centroabastos.com/index.php/es/>.
- centroabastos. (marzo de 2019). <https://www.centroabastos.com/index.php/es/>.
- Consultancy., C. ©. (1 de febrero de 2019). info@rhymarketing.com *Síguenos* . Obtenido de <https://www.rhymarketing.com/5-beneficios-del-outsourcing-para-tu-empresa/>.
- De La Torre Leyton, E. N. (SEPTIEMBRE de 2019). <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/46447>.
- Díaz Realpe, X. (2018). *Propuesta de mejora en el proceso de recaudo de cartera a una Universidad*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10983/22440>
- Díaz Realpe, X. (s.f.). *Propuesta de mejora en el proceso de recaudo de cartera a una Universidad*.
- EBC, E. c. (2017). <https://www.ebc.mx/educacioncorporativa/articulos/empoderamiento-una-estrategia-de-liderazgo.php>.

- ECONOSUBLIME. (13 de AGOSTO de 2017).
<http://www.econosublime.com/2017/09/metodo-cientifico-economia.html>.
- E-Management. (2016). <https://danielaruizp.wixsite.com/emanagement/single-post/2016/05/16/%C2%BFEn-que-consiste-el-liderazgo>.
- Estudiante, E. P. (Diciembre de 2019).
- FLOREZ, J. (4 de septiembre de 2019). *National geographic*. Obtenido de www.nationalgeographic.com.
- Floridablanca, A. d. (2019). <http://www.floridablanca.gov.co>. Obtenido de <http://www.floridablanca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionyControl/L%C3%ADnea%20Base.pdf>
- Floridablanca, A. d. (2019).
<http://www.floridablanca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>. Obtenido de Pagina web municipio de Floridablanca.
- Floridablanca, A. d. (s.f.). <http://www.floridablanca.gov.co>. Obtenido de <http://www.floridablanca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionyControl/L%C3%ADnea%20Base.pdf>
- GALINDO NEIRA, L. E. (2018). <https://www.socialhizo.com/economia/economia-en-el-siglo-xx>. Obtenido de SOCIALHIZO.
- Game, C. (enero de 2020).
http://www.companygame.com/companygame/c_fichacliente.asp?rc=S.
- GESTION DE OPERACIONES . (13 de ENERO de 2016).
https://www.gestiondeoperaciones.net/programacion_lineal/que-es-la-investigacion-de-operaciones/.
- GLOBAL, O. (s.f.). www.companygame.com.
- GOOGLE. (s.f.). <https://docs.google.com/>. Obtenido de FORMULARIOS GOOGLE.
<https://virtual2.uts.edu.co>. (2019). <https://virtual2.uts.edu.co>. Obtenido de CARTILLA DIDACTICA VIRTUAL UTS.

<https://www.cronista.com/columnistas/Cuales-son-los-beneficios-que-ya-tienen-los-nuevos-emprendedores-20170414-0026.html>. (15 de abril de 2017). Obtenido de el cronista

<https://www.emprendices.co/teoria-colas-lineas-espera/>. (05 de diciembre de 2017).

HUMANAS, R. W. (1 de MAYO de 2016). *RELACIONES HUMANAS EN LAS EMPRESAS*. Obtenido de <http://angela19alejos.blogspot.com/2016/05/relaciones-humanas-en-la-empresa.html>.

LEON, E. A. (s.f.). 2017. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15097/1/Comprendio%20de%20derechos%20y%20obligaciones%20en%20los%20contrato%20de%20arrendamiento%20de%20vivienda%20urbana%20y%20local.pdf>

LINEAL, C. D. (2019). <https://virtual2.uts.edu.co>. Obtenido de UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER .

MACUECONOMIA. (11 de NOVIEMBRE de 2016). <http://inma-economia2.blogspot.com/2016/11/los-factores-productivos-el-valor.html>.

Marggi. (2018). *ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DEL RECAUDO DE CARTERA EN LA EMPRESA EXPRESO VAKANOS SAS*. Obtenido de https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1475/ESTUDIO_VIABILIDAD_PARA_MEJORAMIENTO_RECAUDO_CARTERA_EMPRESA_EXPRESO_VAKANOS_S.pdf?sequence=1

María Guadalupe Arredondo – Hidalgo, D. d.–G. (2016). <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=832908>. *Spółeczna Akademia Nauk*.

Mariño, M. M. (2018). <https://virtual2.uts.edu.co>. Obtenido de CARTILLA DIDÁCTICA DIGITAL COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Mariño, M. M. (2018). <https://virtual2.uts.edu.co/moodle/my/>. Obtenido de CARTILLA DIDÁCTICA DIGITAL COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Mariño, M. R. (s.f.). <https://virtual2.uts.edu.co>. Obtenido de Crtill.

- OPERACIONES, C. D. (2019).
https://virtual2.uts.edu.co/moodle/pluginfile.php/129221/mod_resource/content/7/CDD%20-%20INVESTIGACION%20DE%20OPERACIONES.pdf. Obtenido de GRUPO EDUCACIÓN VIRTUAL Y TIC:
- PRESS, W. (2015). <https://brizas.wordpress.com/2010/10/05/definicion-de-conceptos-empoderamiento>.
- Romero Rojas, P. A. (25 de junio de 2019).
<https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/12001>.
- S.A, A. (2019). <https://www.avianca.com/co/es/sobre-nosotros/>. Obtenido de Avianca S.A. - 2019 Copyright © Todos los derechos reservados. NIT 890.100.577-6. RNT 21872
- SANTANDER, G. A. (2017). <https://virtual2.uts.edu.co>. Obtenido de CARTILLA DIDÁCTICA NEGOCIOS EN SU CONTEXTO.
- SANTANDER, U. T. (ENERO de 2020).
<https://virtual2.uts.edu.co/moodle/mod/assign/view.php?id=67923>.
- Suarez, M. N. (2018). <https://virtual2.uts.edu.co>. Obtenido de CARTILLA DIDÁCTICA DIGITAL TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS MODERNAS.
- Trejos Valencia, J. A. (2020). <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/18450>. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10901/18450>
- UNIDADES TECNOLOGICAS DE SANTANDER MODALIDAD VIRTUAL. (ENERO de 2019). <https://virtual2.uts.edu.co/>. Obtenido de CARTILLA DIDÁCTICA DIGITAL INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES .
- UTS VIRTUAL. (2019). <https://virtual2.uts.edu.co/>. Obtenido de CARTILLA DIDÁCTICA DIGITAL INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES .
- VIRTUAL, U. T. (FEBRERO de 2019). <https://virtual2.uts.edu.co/>.
- virtual, u. t. (2020). <https://virtual2.uts.edu.co/moodle/mod/assign/view.php>.

(APRENDIENDO, 2018)

9. APENDICES

ENTREVISTA PARA EL FUNCIONARIO

1. Considera que los clientes con menores ventas son lo que más incumplen con el pago oportuno de los factores de arriendos:
 - a) Si
 - b) No
2. Cuál cree usted que es el factor que más influye en los arrendadores para no cumplir con su obligación:
 - a) Deceso de ventas
 - b) Falta de compromiso con su obligación
 - c) Falta de información con respecto a los mecanismos para realizar su pago.
3. Como califica la relación con los clientes morosos
 - a) Buena
 - b) Normal
 - c) Mala
4. Se le realiza seguimiento a lo largo del mes a cada cliente moroso:
 - a) Si
 - a) No
5. Con que frecuencia se tiene contacto con los usuarios morosos:
 - a) No más 1 vez por mes (En las fechas establecidas para sus pagos).
 - b) 2 a 3 veces por mes.
 - c) Se le comunica constata mente a los clientes de las oportunidades que podrían tener de estar puntuales en sus pagos.

10. ANEXOS