

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS				   	
	CARTA DE AUTORIZACIÓN					
CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA 1 de 1

Neiva, 07 de diciembre del 2022

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Sandra Liliana Ladino Martínez, con C.C. No. 24.219.556,

Jennifer Plazas Solano, con C.C. No. 1.075.232.289,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado "Propuesta de un sistema de control interno para el área de cartera de la empresa Coomotor Ltda." presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar al título de Especialistas en Revisoría Fiscal y Auditoría.

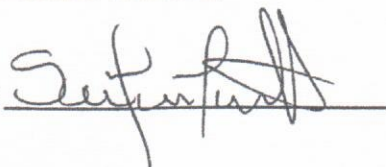
Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:



EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:



Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS					   	
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 3

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Ladino Martínez	Sandra Liliana
Plazas Solano	Jenniffer

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Cubillos Ibata	Ana Derly

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ESPECIALISTAS EN REVISORÍA FISCAL Y AUDITORÍA

FACULTAD: ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA O POSGRADO: ESPECIALISTAS EN REVISORÍA FISCAL Y AUDITORÍA

CIUDAD: NEIVA **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2022 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 115

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una **X**):

Diagramas___ Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en *general* X Grabados___
 Láminas___ Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___ Tablas
 o Cuadros X

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS					   	
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento: Ninguno

MATERIAL ANEXO: Ninguno

PREMIO O DISTINCIÓN (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*): Ninguno

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Crédito	Credit
2. Cartera	Portfolio
3. Cobranza	Collection
4. Control interno	Internal control
5. Eficiencia	Efficiency
6. Eficacia	Effectiveness

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

Las empresas para su competitividad y sostenibilidad requieren implementar proceso de control de tal forma que garanticen su funcionamiento en términos de eficiencia y eficacia. En tal caso, uno de los aspectos que requiere mayor atención por parte de las organizaciones tiene que ver con sus finanzas, para lo que resulta necesario que apliquen acciones de seguimiento y control. [Lo anterior, alineado a los objetivos del método COSO los cuales tienen que ver con la eficacia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de la normatividad interna y externa, al igual que la protección de los activos de la empresa. En tal caso, se realiza un estudio de caso del área de cartera de la empresa COOMOTOR, donde se tiene como problema de investigación ¿Cuál es el sistema de control interno adecuado para el área de cartera de la Empresa COOMOTOR LTDA? Y como objetivo general el diseño de una propuesta de un sistema de control interno para el área de cartera de la Empresa COOMOTOR LTDA. A partir de ello, bajo la luz de los objetivos y componentes del control interno, se hace una propuesta de sistema de control interno para el área de cartera el cual se centra en la creación de políticas y procedimientos, funciones de un comité de crédito y cartera y de indicadores de gestión para dicha área, con lo que se espera alcanzar

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS						
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO							
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 3

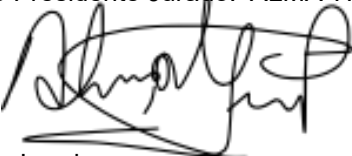
una mayor eficiencia en la gestión de cobranza y de esta manera proteger el patrimonio de la empresa.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

Companies for their competitiveness and sustainability need to implement a control process in such a way that they guarantee their operation in terms of efficiency and effectiveness. In this case, one of the aspects that requires the most attention from organizations has to do with their finances, for which it is necessary that they apply monitoring and control actions. The above, aligned with the objectives of the COSO method which have to do with the efficiency of operations, reliability of financial information and compliance with internal and external regulations, as well as the protection of company assets. In this case, a case study of the portfolio area of the COOMOTOR company is carried out, where the research problem is: What is the appropriate internal control system for the portfolio area of the Company COOMOTOR LTDA? And as a general objective, the design of a proposal for an internal control system for the portfolio area of the Company COOMOTOR LTDA. From this, under the light of the objectives and components of internal control, a proposal for an internal control system for the portfolio area is made, which focuses on the creation of policies and procedures, functions of a credit committee and portfolio and management indicators for said area, with which it is expected to achieve greater efficiency in collection management and thus protect the company's assets.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: ALMA YISEHT GUTIERREZ PEÑA

Firma: 

Nombre Jurado:

Firma:

Nombre Jurado:

Firma:

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE
CARTERA DE LA EMPRESA COOMOTOR LTDA**



**UNIVERSIDAD
SURCOLOMBIANA**

**Presentado por:
JENNIFFER PLAZAS SOLANO
SANDRA LILIANA LADINO MARTINEZ**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMÍA
ESPECIALIZACION EN REVISORIA FISCAL Y AUDITORIA
NEIVA – COLOMBIA
2022**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE
CARTERA DE LA EMPRESA COOMOTOR LTDA**

Proyecto de grado para obtener el título de Especialista en Revisoría Fiscal y Auditoria

Presentado por:

**JENNIFFER PLAZAS SOLANO
SANDRA LILIANA LADINO MARTINEZ**

ID:

20221202666

20221202856

Director del trabajo de grado:

ALMA YISETH GUTIERREZ PEÑA

Codirector del trabajo de grado:

ALMA YISETH GUTIERREZ PEÑA

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMIA
ESPECIALIZACION EN REVISORIA FISCAL Y AUDITORIA
NEIVA – COLOMBIA
2022**

Dedicatoria

Dedico de manera especial a Dios en primer lugar, a mi esposo y mis hijos pues ellos fueron los principales cimientos para la construcción de mi vida profesional.

Sandra Liliana Ladino

A Dios, mis padres y a ti Germán Moreno Leal Q.E.D.P., dedico el presente trabajo, porque han fomentado las bases de superación y triunfo en mi vida.

Jenniffer Plaza Solano

Agradecimiento

Agradezco a Dios por haberme otorgado unos padres maravillosos, quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio, a ellos y a ti German Moreno Leal Q.E.D.P., dedico el presente trabajo, porque han fomentado las bases de superación y triunfo en mi vida. A la Empresa COOMOTOR LTDA, por permitirnos realizar nuestro trabajo de investigación en el área de cartera, Doctor Armando Cuellar Arteaga muchas gracias por su inmenso apoyo.

Jenniffer Plaza Solano

Dedico de manera especial a Dios en primer lugar, a mi esposo y mis hijos pues ellos fueron los principales cimientos para la construcción de mi vida profesional, de responsabilidad y deseos de superación, que ellos vean en mi un espejo de superación y triunfo en la vida a pesar de todas las dificultades que tenemos día a día para obtener un logro más de nuestra vida de la mano de las personas que amamos.

Sandra Liliana Ladino

Resumen

Las empresas para su competitividad y sostenibilidad requieren implementar proceso de control de tal forma que garanticen su funcionamiento en términos de eficiencia y eficacia. En tal caso, uno de los aspectos que requiere mayor atención por parte de las organizaciones tiene que ver con sus finanzas, para lo que resulta necesario que apliquen acciones de seguimiento y control. |Lo anterior, alineado a los objetivos del método COSO los cuales tienen que ver con la eficacia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de la normatividad interna y externa, al igual que la protección de los activos de la empresa. En tal caso, se realiza un estudio de caso del área de cartera de la empresa COOMOTOR, donde se tiene como problema de investigación ¿Cuál es el sistema de control interno adecuado para el área de cartera de la Empresa COOMOTOR LTDA? Y como objetivo general el diseño de una propuesta de un sistema de control interno para el área de cartera de la Empresa COOMOTOR LTDA. A partir de ello, bajo la luz de los objetivos y componentes del control interno, se hace una propuesta de sistema de control interno para el área de cartera el cual se centra en la creación de políticas y procedimientos, funciones de un comité de crédito y cartera y de indicadores de gestión para dicha área, con lo que se espera alcanzar una mayor eficiencia en la gestión de cobranza y de esta manera proteger el patrimonio de la empresa.

Palabras claves: Crédito, cartera, cobranza, control interno, eficiencia, eficacia

Abstract

Companies for their competitiveness and sustainability need to implement a control process in such a way that they guarantee their operation in terms of efficiency and effectiveness. In this case, one of the aspects that requires the most attention from organizations has to do with their finances, for which it is necessary that they apply monitoring and control actions. [The above, aligned with the objectives of the COSO method which have to do with the efficiency of operations, reliability of financial information and compliance with internal and external regulations, as well as the protection of company assets. In this case, a case study of the portfolio area of the COOMOTOR company is carried out, where the research problem is: What is the appropriate internal control system for the portfolio area of the Company COOMOTOR LTDA? And as a general objective, the design of a proposal for an internal control system for the portfolio area of the Company COOMOTOR LTDA. From this, under the light of the objectives and components of internal control, a proposal for an internal control system for the portfolio area is made, which focuses on the creation of policies and procedures, functions of a credit committee and portfolio and management indicators for said area, with which it is expected to achieve greater efficiency in collection management and thus protect the company's assets.

Keywords: Credit, portfolio, collection, internal control, efficiency, effectiveness

Tabla de contenido

Introducción	11
1. Aspectos metodológicos	13
1.1. Antecedentes y descripción del problema.....	13
1.2. Pregunta del problema.....	15
1.2.1. Problema General.....	15
1.2.2. Problemas Específicos	15
1.3. Objetivos	15
1.3.1. Objetivo General	15
1.3.2. Objetivos Específicos.....	15
1.4. Justificación.....	16
1.5. Diseño metodológico.....	17
1.5.1. Tipo y enfoque de investigación	17
1.5.2. Objeto de estudio	18
1.5.3. Población y muestra.....	18
1.5.4. Fuentes de información.....	18
1.5.5. Técnica de recolección de información	19
1.5.6. Operacionalización de variables	19
1.6. Marco Contextual	21
1.6.1. Reseña Histórica	21
1.6.2. Misión.....	22
1.6.3. Visión.....	22
1.6.4. Valores Corporativos	22
1.7. Marco Teórico	23
1.7.1. Cartera.....	23
1.7.2. Crédito.....	24
1.7.3. Cobranza	25
1.7.4. Control Interno.....	28
1.7.5. Modelo C.O.S.O.	29
Objetivos del Método COSO.....	31
1.8. Marco Normativo	33

2. Resultados.....	35
2.1. Contexto de cartera del Grupo COOMOTOR.....	35
2.1.1. Comportamiento de los últimos tres años y tendencia.....	35
2.1.2. Situación actual del área de cartera.....	36
2.2. Matriz DOFA del área de cartera	36
2.3. Riesgos	38
2.4. Propuesta	38
2.4.1. Ambiente de control, la ética y valores corporativos.....	38
2.4.2. Evaluación del riesgo	44
2.4.3. Actividades de control	46
2.4.4. Información y comunicación	49
2.4.5. Actividades de monitoreo	51
2.5. Propuesta para el control del área de cartera.....	51
3. Conclusiones.....	54
Bibliografía	55
ANEXOS	58

Lista de tablas

Tabla 1	Operacionalización de variables	19
Tabla 2	Comportamiento anual cartera Empresa COOMOTOR	36
Tabla 3	Matriz DOFA área de cartera.....	37

Lista de figuras

Figura 1	Comportamiento anual cartera Empresa COOMOTOR	35
Figura 2	Conocimiento Historia de la empresa	39
Figura 3	Conocimiento filosofía institucional	39
Figura 4	Identificación de los valores de los valores corporativos.....	40
Figura 5	Comunicación las políticas, objetivos, misión, visión, manual de funciones y procedimientos en la compañía.....	40
Figura 6	Procedimientos de cartera	41
Figura 7	Uso de los manuales como guía para realizar los procesos con efectividad	41
Figura 8	Comprensión de funciones del cargo	42
Figura 9	Aplicación de pruebas de conocimiento durante contratación	43
Figura 10	Uso de herramientas de identificación y valoración de riesgos	44
Figura 11	Conocimiento origen de riesgos e impacto en el área de cartera	45
Figura 12	Adopción de medidas para minimizar y corregir los riesgos en el área de cartera	45
Figura 13	Identificación de puntos críticos para recuperación de cartera	46
Figura 14	Comprensión importancia del control interno.....	46
Figura 15	Existencia de soportes contables sobre procesos de cartera.....	47
Figura 16	Mantenimiento al software y hardware del área de cartera.....	49
Figura 17	Consecuencias de entrega de información errónea o fuera de los tiempos	50
Figura 18	Presentación oportuna los informes del área de cartera	50
Figura 19	Actualización periódica de manuales de procedimientos.....	51

Introducción

Las organizaciones en un entorno competitivo deben buscar que sus procesos se desarrollen en términos de eficiencia, eficacia y productividad y de esta manera lograr ser sostenibles y mantenerse en el mercado. En tal caso, uno de los aspectos que requiere mayor atención por parte de las organizaciones tiene que ver con sus finanzas, para lo que resulta necesario que apliquen acciones de seguimiento y control. Es precisamente ahí, donde toman relevancia los sistemas de control interno, los cuales permiten mejorar el desarrollo de sus procesos, el manejo de la información y el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. [Lo anterior, alineado a los objetivos del método de control interno COSO los cuales tienen que ver con la eficacia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de la normatividad interna y externa, al igual que la protección de los activos de la empresa. (Coso, et.al. 2004).

En consideración a lo anterior, a partir de la especialización en Revisoría Fiscal y Auditoría de la Universidad Surcolombiana se realiza un estudio de caso del Grupo COOMOTOR Ltda donde se hace un análisis del funcionamiento del área de cartera, sus procedimientos y estado de cartera de la empresa, buscando identificar oportunidades de mejora, a partir de las cuales precisamente se presenta una propuesta de control interno para el área de cartera de dicha empresa.

En tal caso, en el primer capítulo se presentan los aspectos metodológicos, que tienen que ver con la descripción y la formulación del problema el cual se centra en identificar ¿Cuál es el sistema de control interno adecuado para el área de cartera de la Empresa COOMOTOR LTDA?, a partir de lo cual se espera de acuerdo al objetivo trazado diseñar una propuesta de un sistema de control interno para el área de cartera de la Empresa COOMOTOR LTDA. Lo anterior, bajo un estudio de tipo mixto con enfoque analítico - descriptivo. Realizándose a su vez una revisión de literatura de conceptos relacionados con control interno, cartera, crédito, control interno y modelo COSO III.

En el segundo capítulo, se realiza el análisis de resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas a los empleados del área de cartera de la empresa, a su vez que un análisis del estado de cartera de la empresa, lo cual permite mostrar las debilidades y los riesgos en los

procedimientos de estudio y aprobación de créditos, de cobranza, de contratación del personal del área y de seguimiento y control. A partir de ello, bajo la luz de los objetivos y componentes del control interno, se hace una propuesta de sistema de control interno para el área de cartera del Grupo COOMOTOR, el cual se centra en la creación de políticas y procedimientos, funciones de un comité de crédito y cartera y de indicadores de gestión para dicha área, con lo que se espera alcanzar una mayor eficiencia en la gestión de cobranza y de esta manera proteger el patrimonio de la empresa.

1. Aspectos metodológicos

1.1. Antecedentes y descripción del problema

En la actualidad, las empresas se encuentran atravesando uno de los más grandes retos a los que se hayan enfrentado, debido a la crisis que ha generado la pandemia del COVID-19. Esta pandemia hizo que muchas compañías cerraran por mucho tiempo, creando un déficit muy considerable en sus ganancias al cesar de percibir los ingresos que normalmente recibían. Esto ha llevado a que las compañías tengan que desarrollar procesos más eficientes para generar el mayor rendimiento de sus capitales como también ser más cercanas a la globalización, ya que se ha creado la necesidad de abrirse a nuevos mercados; por lo tanto, se forma un déficit de nuevos sistemas de información que agilicen y mejoren los diversos procesos en cada Organización (Vega, 2021).

Para Edgett (2010) una correcta y adecuada gestión de la cartera es parte fundamental en un eficiente manejo de recursos, además, permite generar estrategias de innovación de productos y se encuentra directamente relacionada con el cumplimiento de los objetivos de la compañía, por lo que, se hace evidente que, para que una compañía pueda tener un mejor rendimiento de sus recursos es de gran importancia contar con una gestión de cartera óptima. Para lograr una adecuada gestión de cartera, se hace entonces necesario generar una serie de subprocesos que aseguren la calidad del área de cartera, para esto, el control interno puede aplicarse a todas las empresas y en todos los procesos como herramienta para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Castañeda, 2014). Así pues, el realizar un control interno específico al área de cartera en el cual se asegure el proceso de este, logrando así generar un valor adicional para la productividad de la compañía se convierte en una necesidad para cualquier compañía que busque soluciones para recuperar los problemas que fueron causados por la pandemia (Galindez, et.al., 2021).

La compañía COOMOTOR LTDA es una empresa de transporte terrestre nacional de pasajeros y encomiendas constituida el 26 de septiembre de 1960, la cual cuenta con un Sistema Integrado de Gestión desde el año 2020, donde se han implementado altos estándares de calidad en la operación, seguridad y bienestar para sus clientes, asociados, colaboradores, proveedores, contratistas y la sociedad. En el área de Cartera de la empresa COOMOTOR LTDA de Neiva-

Huila se maneja un volumen superior aproximado de \$36.000 millones de pesos, en sus cuentas por cobrar a nivel del país, entre transporte de personal y encomiendas; siendo esta ultima una de las mayores actividades que inician una creación de clientes cuenta corrientes, con los cuales se tienen pactados plazos entre 30 y 60 días para recaudo. Debido al tamaño de la Empresa, se ha entregado autonomía a cada agencia a nivel del país, significando ello una segregación de responsabilidades de las cuales no se han incorporado en los manuales de procesos y procedimientos, para que el área encargada de control pueda soportarse a la hora de auditar o revisar, dando como resultado carteras con edades mayores a las estipuladas, adicionándose el mayor grado de incobrabilidad que genera deterioros y dadas de baja de cuantías significativas.

La alta rotación de personal y el poco tiempo que se tiene estipulado para entregar y recibir un puesto de trabajo, ha generado un sin número de anomalías y pérdidas representativas para la Empresa, pues cada funcionario saliente se lleva el conocimiento y formas pactadas entre el cliente y él, quien en su momento firma en representación de la Empresa, causando disminución en la rentabilidad, a la hora de dar de baja cada cartera que no fue recuperada en el tiempo estipulado. Adicional a ello, las políticas y procedimientos que se tienen no están documentadas, sino que, se transmiten de forma verbal entre los colaboradores, lo que genera que los procesos no se estandaricen y no se cree un proceso formal para las actividades necesarias del área de cartera.

Si no se cumplen o no se establecen políticas claras para recuperación de cartera o no se hace un adecuado seguimiento a los vencimientos otorgados a cada cliente, la Empresa podría incurrir en problemas graves de liquidez y rentabilidad. La Empresa COOMOTOR LTDA. a futuro, podría desencadenar en una perdida adquisitiva significativa, por las deficiencias en los procesos que afectan la optimización de las operaciones y el logro de resultados eficientes, provocando un grado de vulnerabilidad ante la pérdida de recursos materiales, humanos y financieros. Esta situación tiene su origen en una inadecuada estructura organizacional, la inexistencia de reglamentos, políticas, procedimientos, manuales, seguimiento y procesos de mejora propios de un modelo de control interno.

Con base en la situación planteada, se identifica la necesidad de diseñar un sistema de control interno para el área de cartera, donde se apliquen políticas, procedimientos, manuales y reglamentos adecuados en la gestión de la recuperación de esta.

1.2.Pregunta del problema

1.2.1. Problema General

¿Cuál es el sistema de control interno adecuado para el área de cartera de la Empresa COOMOTOR LTDA?

1.2.2. Problemas Específicos

1. ¿Cuáles son los procesos aplicados en el área de cartera?
2. ¿existen procedimientos aplicados al área de cartera?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de un sistema de control interno para el área de cartera de la Empresa COOMOTOR LTDA.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del área de cartera de la compañía.
2. Determinar las debilidades del control interno del área de cartera.
3. Proponer la implementación de elementos específicos de un sistema de Control interno en el área de cartera.

1.4. Justificación

Debido al gran volumen de mercancía y pasajes que se mueve de manera mensual a nivel nacional, se hace riesgoso los altos niveles de cartera de los cuales se evidencian rubros mayores a 12.500 millones de pesos Mcte, es por ello, que la propuesta de un sistema de control interno en el área de cartera se benefician en la pronta recuperación de cartera, permitiendo ser eficientes y eficaces en el manejo de sus recursos y expectativas de crecimiento futuro, adicional a ello ayuda a mitigar cualquier sanción, fraude, multas y demás riesgos que puedan afectar a la Organización. (Guevara, 2015)

La inexistencia de controles internos en las empresas afecta en el buen manejo de sus recursos y por ende a la consecución de sus objetivos, ya que a cada objetivo de la empresa se le asigna un nivel de riesgo y se adoptan medidas de control para asegurarse que esos riesgos sean mitigados.

Por lo anterior, la implementación de un buen sistema de control interno que permita identificar, analizar, evaluar, reportar y mitigar todas las amenazas que puedan afectar los logros y objetivos propuestos a nivel nacional e internacional por la Empresa COOMOTOR LTDA, es fundamental y urgente. En relación a ello, para Bolaños y Segura (2017) “El sistema de control interno; es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo” (p.28). Aunado a lo aquí expresado, es importante tener en cuenta que el control interno constituye una herramienta para la organización del trabajo administrativo y contable que se lleva a cabo rutinariamente en las compañías con el fin de prevenir fraudes y errores; es por ello la necesidad que posee el empresario de hoy de poder contar con mecanismos que permitan el óptimo funcionamiento de los recursos y que a su vez ayude a la detección y solución de problemas a tiempo.

Con esta investigación, se pretende generar una propuesta que sea del interés de los directivos de COOMOTOR, de tal forma que, se genere un proyecto de trabajo que le dé valor a la organización; donde por medio de su implementación, se fomente un avance en los procesos del área de Cartera por medio de la gestión estratégica de este departamento.

Esta investigación, ofrece la posibilidad de realizar una exploración fructífera de los modelos de control interno para la gestión de cartera para poder aplicar uno de estos en un caso real con una empresa grande (más de 500 empleados). Así pues, esta investigación pretenderá resolver problemas comunes que se derivan de no contar con una adecuada gestión de cartera en una empresa de transportes; solucionando así una problemática real y que se está viviendo en la compañía.

1.5.Diseño metodológico

1.5.1. Tipo y enfoque de investigación

El tipo de estudio seleccionado para el desarrollo de esta investigación es el descriptivo – analítico. Ello en consideración, a que se pretende evaluar y caracterizar el área de cartera del grupo COOMOTOR Ltda. Para lo que es necesario, hacer una identificación de los problemas de la empresa en relación al área, los procesos, procedimientos, riesgos y controles existentes y cuya no aplicación conllevan a que se presenta un alto nivel de cartera vencida, que a su vez puede causar una afectación de la sostenibilidad financiera y los activos.

Por lo mismo, se hace una identificación de los procesos existentes y personas que intervienen, considerando los posibles riesgos que se pueden presentar y las necesidades de ajustes que posibiliten que la gestión de cartera se de en términos de eficiencia y eficacia. Al respecto, es importante tener en cuenta que para Hernández, et.al. (2014) los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.80), tal cual como ocurre en esta investigación. Mientras que es analítico, porque de acuerdo a Hernández, et.al. (2014) este “consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos” (p.324).

El método científico a utilizar en este estudio es mixto, ya que además de obtener datos cualitativos producto de la información sobre el funcionamiento del área de cartera en relación a procesos, procedimientos, manuales de funciones, entrevistas, también se obtendrán datos cuantitativos como resultados del análisis de cifras de cartera de la empresa de los últimos tres años, al igual que de la información de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa. En consecuencia a ello, es necesario tener en cuenta que el método mixto es la combinación del

método cualitativo y cuantitativo tal cual como lo expresa Hernández, et.al. (2014) al indicar que “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta” (p.546).

1.5.2. Objeto de estudio

Para el desarrollo del estudio se utiliza como caso el área de cartera del Grupo COOMOTOR Ltda., específicamente el área de cartera. A propósito, el estudio de caso, se centra en una situación y contexto específico con características propias y cuyas variables o categorías de análisis corresponden los elementos de control interno. Siendo la principal fuente de información las personas e involucrando información cuantitativa y cualitativa. (Bernal, 2014).

1.5.3. Población y muestra

La población objeto de estudio corresponde al área de cartera del Grupo COOMOTOR S.A, dentro de los que se encuentran 7 empleados de nivel directivo y asistencial que pertenecen al área. Siendo precisamente ellos quienes hacen parte de la muestra, considerando el poco número de personas que intervienen en la gestión de cartera de la empresa.

1.5.4. Fuentes de información

Primarias: Empleado del nivel directivo y asistencial que hacen parte del área de cartera del Grupo COOMOTOR Ltda los cuales a partir de la entrega de información durante las entrevistas y aplicación de encuestas se obtendrá información respecto al funcionamiento del área.

Secundarias: Tiene que ver con la revisión de tipo documental como procesos y procedimientos documentados de la empresa en relación a la gestión de cartera, al igual que información en cifras sobre el comportamiento de cartera de la empresa.

1.5.5. Técnica de recolección de información

Entrevista: Se realizan entrevistas a personal del área administrativa, quienes hacen parte del área de cartera, donde se les pregunta aspectos que tiene que ver con el funcionamiento del área, procedimientos existentes y controles. (Ver Anexo 1).

Encuesta: La encuesta se aplica a empleados del área de cartera con la que se pretende conocer acerca de su apropiación de la cultura organizacional, funciones, procesos y procedimientos, al igual de la aplicación de controles en el área de cartera. (Ver Anexo 2).

1.5.6. Operacionalización de variables

Tabla 1 Operacionalización de variables

OBJETIVO GENERAL		Propuesta de un sistema de control interno para el área de cartera de la Empresa COOMOTOR LTDA.			
OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES O CATEGORIAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL, TEÓRICA O NORMATIVA	CATEGORIAS O DIMENSIONES	INDICADOR	PREGUNTAS, CRITERIOS O ASPECTOS A OBSERVAR, ANALIZAR, INTERPRETAR
Realizar un diagnóstico de la situación actual del área de cartera de la compañía.	Diagnostico área de cartera en lugar de situación actual	El control interno debe velar permanentemente por el cumplimiento de los objetivos asociados a la naturaleza de las operaciones realizadas por las empresas independientemente de la rama económica, orientados a alcanzar la eficiencia y eficacia en las operaciones y alcanzar un grado de confiabilidad en la presentación de la información financiera, de tal forma que sirva de base para la toma de decisiones por los usuarios de la información en las organizaciones, además el control interno gestiona el seguimiento de las normas y regulaciones para reducir o minimizar el riesgo de pérdidas por sanciones derivadas del desconocimiento de las	internos	debilidades	Insuficiente control interno en los procesos de gestión del área de cartera.
					Altos índices de cartera vencida.
					Rotación constante del personal.
			externos	fortalezas	Tiene recursos y tecnología que le permite realizar procesos y procedimientos adecuados para mitigar riesgo.
				amenazas	cartera vencida
					Inestabilidad gubernamental, social y económica.

		normas del sector o por una inadecuada aplicación de las mismas por los administrativos (Vásquez, 2016).		oportunidades	Recuperación de la cartera vencida.
					Implementación de un proceso de gestión del área de cartera.
					Diseño de un plan estratégico para asegurar la rentabilidad de la empresa.
Proponer la implementación de normas específicas de un sistema de Control interno en el área de cartera	sistema de control interno en el área de cartera	Coso III en 2013, crea una modernización de la aplicación del sistema de control interno, dividido en cinco componentes integrados relacionados con las metas de la empresa: - ambiente de control. - evaluación de riesgo, - controles. - información y los sistemas de comunicación. - las actividades de seguimiento y vigilancia. Estos componentes deberán operar de forma que el riesgo se reduzca a un nivel aceptable. los componentes son interdependientes, hay muchas interacciones y conexiones entre ellos.	Entorno de Control	la Organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	la Junta Directiva, la Alta Gerencia y el personal están comprometidos con los valores y principios éticos y sus actuaciones.
				el Consejo de Administración demuestra independencia de la Dirección y ejerce supervisión	la Junta Directiva identifica y acepta su responsabilidad de supervisión Se tienen perfiles de cargo y manuales de funciones
				la Dirección establece con la supervisión del Consejo las estructuras y líneas de reporte	se cuenta con una estructura en la entidad (organigrama) la administración y Juntas Directivas delegan autoridad y definen responsabilidades
			evaluación de riesgos	la entidad cuenta con objetivos claros	incluye las metas de desempeño operativo y financiero
				la entidad identifica los riesgos	evalúa los diversos factores internos y externos
				la entidad considera la probabilidad de fraude	considera los diferentes tipos de fraude
			Actividades de control	la entidad cuenta con actividades de control	Supervisar que se realicen controles adecuados en cada uno de los procesos ejecutados en el área de cartera.
				la entidad tiene actividades de control a través de sus políticas	Establece políticas y procedimientos para apoyar las actividades de la administración
			información y comunicación	la entidad obtiene, genera y utiliza información de calidad	identifica los requerimientos de información
				la entidad cuenta con buena	

				comunicación internamente	comunica la información de control interno
			Actividades de monitoreo - supervisión	Alternativas de solución.	Monitoreo de cumplimiento de lo establecido en los manuales de Control y procedimientos.
				Propuesta de mejora.	Estimular a través de las capacitaciones y el trabajo ideológico la conciencia de los trabajadores para proteger los recursos.
				Control Interno	evaluado periódicamente por la Dirección con el fin de revisar su eficacia y vigencia Supervisar el cumplimiento de las normas de gestión y prevención de riesgos para la adecuada elaboración y ejecución de las mismas.

Fuente: Elaboración propia

1.6. Marco Contextual

1.6.1. Reseña Histórica

La Cooperativa de Motoristas del Huila y Caquetá “COOMOTOR”, es una empresa de derecho privado, de responsabilidad limitada, sin ánimo de lucro y fines de interés social, con número de asociados y capital variable e ilimitado; Número de identificación Tributaria asignado por la DIAN 891.100.279-1, siendo su domicilio principal la ciudad de Neiva (Huila), tiene como ámbito de operaciones todo el territorio nacional, podrá extenderlo internacionalmente y establecer agencias, oficinas o sedes en cualquier parte del país o del exterior cuando sea necesario para la prestación de sus servicios. La Compañía hace parte del grupo empresarial COOMOTOR, inscrito ante la Cámara de Comercio de Neiva, en calidad de Controlante. (Coomotor, 2020).

El objeto de la Cooperativa es el de contribuir al mejoramiento constante de la calidad de vida de sus Asociados y del grupo familiar, fortaleciendo su ingreso, entendido como la base del proceso natural de desarrollo económico, social y cultural. La Entidad se organiza como

Empresa prestadora del servicio público de transporte, de conformidad con lo dispuesto en la Ley Cooperativa y demás disposiciones legales vigentes y los principios y valores universales del Cooperativismo. (Coomotor, 2020).

1.6.2. Misión

COOMOTOR LTDA, es una Empresa de transporte terrestre nacional de pasajeros y encomiendas, que crece continuamente para contribuir al desarrollo sostenible del país, a mejorar el nivel de vida de nuestros clientes, asociados, colaboradores, proveedores y sus familias. Apoyados en un moderno parque automotor para ofrecer servicios de alta calidad, con efectividad, seguridad y puntualidad (Coomotor, 2020).

1.6.3. Visión

Seremos en el 2025 la Empresa Colombiana más confiable en el transporte aéreo, terrestre de pasajeros y encomiendas (Coomotor, 2020).

1.6.4. Valores Corporativos

De acuerdo a Coomotor (2020) La compañía ha identificado los siguientes valores corporativos:

- **Pasión Por Servir:** Es compromiso de todo el componente humano en COOMOTOR satisfacer al cliente para que él se deleite con nuestro servicio.
- **Lealtad:** Los colaboradores de COOMOTOR deben respetarla siempre dentro y fuera de ella, realizando actos que conlleven a la efectividad y al mejoramiento de su imagen institucional.
- **Competitividad:** En COOMOTOR somos conscientes de la existencia de otras empresas que buscan desplazarnos, por ello todos los días trabajamos para permanecer en el mercado y ser los más importantes del sector transportador en el ámbito nacional.
- **Respeto:** En COOMOTOR el cliente, los proveedores y colaboradores de la organización, merecen nuestra admiración y aprecio, por ser nuestra principal fuente de dinamismo y desarrollo.

- Honestidad: Los colaboradores en COOMOTOR trabajan con honradez y rectitud en todas sus acciones, siendo coherentes entre lo que piensan, dicen y hacen.

1.7. Marco Teórico

1.7.1. Cartera

Para Pedrosa (2015) la cartera se define como: “aquella combinación de activos financieros en los que están depositados una cesta de activos financieros con la idea de generar una plusvalía. También se conoce como portafolio”. Por lo tanto “es necesario controlar la cartera de créditos porque siendo uno de los activos corrientes más importantes de la empresa, tiene gran incidencia en el capital de trabajo y representa uno de los aspectos de mayor impacto financiero” (Monar Pacheco, 2011, pág. 57).

Por su parte, Collaguazo León (2012) establece que con la cartera se trata de combinar los diferentes activos individuales de tal modo que el activo mixto o cartera resultante le garantice una rentabilidad, una seguridad y una liquidez máxima.

Procedimientos Básicos Para El Control De Cartera De Una Empresa. Los procedimientos básicos que se requieren para realizar un control de cartera de una empresa son:

- Descripción del entorno de la empresa: Se refiere a los factores externos de la empresa que influye y acondiciona su actividad.
- Control de la gestión: proceso que permite guiar a la gestión empresarial a los objetivos que se ha planteado y a la vez evaluarla.
- Capacitación de recursos: considerado como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento sistemático, para que el personal adquiera mayor conocimiento técnico referente a sus funciones.
- Optimizar el empleo de recursos limitados: Es el uso racional de los recursos de la empresa (Fonseca Luna, 2011).

Provisión De Cartera. Se entiende por provisión de cartera el valor que la empresa, según análisis del comportamiento de su cartera, considera que no es posible recuperar, y por tanto debe provisionar. Siempre que una empresa realice ventas a crédito corre el riesgo que un porcentaje de los clientes no paguen sus deudas, constituyéndose para la empresa una pérdida,

puesto que no le será posible recuperar la totalidad de lo vendido a crédito. El valor de las ventas a crédito no recuperados y considerados como pérdidas para la empresa deben reconocerse en el resultado del ejercicio, por tanto, se debe llevar como un gasto (Vera Andrade, 2013).

1.7.2. Crédito

“Es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado” (Vásconez, 2012). Es una operación financiera donde una persona presta una cantidad determinada de dinero a otra persona llamada “deudor”, en la cual, este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera (Lima Huampo, 2019).

Por su parte, Ochoa (2009) considera que el crédito es un movimiento bancario donde un individuo facilita una acordada cantidad de dinero a otro individuo en donde ese último promete y pacta un acuerdo a los medios implantados para la prestación además de los beneficios producidos y gastos adicionales en caso de que ocurriera.

Tipos de Créditos. Los créditos pueden clasificarse según dos categorías, por su plazo y por la garantía que los respalda. Según su plazo, los créditos pueden clasificarse en:

- *De corto plazo:* Son los que se obtienen para satisfacer necesidades de financiamiento de corto plazo, como las tarjetas de crédito o los créditos prendarios.
- *De mediano y largo plazo:* Son préstamos que se adquieren para un fin determinado y en los cuales se entrega el monto total del préstamo en un momento dado. Ejemplos de estos créditos son los hipotecarios, personales o familiares, así como para adquirir una computadora o un auto.

Según la garantía que los respalda, los créditos pueden clasificarse en:

- *Quirografarios:* Éste es el nombre técnico de los créditos que se otorgan sin una garantía específica, aunque en algunas ocasiones se solicita un obligado solidario con el fin de disminuir el riesgo de incumplimiento. Suelen ser los más caros.

- *Préstamos con colateral*: Su característica principal es que los bienes que respaldan al crédito son distintos a los que se adquieren con éste. Ejemplo: crédito hipotecario de liquidez, el que no está destinado a la compra de una casa.
- *Créditos al consumo*: Su característica principal es que queda respaldado por el bien que se adquiere con éste. Por ejemplo, el automóvil que se compra se toma como garantía del préstamo.
- *Créditos hipotecarios*: Son los que quedan garantizados con un bien inmueble (Lanzagorta, 2012).

1.7.3. Cobranza

De acuerdo con Ettinger (1980), la cobranza es un servicio importante que permite el mantenimiento de los clientes al igual que da la posibilidad de volver a prestar, es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago a los clientes.

En otras palabras, es un proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de un servicio. Esto incluye el pago de documentos tales como:

- Facturas
- Pagares
- Letras de cambio

Para Zuluaga Uribe (2003), la gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas oportuna y adecuadamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, es muy interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo alternativas de solución oportunas para cada caso y registrado las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y control del cumplimiento de acuerdos negociados.

Características del Proceso de Cobranza. Manifiesta, Rosser (2006), que cualquiera sea el proceso empleado debe ser:

- *Ágil*: Produce una efectiva presión psicológica en el deudor, reduce los costos de la cobranza, reduce la pérdida de cuentas, causa una buena imagen en el deudor y

favorece el incremento de nuevos créditos. Lapsos muy largos entre las etapas hacen que el deudor se olvide el pago.

- *Normativo*: Una cobranza sin norma claras y precisas produce el caos en el manejo de la cartera.
- *Planeado*: El proceso de cobranzas debe responder a un sistema (conjunto ordenado de normas) y a un plan (conjunto de cosas que se piensan hacer y modo de hacerlas). La improvisación es causa del fracaso.

Fases de la Cobranza. Se pueden reconocer 4 diferentes fases para el proceso de cobranza tal como enmarca Lima (2019):

- *Prevención*: son las acciones encaminadas a evitar el incumplimiento del pago de un cliente, disminuir el riesgo de mora en los portafolios de las cuentas por cobrar y asegurar los elementos necesarios para actuar en caso de aumento de riesgo por el incremento de los clientes que no pagan, como es el caso de las acciones legales, ya sea con los abogados de la empresa o a través de un despacho especializado en la recuperación de clientes morosos.
- *Cobranza*: son las acciones encaminadas a recobrar adeudos en tempranas instancias de mora, donde aún la empresa desea continuar su relación de negocio con el cliente, dado que aún existe la posibilidad de hacer negocios de manera rentable.
- *Recuperación*: acciones encaminadas a recuperar adeudos de créditos en mora con bastante tiempo, probablemente la empresa no desea continuar la relación de negocio con el cliente, porque considera que no le pagarán los clientes los adeudos, y es como echarle dinero bueno al malo.
- *Extinción*: son las acciones que encaminadas a registrar contablemente las cuentas por cobrar como saldadas cuando los clientes han pagado los adeudos correspondientes.

Procedimientos de Cobranza. Los procedimientos de cobranza son los métodos que una compañía utiliza para intentar el cobro de cuentas vencidas (Caiza Chango, 2015). Entre los métodos de uso más común se encuentran:

- Realiza avisos o cartas en que informe a los clientes que su cuenta venció y se solicita de inmediato su cancelación.
- Realizar llamadas telefónicas o visitas a los clientes vendidos para conseguir el pago.
- Llevar una agenda adecuada de cobranza.
- En caso de que el cliente no cancele la fecha de cancelación se emprenderá acciones legales.

Otro método que en algunos casos resulta eficaz, consiste en que la compañía se niegue a realizar nuevos embarques hasta que el cliente liquide sus cuentas vencidas. En general, el objetivo de los procedimientos de cobranza es acelerar el cobro de pagos vencidos y reducir la cartera vencida.

Herramientas de Cobranza

Según, Brachfield (2008), la herramienta más efectiva suele ser la mezcla de todas las herramientas de cobranza. Las diferentes herramientas deben utilizarse bajo distintas circunstancias. Así pues, las principales herramientas de cobranza son:

- *Llamadas telefónicas:* Es quizá la acción más efectiva de cobranza, ya que genera retroalimentación y permite el dialogo. Constituye la herramienta más utilizada, aunque en ocasiones es necesario complementar la gestión con otras herramientas de cobranza.
- *Mensaje a través de los celulares:* Con la proliferación de las comunicaciones en los últimos tiempos y sobre todo en el auge de los celulares, esta herramienta está siendo muy utilizada con buenos resultados.
- *Cobros por correo electrónico:* El envío de mensajes a las direcciones electrónicas de los deudores, también es un medio directo y efectivo de cobranza.
- *Visitas personales:* Es un método costoso, sin embargo, se ha utilizado con ventaja en las circunstancias siguientes: cuando no se puede recurrir a procedimientos legales, para poder localizar la ubicación exacta del cliente que se esconde y para los casos que no están localizados por teléfonos.

- *Cartas:* Las cartas de cobranza tienen como propósito principal conseguir el pago de los atrasos. Su lenguaje debe ser claro y sencillo. Tique que realizar la difícil tarea de persuadir al cliente para que pague y al mismo tiempo que se conserve su buena voluntad.

1.7.4. Control Interno

En la propuesta del sistema de control interno en el área de cartera, esta puede ser una herramienta que le permita a la sociedad cuantificar técnicamente los procedimientos y acciones que se lleven a cabo para lograr un objetivo planteado con antelación para detectar posibles inconvenientes en el desarrollo de los procesos y procedimientos, haciendo que esto se transforme en un apoyo para la toma de decisiones, así garantizar el cumplimiento de los procesos y procedimientos establecidos por la entidad. El control interno, entendido dentro de una empresa, hace necesario conocer el diseño de la organización, el manejo de la información en todos y cada uno de sus departamentos; el control busca establecer unos riesgos, tomar decisiones sobre estos y vigilar sus consecuencias (Gómez Caicedo & Cortes Cortes, 2021).

El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de la operatoria.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Existen diversas definiciones del control interno, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

“Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa, y de limitar las sorpresas. Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro” (Coopers & Lybrand, 1997, pág. 13).

En otros términos, se menciona que el control interno es,

“El conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una empresa u organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos” (Cepeda, 1997, pág. 234).

Por lo mencionado, se establece que el control interno es aquel sistema integrado por un conjunto de acciones, actividades, planes, normas, registros, procedimientos y métodos, acordados dentro de una empresa para promover la eficiencia operacional y el cumplimiento de las políticas gerenciales establecidas.

1.7.5. Modelo C.O.S.O.

COSO es un sistema que permite la implementación de controles internos en cualquier tipo de empresa u organización. El acrónimo hace referencia al Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, que evalúa y establece que la interrupción de los procesos de negocio implica una multitud de riesgos, por lo que, para evitar renuencias, es necesario evaluarlos y reaccionar de inmediato ante fraudes y errores. podría surgir.

Actualmente hay tres versiones del informe COSO, el modelo de la versión 2004 incluye los requisitos de la Ley Sarbanes-Oxley. La segunda versión del informe, COSO II “ERM” (Enterprise Risk Managemnt) incluye muchos aspectos importantes que COSO I no considera, tales como:

- Intención
- identificación de riesgos
- respuesta al riesgo.

La última actualización de la Comisión COSO III en 2013, crea una modernización de la aplicación del sistema de control interno, dividiendo en cinco componentes integrados relacionados con las metas de la empresa:

- a) ambiente de control
- b) evaluación de riesgos
- c) controles

- d) información y los sistemas de comunicación
- e) las actividades de seguimiento y vigilancia

Estos componentes deberán operar de forma que el riesgo se reduzca a un nivel aceptable. Los componentes son interdependientes, hay muchas interacciones y conexiones entre ellos. De manera similar, los marcos para cada componente definen 17 principios que permiten la eficacia del sistema de control interno y representan los conceptos simples que se aplican a los propósitos de cumplimiento informativo y operativo.

Paralelamente, el sistema de control interno es un factor muy importante para una organización pública o privada; porque es una palabra que posibilita la supervisión del proceso de gestión, el control de la información y los recursos, la reducción de riesgos y la mejora continua de los procesos misionales de la organización como medio de toma de decisiones basadas en los principios de eficiencia y eficacia.

Debido a las necesidades surgidas en las organizaciones, procesos de gestión y herramientas de apoyo a la decisión; nace la introducción del Balanced Scorecard (BSC) o Tablero de Control, que permite a la organización diagnosticar su estado en tiempo real y evaluarla cualitativa o cuantitativamente, financiera o no financieramente, para dar recomendaciones de acción de mejora.

Kaplan y Norton (1997) traducen el Cuadro de Mando Integral como una estructura basada en la integración de indicadores desde cuatro perspectivas o áreas:

- *Perspectiva financiera:* se puede definir como el uso de datos agregados por parte de la empresa que mide el valor agregado por la empresa y maximiza el beneficio. Los índices utilizados aquí determinan la situación económica de la empresa y se determinan directamente desde el punto de vista del cliente.
- *Perspectiva del cliente:* esta perspectiva sugiere al cliente en función de sus preferencias por el producto/servicio. Un buen servicio al cliente define la estabilidad, el servicio y la diferenciación en el mercado.
- *Perspectiva del proceso interno de la empresa:* La perspectiva del proceso interno de la empresa, o desde la perspectiva de la empresa y el proceso interno de la

empresa, orientada a optimizar el desempeño de la empresa, siempre teniendo como objetivo al competidor/consumidor.

- *Perspectiva de innovación tecnológica:* Esta perspectiva se refiere a la preparación y preparación para la adquisición del desarrollo tecnológico en la organización, teniendo en cuenta la perspectiva de los procesos internos.

Los indicadores en el Balanced Scorecard son una herramienta útil que permiten la comparación cualitativa o sustantiva de dos o más datos para evaluar las mismas métricas y mejorar la estrategia del modelo de negocio. Comparar lo que se esperaba de la empresa y lo que sucedió puede ser útil para ajustar la forma en que compete.

Objetivos del Método COSO

El Informe COSO define el Control Interno debe ser un proceso que garantice la consecución y cumplimiento con una seguridad razonable de los 3 objetivos siguientes:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables

Los 3 objetivos anteriores se descomponen en:

- Eficacia de las operaciones
- Eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Fiabilidad de la información operativa y de gestión
- Salvaguardia de los activos
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables, tanto internas como externas a la empresa.

El primero de los 3 objetivos anteriores se refiere a los objetivos del negocio, entendidos en términos de rentabilidad y rendimiento de las operaciones de la empresa u organización. El segundo objetivo pretende garantizar que la empresa disponga de información financiera cierta, fiable y, muy importante, que esta información se obtenga tempestivamente, eso es, cuando sea necesaria y útil. En este sentido, la fiabilidad de la información no es solo una garantía frente a

tercero, sino una exigencia de la dirección, ya que, sin esta información, no sería posible tomar decisiones empresariales acertadas. El tercer objetivo se refiere al cumplimiento de todas aquellas normas o reglas a las que se encuentre sujeta la empresa.

Componentes del Modelo COSO

Estos elementos o componentes son los necesarios o los que representan lo que se necesita para garantizar el éxito del sistema.

- *El Entorno de Control.* Es la base en la que se apoyan los 4 restantes componentes del Control Interno. El Entorno de Control se refiere a la que podríamos llamar "cultura" o "actitud" generalizada de la empresa con respecto al control. Hay que analizar elementos como la integridad de las personas (a todos los niveles), los valores éticos, el estilo o filosofía de gestión, etc.
- *La Evaluación de los Riesgos.* Los riesgos se definen como todos aquellos elementos o circunstancias que podrían impedir que la empresa alcanzara sus objetivos. Visto que la empresa desarrolla su actividad en un entorno cada vez más competitivo, dinámico y cambiante, debe disponer de ciertos mecanismos que evalúen constantemente el entorno circunstante y garanticen que la empresa se va adecuando a este.
- *Actividades de Control.* Las actividades de control son todas aquellas medidas, de la más diversa naturaleza, que sirven para asegurar que el negocio de la empresa, en todos sus aspectos, está bajo control. Son los típicos controles que se revisan en el marco de una auditoría externa: aprobación y autorización de las transacciones, controles de acceso, etc.
- *Información y Comunicación.* La información es esencial para que la empresa pueda funcionar y para que la dirección tome decisiones acertadas. Es importante no confundir aquí el objetivo de fiabilidad de la información, con el este 4º elemento del Control Interno. En este contexto la información que maneja la empresa, y la correcta comunicación y flujo de la misma, de manera rápida y tempestiva, desde y hacia todos los departamentos y niveles de la empresa es esencial para el buen funcionamiento de un sistema de Control Interno.

- *Supervisión.* Como todo sistema, también el sistema de Control Interno necesita de supervisión para funcionar correctamente. En este sentido, la supervisión es un proceso que comprueba que el sistema de Control Interno funciona correctamente.

1.8. Marco Normativo

Ley 145 de 1960. Regula el ejercicio de la profesión y las actividades de la ciencia contable, entendidas como aquellas que implican organización, revisión y control de contabilidades, certificaciones y dictámenes sobre estados financieros.

Decreto 410 de 1971. También llamado Código de comercio. En el artículo 209 señala el contenido del revisor fiscal, presentado a la Asamblea o junta de socios, deberá expresar: Si hay y son adecuadas las medidas de control interno.

Decreto reglamentario 187 de 1975. Regula el tema de provisiones y su registro contable, fiscalmente se acepta el método de provisión individual o general de cartera.

Ley 43 de 1990. Por la cual se modifica la Ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones.

Decreto 2649 de 1993. Se conoce como el Reglamento general de la contabilidad. Consiste en los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, el conjunto de conceptos básicos y de reglas que deben ser observados al registrar e informar contablemente sobre los asuntos y actividades de personas naturales o jurídicas. Apoyándose en ellos, la contabilidad permite identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar, analizar, evaluar e informar, las operaciones de un ente económico, en forma clara, completa y fidedigna, este decreto debe ser aplicado por todas las personas que de acuerdo con la ley estén obligadas a llevar contabilidad.

Ley número 222 de 1995. Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones.

Circular 014 del 19 de mayo de 2009: Emitida por la superintendencia financiera de Colombia donde se reconoce como modelos ampliamente aceptados a nivel internacional COSO, SOX, Basilea, COBIT. A través de esta circular se establece un marco conceptual y

normativo para el sistema de control interno como elemento fundamental del buen gobierno corporativo.

Norma Internacional de Auditoría 265 2009. Sienta posición en la responsabilidad que tienen los auditores de comunicar adecuadamente, a los responsables del gobierno de la entidad y a la dirección, las deficiencias en el control interno que haya identificado durante la realización de la auditoría de los estados financieros. El auditor debe tener en cuenta el control interno con el fin de diseñar procedimientos de auditoría adecuados a las circunstancias, y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno

Ley 1314 de 2009. Ley de convergencia contable colombiana a normas internacionales de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información. Donde se podrá permitir u ordenar que tanto el sistema documental contable, que incluye los soportes, los comprobantes y los libros, como los informes de gestión y la información contable, en especial los estados financieros con sus notas sean preparados, conservados y difundidos electrónicamente. A tal efecto dichas normas podrán determinar las reglas aplicables al registro electrónico de los libros de comercio y al depósito electrónico de la información, que serían aplicables por todos los registros públicos, como el registro mercantil. Dichas normas garantizarán la autenticidad e integridad documental y podrán regular el registro de libros una vez diligenciados.

Normas ISO 9001. La Norma ISO 9001:2015 es la base del Sistema de Gestión de la Calidad - SGC. Es una norma internacional que se centra en todos los aspectos para tener un sistema de calidad efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. El enfoque en procesos sigue siendo para importante de la norma ISO 9001, permitiendo así a las organizaciones planificar sus procesos e interacciones; Este enfoque incorpora el ciclo PHVA e integra el pensamiento basado en riesgos.

2. Resultados

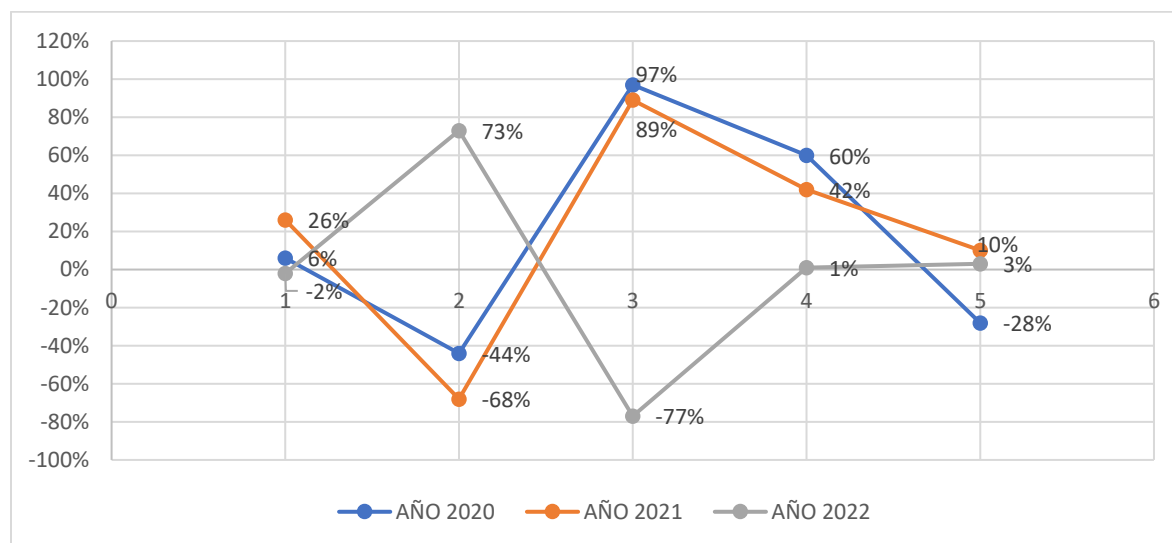
Con base en los análisis de comportamiento de la cartera, los resultados de las entrevistas y encuestas y diferentes documentos analizados, se logró identificar el siguiente diagnóstico situacional de la cartera, encontrando claramente las debilidades de control interno.

2.1.Contexto de cartera del Grupo COOMOTOR

2.1.1. Comportamiento de los últimos tres años y tendencia

Considerando la información de carta de la empresa Grupo Coomotor entre el año 2020 y 2022 donde se refleja los grupos de población (Empleados, socios, clientes) quienes tienen cuentas en cartera y la gestión que sobre la misma se ha realizado, se presenta un análisis comparativo, que precisamente permite identificar el comportamiento de cartera en los últimos tres años.

Figura 1 Comportamiento anual cartera Empresa COOMOTOR



Fuente. Grupo COOMOTOR 2022

A partir de la información que se presenta en la figura, donde se hace un análisis comparativo de la variación de cartera entre los años 2019 y 2022, se encuentra que el tamaño de cartera del grupo COOMOTOR entre el año 2019 y 2020 presentó una disminución de 28%.

Sin embargo con la llegada de la pandemia en los años 2021 y 2022 se ha venido presentando un incremento.

Tabla 2 *Comportamiento anual cartera Empresa COOMOTOR*

RUBRO	2019	2020	%	2021	%Variación	2022	%
			Variación				variación
CREDITOS	\$ 7.927.511.000	\$ 8.425.683.000	6%	\$ 10.640.365.000	26%	\$ 10.449.980.000	-2%
ASOCIADOS							
CREDITOS	\$ 48.776.000	\$ 32.333.000	-44%	\$	-68%	\$ 27.166.000	73%
EMPLEDOS				10.405.000			
CONVENIOS	\$ 507.677.000	\$ 17.391.000	97%	\$	89%	\$ 35.580.000	-77%
				157.230.000			
CUENTAS	\$ 7.191.164.000	\$ 2.850.900.000	60%	\$ 1.659.325.000	42%	\$ 1.637.432.000	1%
COMERCIALES Y							
OTRAS							
TOTAL	\$ 15.675.128.000	\$ 11.326.307.000	-28%	\$ 12.467.325.000	10%	\$ 12.150.158.000	3%

Fuente: Grupo COOMOTOR, 2022

2.1.2. Situación actual del área de cartera

En el área de cartera del grupo COOMOTOR el rubro que mayor valor representa en cartera corresponde a los créditos hechos a asociados, estos en crédito de consumo, microcrédito y crédito comercial, los cuales precisamente son 86% del total de cartera. Aquí a su vez se encuentra un crecimiento anual, a excepción de lo corrido del año 2022 donde hay una leve disminución de 2%. Ello implica una revisión de estatutos, de las condiciones bajo las cuales se otorgan los créditos, el análisis de riesgo y garantías. El alto nivel de cartera de la empresa, coloca en riesgo la situación financiera, puesto que para el año 2021 cartera representaba el 57% de los activos de la empresa.

2.2. Matriz DOFA del área de cartera

A partir de los resultados de la entrevista y análisis de otros documentos,. Se identifican variables internas y externas las cuales permiten identificar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del área de cartera del grupo COOMOTOR.

Tabla 3 Matriz DOFA área de cartera

DOFA		
	Fortalezas	Debilidades
	- Se cuenta con sistema integrado de Gestión - Información sistematizada en Software - Se tiene un área dentro de la empresa para la gestión de cartera	- No son claros los criterios que se siguen para otorgar los créditos a los socios. - Los controles deben ser acciones concretas, no solo reportes del estado de cartera - No hay una adecuada gestión de cobranza por parte del área. - No se realiza el suficiente control y seguimiento a la gestión de cartera - No se realiza una adecuada revisión en las centrales de riesgo de la capacidad de endeudamiento de los clientes y asociados. - No existen en la organización los suficientes controles en los procesos de crédito y cartera - No se aplican pruebas de conocimiento a los empleados al momento de su contratación y/o asignación al área de cartera - No se hacen efectivas las garantías a los socios durante el proceso de cobranza - Gestión de cobranza en la etapa de cobro persuasivo a cargo de las agencias -
Oportunidades	Estrategias OF	Estrategias OD
- Normatividad vigente en relación a procesos de colocación de crédito y cobranza - Existencia de políticas de crédito y cartera - Posibilidad de adquirir un fondo de garantías	Elaboración de política de crédito y cartera para la empresa COOMOTOR	- Elaboración de procedimiento para la gestión de cobranza - Conformación de un comité de crédito y cartera con funciones definidas - Establecer mayores acciones de seguimiento y control en la gestión de cartera
Amenazas	Estrategias AF	Estrategias AD
- Emergencia social y económica producto de la Pandemia COVID -19 - Crisis económica en el país - Incumplimiento de los socios y clientes en el pago de sus obligaciones - Deterioro de la situación financiera de los clientes y	Realizar un seguimiento a la capacidad de endeudamiento de los socios y clientes de tal forma de mantener identificada su capacidad de endeudamiento y el riesgo de no pago.	Realizar un análisis de riesgos en la colocación de crédito Realizar un mayor seguimiento y control en la aplicación del procedimiento durante la aprobación del crédito

socio y por consiguiente de su capacidad de pago - Disminución de la capacidad de financiamiento de la empresa	Control y seguimiento a la situación de cartera de la empresa y sus implicaciones para su estabilidad financiera
---	--

Fuente: Elaboración propia

2.3.Riesgos

A partir del conocimiento de las dinámicas del área de cartera del Grupo COOMOTOR, de los resultados de la encuesta y entrevista se identifican los siguientes riesgos:

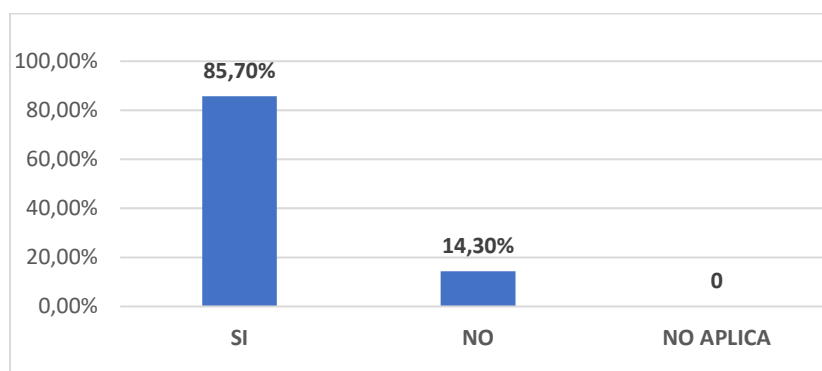
- Deterioro de la cartera del grupo COOMOTOR
- Pérdida de la capacidad de pago de los clientes y socios
- Impacto negativo en las finanzas de la empresa
- Incumplimiento en los indicadores de la gestión de cartera ante la inadecuada aplicación de procedimientos

2.4.Propuesta

Con base en análisis del contexto y el diagnóstico se propone implementar el siguiente sistema de control interno para el área de cartera.

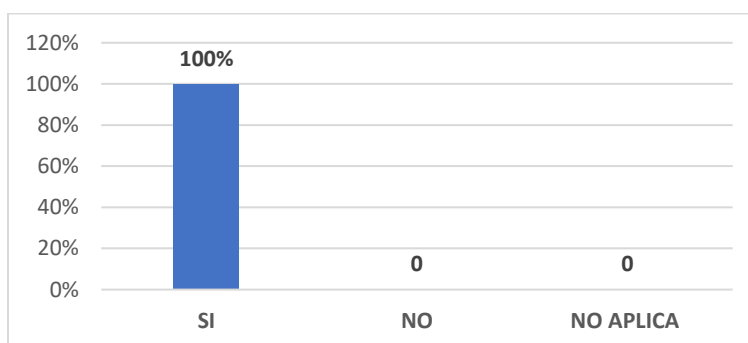
2.4.1. Ambiente de control, la ética y valores corporativos

Es necesario contar con elementos que garanticen la efectividad del sistema de control adecuado, donde se tengan claramente definidos y socializados los valores y principios éticos, así como el compromiso de alta dirección (Ver propuesta anexa). Esto en razón a que en las encuestas se encontró que aun un 14% de los encuestados manifiesta no conocer la historia, tal cual como se muestra en la siguiente figura.

Figura 2 *Conocimiento Historia de la empresa*

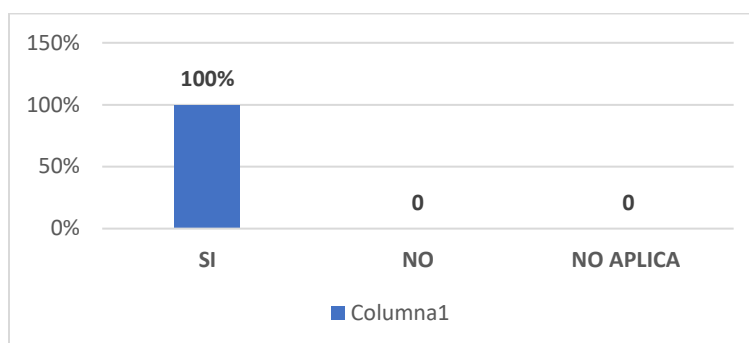
Fuente: Elaboración propia (2022)

Aquí otro de los aspectos importantes tiene que ver con el conocimiento de la filosofía institucional de la empresa, donde el 100% de los empleados manifiesta tener conocimiento de esta. Tal cual como se evidencia en las siguiente figura.

Figura 3 *Conocimiento filosofía institucional*

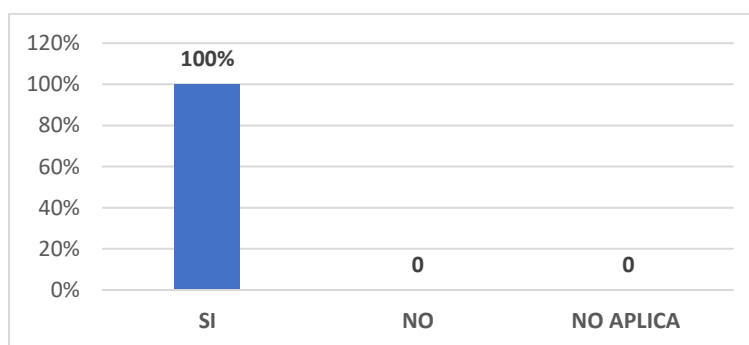
Fuente: Elaboración propia (2022)

Ahora, en relación a los valores corporativos, los cuales además de hacer parte de la cultura organizacional, son el reflejo del actuar de la organización, la totalidad de los empleados encuestados dijo conocerlos.

Figura 4 *Identificación de los valores de los valores corporativos*

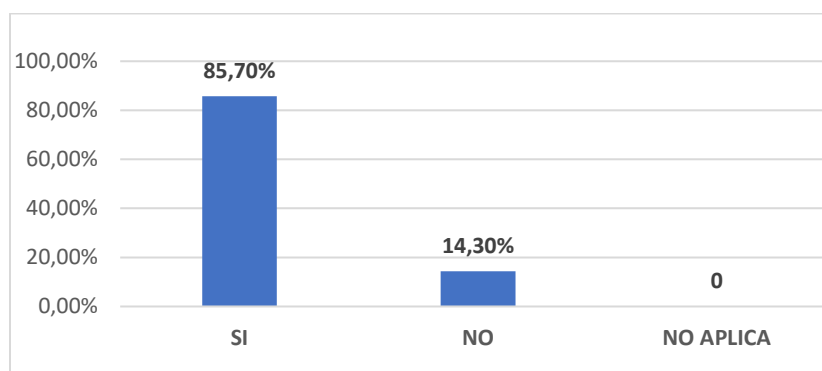
Fuente: Elaboración propia (2022)

Más allá del conocimiento, es importante la apropiación de los empleados de la cultura organizacional y que por tanto deberá verse reflejada en el actuar. El cual, precisamente requiere de seguir políticas, procesos y procedimientos, los cuales de acuerdo a la totalidad de los encuestados la empresa comunica las políticas, objetivos, misión, visión, manual de funciones y procedimientos, tal cual como se muestra en la figura 5.

Figura 5 *Comunicación las políticas, objetivos, misión, visión, manual de funciones y procedimientos en la compañía*

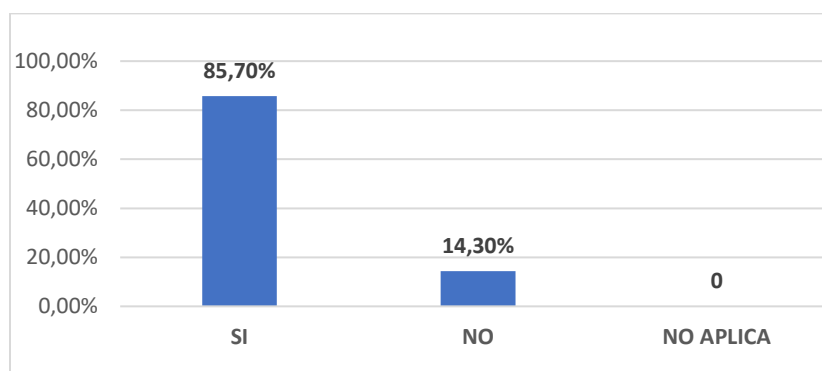
Fuente: Elaboración propia (2022)

A propósito de procedimientos, su existencia en la organización, permiten en este caso orientar la actuación de los empleados del área de cartera de tal forma que se pueda hacer una gestión efectiva y eficiente. Encontrándose aquí que el 14,3% de los empleados encuestados no tienen conocimiento y/o apropiación de los procedimientos existentes, tal cual como se muestra en la figura 6.

Figura 6 *Procedimientos de cartera*

Fuente: Elaboración propia (2022)

Ahora, ante el hecho que no se conozca o no se tengan apropiados los procedimientos, conlleva a que tampoco se haga uso de manuales que permita realizar las diferentes actividades en el área con efectividad y eficiencia, puesto que la misma proporción del 14,3% en la encuesta afirmó no hacer uso de manuales, Así como se puede ver en la figura 7.

Figura 7 *Uso de los manuales como guía para realizar los procesos con efectividad*

Fuente: Elaboración propia (2022)

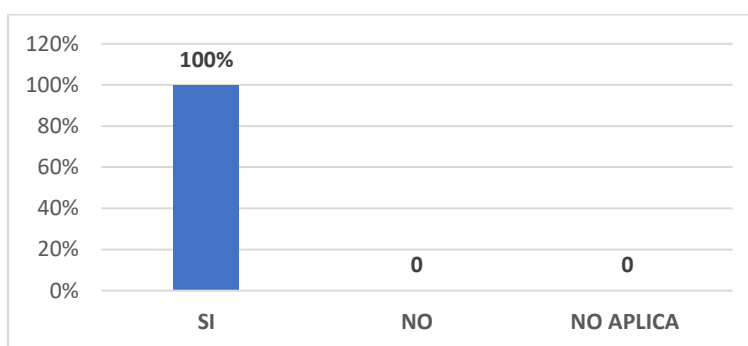
Seguir adecuadamente el procedimiento para cobro de cartera permite lograr los resultados de gestión del área, que impliquen la disminución de cartera. Al respecto, en la entrevista realizada una de los empleados de la empresa, hizo referencia a los requisitos que deben cumplir los clientes a quienes se les presta un servicio el cual es financiado. “Que les solicitamos a los clientes cuenta corriente, primero un RUT, una cámara se comercio, fotocopia del representante legal, estados financieros de los dos últimos años, declaración de renta de los dos últimos años también, un reporte de autorización en la CIFIN para validar si están bien, extractos bancarios y

así darles respuesta que cupo se les puede otorgar para prestarles el servicio, para respaldar este cupo se requiere un pagare firmado y autorizados por ellos, en caso tal que ellos incumplan los compromisos de pagos pactados inicialmente”.

A partir de lo anterior, es evidente que la empresa al momento de otorgar el crédito en el caso de los cliente, les solicita los soportes necesarios que permite hacer el análisis adecuado para determinar el nivel de riesgo, pero a su vez la viabilidad de otorgar el crédito. Sin embargo, un procedimiento diferente se sigue al momento de otorgar crédito a los socios. El proceso que se sigue lo explicó uno de los entrevistados al decir “Se le solicita al asociado que envíe una carta a gerencia y allí se aprueba o no lo aprueban, si aprueban este crédito le bajan la nota al jefe de cartera explicándole como va hacer la forma de pago y esta nota viene autorización donde se mide la capacidad de endeudamiento, al mismo tiempo al asociado se le solicita la tarjeta de operación de los vehículos, que en algunas ocasiones se deja como prenda y adicionalmente firman un pagare”. Es de anotar que si se revisan los estados de cartera de la empresa, el 84% de esta corresponde a los socios de la empresa. Aquí, no son claros los criterios que se siguen para otorgarles los créditos a los socios, respecto al riesgo, su capacidad de pago y garantías que se solicitan.

A tal situación, se suma el hecho que los empleados independientes del cargo requieren contar con unas funciones y responsabilidades definidas. Aspecto en el que a partir de la aplicación de una encuesta a los empleados la totalidad de los mismos afirmo tener conocimiento de estas. Aspecto que se puede evidenciar en la siguiente figura.

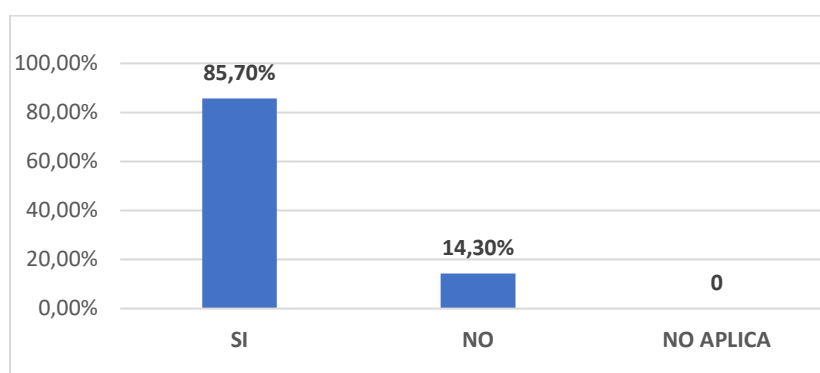
Figura 8 *Comprensión de funciones del cargo*



Fuente: Elaboración propia (2022)

En todo lo anterior, es fundamental que la empresa cuente con profesionales competentes, por lo que durante el proceso de selección se requiere seguir procedimientos que incluyan la aplicación de pruebas de conocimiento. Claro está, que según el 14.3% de los empleados encuestados a ellos no se les aplicaron ningún tipo de prueba.

Figura 9 *Aplicación de pruebas de conocimiento durante contratación*



Fuente: Elaboración propia (2022)

Retomando los perfiles y competencias requeridas por parte de los empleados del área de cartera, se tiene que con el fin de atender a las necesidades del área y dar respuesta a una gestión efectiva, es necesario que en el área de cartera se cuente con empleados que cumplan con el perfil para el cargo. Indudablemente, aunque existe un perfil para el cargo, puede suceder que no siempre estos estén acorde a lo requerido. De tal forma que la revisión de perfiles, sumado a la evaluación de desempeño y cumplimiento de indicadores del área, permiten en este caso a la alta dirección la toma de decisiones. Es así, que se aplican 4 entrevistas a empleados del área, incluido el líder del área de cartera, con quienes en un primer momento se dialoga respecto a cuales eran los perfiles adecuados para el área.

Estando todos de acuerdo que se requieren profesionales del área contable y administrativa. Al respecto una respuesta recurrente fue “considero que los perfiles adecuados serian en el área de contaduría pública, administrador de empresas y cualquier egresado que tenga título en el área financiera”.

A partir de la información obtenida luego de la aplicación de la encuesta y entrevista se tiene que por parte de los empleados del área de cartera, aunque muestran apropiación de la cultura organizacional y del conocimiento de sus funciones, en la organización no hay los suficientes controles en los procesos de crédito y cartera. Incluso, de acuerdo con los resultados

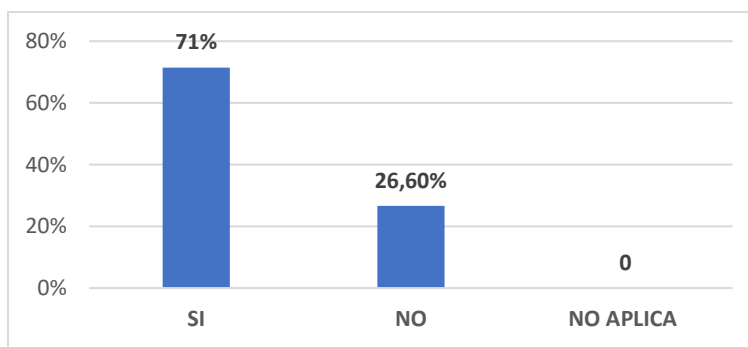
de la encuesta no se aplican pruebas de conocimiento a los empleados al momento de su contratación y/o asignación al área. De igual forma, se encuentra que la mayor problemática está en la aprobación de los créditos a los asociados y en la gestión de cartera que de ellos se hace, identificándose que más del 80% de la cartera actual de la empresa corresponde a este grupo de personas.

Se requiere, por tanto, un ajuste en los procedimientos, no solo de cartera, sino también de la asignación de crédito, en la medida que el problema inicia desde los controles y análisis de riesgos que se aplican en el momento del estudio de los créditos. Además de tener una política en el área de cartera, donde se indique las responsabilidades del consejo de administración, de la gerencia, del comité de crédito y cartera y del área de crédito y cartera, que permita hacer una adecuada gestión de cartera desde el mismo cobro persuasivo, pre jurídico y jurídico; al igual que indicadores de gestión que conduzcan a medir los resultados del área en términos de eficiencia y efectividad.

2.4.2. Evaluación del riesgo

En lo que tiene que ver con la evaluación del riesgo, otro de los componentes del modelo COSO, este resulta importante en la medida que la organización además de identificar requiere hacer frente a los riesgos de tal manera que se mantenga la estabilidad de la empresa a nivel operativo y financiero. Es así, que a partir de los resultados de la encuesta, el 28.6% de los empleados indicó no hacer uso de herramientas de identificación y valoración de riesgos. Aspecto que se evidencia en la siguiente figura.

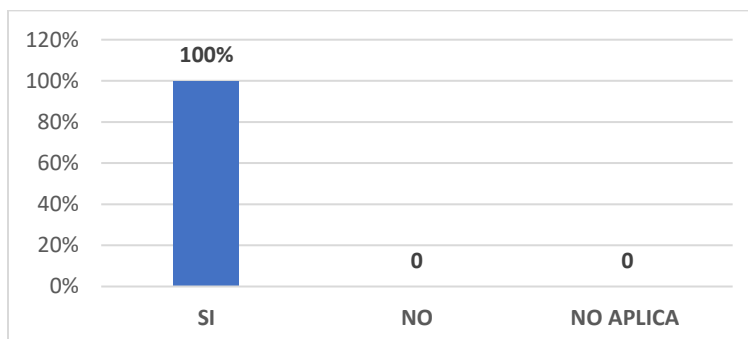
Figura 10 *Uso de herramientas de identificación y valoración de riesgos*



Fuente: Elaboración propia (2022)

Dicha situación, se presenta a pesar que la totalidad de los empleados expresa tener conocimiento sobre el origen de los riesgos y su impacto en el área de cartera, así como se puede ver en la siguiente figura. Aunque claro, más allá de su conocimiento hay que gestionar los mismos con el fin de eliminarlos o mitigarlos.

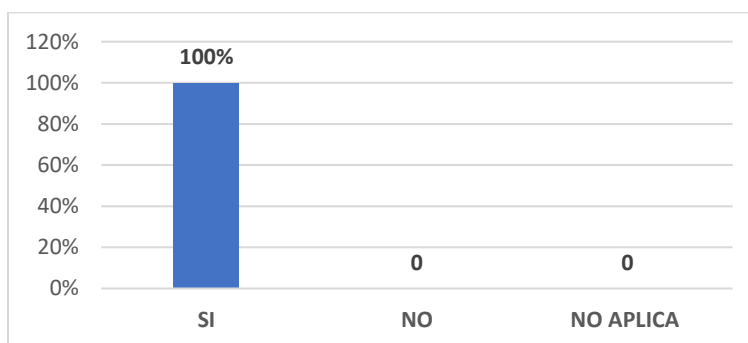
Figura 11 *Conocimiento origen de riesgos e impacto en el área de cartera*



Fuente: Elaboración propia (2022)

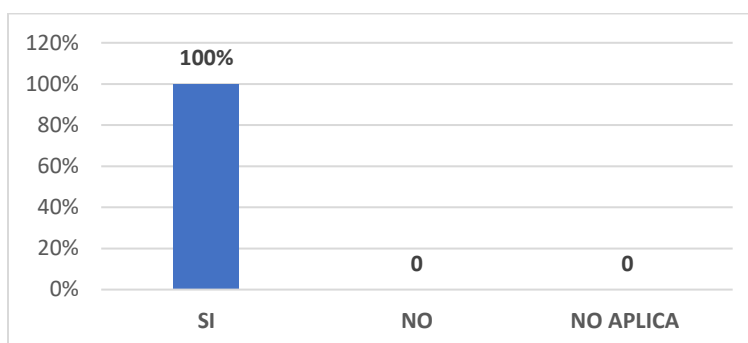
Es así, que de la gestión de los riesgos depende que se pueda dar una efectiva y eficiente gestión en el área de cartera. Por tanto, la adopción de medidas para minimizar y corregir esos riesgos de acuerdo al 100% de los empleados de la empresa se realiza.

Figura 12 *Adopción de medidas para minimizar y corregir los riesgos en el área de cartera*



Fuente: Elaboración propia (2022)

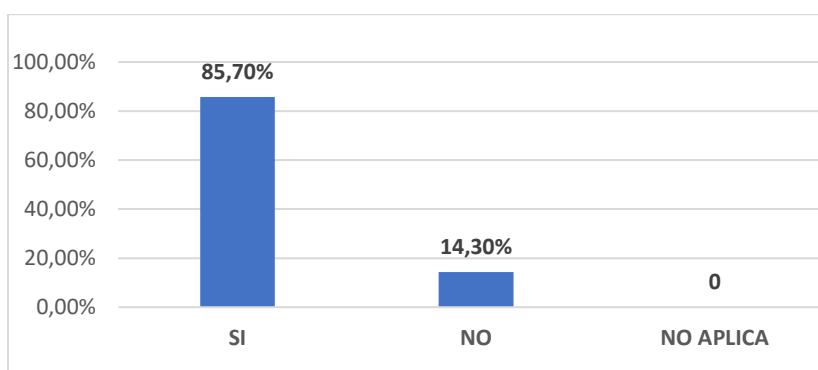
Y es que si se realiza una identificación de riesgos, también hay que tener claridad de los puntos críticos para la recuperación de cartera, tal cual como se plasma en la siguiente figura. El interrogante aquí radica en el hecho de si los riesgos se identificar, pero también se gestionan.

Figura 13 *Identificación de puntos críticos para recuperación de cartera*

Fuente: Elaboración propia (2022)

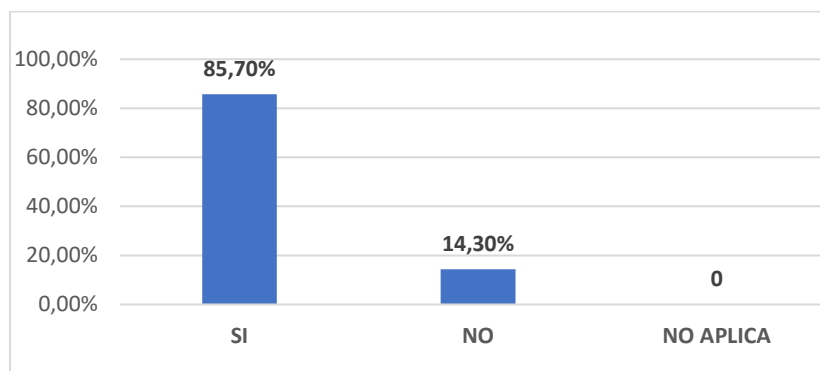
2.4.3. Actividades de control

Para un funcionamiento adecuado del área, que se sigan las políticas y procedimientos, es necesario tener en cuenta uno de los componentes del modelo COSO que tiene que ver con las actividades de control. Pero para ello, es importante partir de la comprensión de la importancia del control interno, donde el 14.3% de los empleados encuestados manifiestan no tener una noción respecto a su importancia y por tanto puede ello representar un riesgo en el momento de desarrollar las actividades en el área de cartera.

Figura 14 *Comprensión importancia del control interno*

Fuente: Elaboración propia (2022)

En tal sentido, en el área de cartera la información contable requiere tenerse con la mayor rigurosidad posible, puesto que para una gestión de cartera eficiente es necesario tener los soportes, aspecto en donde se encontró que para el 14.3% de los empleados indicó que no existían soportes contables sobre el proceso de cartera, tal cual se muestra en la figura 15.

Figura 15 *Existencia de soportes contables sobre procesos de cartera*

Fuente: Elaboración propia (2022)

Un aspecto a tener en cuenta en el área de cartera son las acciones de control y supervisión que se realizan a partir de los procedimientos establecidos, tanto al momento de otorgar los créditos, como para la gestión del cobro. Sobre el tema, para uno de los entrevistados “al área de cartera la supervisión la realiza el área de revisoría fiscal, el área de auditoría interna y también la dirección financiera, ellos mensualmente nos están solicitando informes de cómo va el cobro de esta cartera ya sea a los asociados y a los clientes y demás que manejamos”. Otro de los entrevistados hizo mención que estos informes son entregados al Concejo de administración.

Es decir, que el control y seguimiento está dado por la entrega de los informes al área solicitante. Sin embargo, no hay claridad respecto a los análisis que se realizan de los informes y las decisiones que se toman. En lo que resulta importante la revisión del comportamiento de cartera, el controlar que se sigan los procedimientos al momento de otorgar los créditos, pero a su vez lo de cobro, de tal forma que se garantice no solo la transparencia, sino también salvaguardar las finanzas de la empresa y una recuperación de cartera.

Un adecuado proceso de gestión de cartera se refleja a partir del comportamiento de la misma. Aunque en COOMOTOR se ha mantenido estable, se requiere una mayor gestión de tal forma de recuperar la cartera vencida. Para los empleados del área aunque la gestión se realiza expresan que “hemos tenido sugerencias para mejorar en los cobros que si se tiene una cartera mayor a 30 días estar insistiendo en el llamo de los clientes, enviar correos electrónicos”. Sin embargo, si se tiene en cuenta las respuestas dadas por los entrevistados en relación a la gestión de cartera de la empresa, más allá de indicar como se hace y los resultados obtenidos, estas

terminan siendo recomendaciones que pueden llegar a dar a entender que hay oportunidades de mejora en el proceso.

En tal sentido, uno de los entrevistados hace mención esta que “de manera periódica se realice una supervisión en las centrales de riesgo en las cuales se pueda verificar la capacidad de endeudamiento de los clientes y asociados, para que en el momento en que el asociado siga solicitando crédito ya tengamos la información real de lo que ellos a la fecha deban”. Sin embargo, algunos de los entrevistados van más allá y hacen referencia a la necesidad de “implementar unas políticas y procedimientos a seguir para tener un mayor respaldo en caso de que algún cliente llegue a quedar mal y no pague”. Sobre el mismo tema, dos entrevistados más hicieron referencia, expresando que “hacer mensualmente una revisión de toda la cartera y hacer unos manuales de procedimientos con el paso a paso de que es lo que vamos a revisar, que clientes, cuanto nos están adeudando, que pasos a seguir para el cobro de esto”.

Ahora, en ello está también el respeto por los procedimientos existentes, de tal forma que independiente de ser cliente, socio, o tener algún tipo de influencia dentro de la empresa, se garantice el pago de lo adeudado. En tal caso uno de los entrevistados expreso que “hay que hacer un análisis de la política del cobro de cartera es decir que si manejamos una política de cobro de 30 días sea así y no que tengamos clientes con días mayores”.

Actualización y acceso a información de solicitantes de créditos

Adicional a lo que se indicaba en el anterior apartado por parte de uno de los entrevistados en lo que tiene que ver con la revisión de la capacidad de endeudamiento de los deudores de manera periódica, de acuerdo a una de las entrevistadas este es un proceso que se hace anualmente, donde la información solicitada es la misma como si fueran a solicitar un crédito y el requerimiento de esta se hace a través de correo electrónico y telefónicamente. En tal caso, la entrevistada indica que “se les vuelve a solicitar los estados financieros de los dos últimos periodos fiscales, la cámara de comercio, RUT, declaración de renta, formato para la consulta CIFIN ya que nuevamente se evalúa para saber cómo están ellos financieramente”.

De igual manera, se hace una revisión del estado del crédito, en relación a si está haciendo algún tipo de gestión o si se el deudor está cumpliendo con sus obligaciones. Para uno de los entrevistados “Esta información se revisa mes a mes, donde a ellos les sale una liquidación

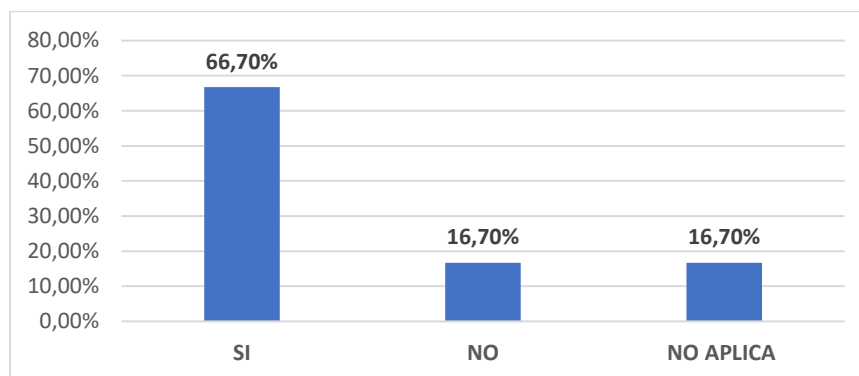
bajo la cual se les van cobrando los créditos, entonces por medio de estas liquidaciones nos damos cuenta si realmente el crédito se está cobrando ya que permite ver si sale sobre giro o tiene saldo a favor”.

Lo anterior, se presenta ante la falta de procedimiento y controles que impliquen un análisis de riesgo al momento de aprobar el crédito, en los cuales influye la gerencia y el consejo de administración. Situación similar se presenta con la gestión de cartera, puesto que a pesar que se solicitan garantías a los socios al momento del estudio del crédito, las mismas no son hechas efectivas en el proceso de cobro.

2.4.4. Información y comunicación

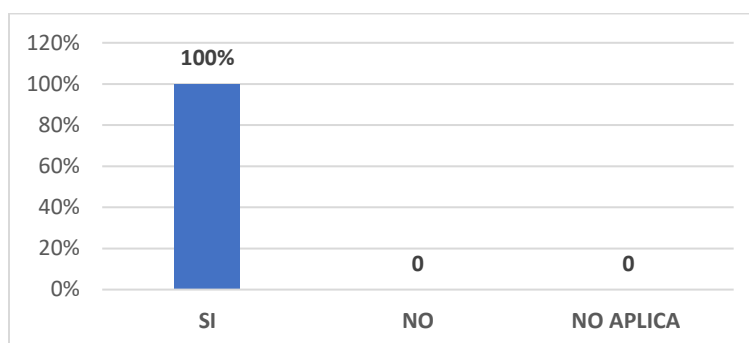
Otro de los componentes del modelo COSO corresponde a la información y comunicación. Se requiere que en el procesamiento de la misma haya rigurosidad de tal forma que la información que se emita sea confiable. Para ello, resulta necesario contar con software que faciliten el manejo de la información. Sobre el tema, a partir de la figura 16, el 16.7% dijo que no se le hacía mantenimiento, mientras que en la misma proporción dijeron no tener conocimiento del tema.

Figura 16 *Mantenimiento al software y hardware del área de cartera*



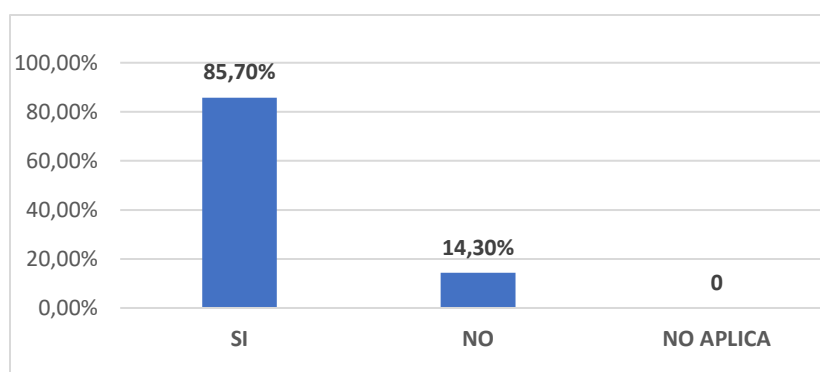
Fuente: Elaboración propia (2022)

En el manejo de la información, en caso de no tenerse una rigurosidad en la misma, para el área de cartera puede implicar un desconocimiento de la situación real de cartera, de la situación financiera de la empresa. De ello son conscientes los empleados en la medida que la totalidad de ellos en la encuesta dijeron tener conocimiento de las implicaciones de la entrega de información errónea o por fuera de los tiempos, así como se presenta en la figura 17.

Figura 17 Consecuencias de entrega de información errónea o fuera de los tiempos

Fuente: Elaboración propia (2022)

A propósito de la entrega de informes a tiempo, aunque los empleados son conscientes de las consecuencias de no hacerlo dentro de los términos, en la encuesta que se aplicó un 14.3% de ellos manifestó no entregar informes del área de cartera a tiempo, tal cual como se refleja en la figura 18.

Figura 18 Presentación oportuna los informes del área de cartera

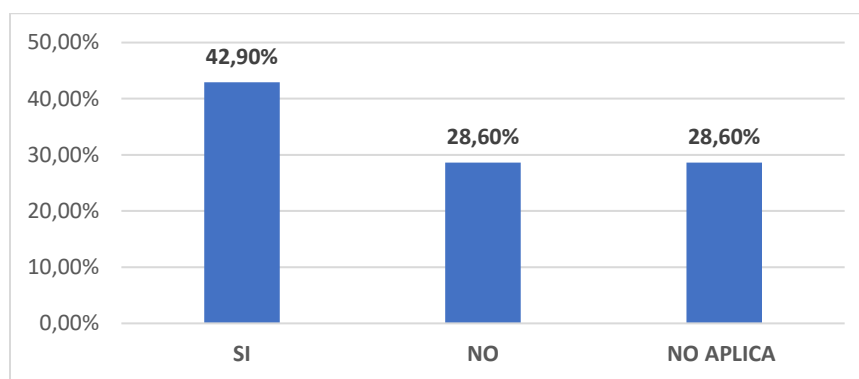
Fuente: Elaboración propia (2022)

De igual forma, se encuentra que el área de cartera no genera los informes a tiempo y que parte del proceso de gestión se encuentra descentralizado entre las diferentes agencias de la empresa, lo que provoca que no se tenga el suficiente control y seguimiento de la gestión de cartera, dejando que esta se aumente la cartera vencida, se haga difícil su recuperación y se termine por colocar en riesgo el patrimonio de la empresa.

2.4.5. Actividades de monitoreo

En el control interno uno de los componentes que requiere atención son las actividades de monitoreo en la medida que ello garantiza el cumplimiento de políticas, procedimientos por parte de la organización. Es así, que se requiere que la empresa este en una constante revisión de sus políticas y procedimientos, de tal forma que realice actualizaciones que permitan atender las oportunidades de mejora identificadas. De ello, el 28.6% respondió que no se hacen actualizaciones, mientras que un 28.6% expreso no tener conocimiento del tema.

Figura 19 Actualización periódica de manuales de procedimientos



Fuente: Elaboración propia (2022)

En lo que tiene que ver con la actualización de los manuales de procedimientos en la empresa, el 42.9% dijo que si se hacía de manera periódica, el 28.6% respondió que no. Por su parte un 28.6 respondió no aplica, es decir no tiene conocimiento de ello.

2.5.Propuesta para el control del área de cartera

A partir de los resultados obtenidos se propone adoptar un sistema de control interno que permita el cumplimiento de objetivos operativos en el marco de la efectividad y eficiencia en la gestión de cartera que permita a su vez la mitigación de los riesgos y la salvaguarda del patrimonio de la empresa; a su vez en la presentación de la información considerando los intereses de las partes interesadas, garantizando el cumplimiento de las metas y de la normatividad legal vigente. Ante ello se ha diseñado una propuesta que contiene lo siguiente:

Política de control de área de cartera del grupo COOMOTOR: Esta norma regula la gestión de cobranza de acuerdo al tipo de deudor, ya sean socios, empleados o clientes, indicándose la forma en cómo se debe llevar la cobranza en las etapas de cobro persuasivo, prejurídico y jurídico. (Ver Anexo 4). La política aquí propuesta, como parte del sistema de control en lo que tiene que ver con el componente de actividades de control busca minimizar los riesgos y garantizar una efectiva y eficiente gestión de cartera en la empresa. Sin embargo, para su adopción y cumplimiento, es necesario el compromiso de la alta dirección, quien se requiere establezca una cultura del control en la empresa y específicamente en las área de crédito y cartera donde identifica que no hay procedimientos rigurosos.

De igual forma, es importante tener en cuenta que dentro de la política se requiere dar estricto cumplimiento a las etapas de cobranza, teniendo un manejo riguroso de la información y siguiendo los procedimientos que a partir de esta se establezcan por parte de la organización.

Reingeniería Procedimiento gestión de cobranza y recuperación de cartera: En este procedimiento se entrega al área de cartera la total responsabilidad de hacer la respectiva gestión en cada una de las etapas de cobro persuasivo, prejurídico y jurídico el cual se realiza sin excepción alguna, e incluyendo un seguimiento periódico a la gestión a través de informes presentados al consejo de administración, consejo de crédito y cartera y Gerencia. (Ver Anexo 5). Este procedimiento se propone en el marco de los componentes del control interno el cual requiere del compromiso de la dirección, requiriéndose manuales de procedimientos tal como aquí se propone en el marco del componente del componente de control interno de actividades de control, las cuales conllevan a definir las actividades y responsabilidad a seguir durante la gestión de cobranza, que a su vez permite minimizar los riesgos del no pago y vencimiento de la cartera.

Dentro del procedimiento, realizado considerando el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, se establece la responsabilidad por parte de la coordinación de cartera de la emisión de reportes periódicos los cuales estarán dirigidos a la Gerencia, Consejo de Administración y Comité de crédito y cartera. Informes que se convierten en insumos para la toma de decisiones y de establecer acciones que permitan minimizar los riesgos. Dentro de estos informes se incluye el cumplimiento de indicadores. Lo anterior, está acorde a lo establecido en los componentes del

sistema de control interno de sistemas de información y comunicación, así como del de actividades de monitoreo y supervisión.

Políticas del comité de crédito y cartera: A partir de un acuerdo que tendría que ser aprobado por el consejo de administración se propone la conformación del comité de crédito y cartera que conlleve a que los dos procesos estén articulados. Allí se especifican no solo las responsabilidades del comité, sino también del consejo de Administración y La Gerencia, especificando cuáles son las responsabilidades de cada uno. (Ver Anexo 6) Este acuerdo, se diseña considerando la necesidad que en el marco del control interno haya precisamente un entorno de control que conlleve a que dentro de la organización se tengan responsabilidades claras, asignadas a personal con las competencias necesarias para responder. Teniendo en tal caso, el comité conformado la responsabilidad de prever, conocer y abordar los riesgos en relación especialmente al estudio de crédito y aprobación. Comité que a su vez está llamado a conocer y analizar la información e informes relacionados con créditos y gestión de cartera de la empresa, que a su vez debe ser de conocimiento de otras áreas y de la misma gerencia y consejo de administración, cuya veracidad y transparencia resultan fundamentales para la toma de decisiones.

Es de tener en cuenta, que este acuerdo es consecuente con el componente de actividades de control que llama a las organizaciones a establecer políticas y procedimientos que permitan mitigar los riesgos y por consiguiente faciliten a que la organización cumpla con sus objetivos. Hay que considerar que la gestión de este comité puede ser evaluada a partir de un balance score o cuadro de mando, donde se integren los indicadores relacionados en esta propuesta. (Ver Anexo 6). Aunado a lo anterior, dichos indicadores pueden medir el desempeño del área de cartera, haciéndose periódicamente un seguimiento a indicadores de gestión que permitan medir su nivel de eficacia y eficiencia y de esta forma de ser necesario tomar acciones de mejora.

3. Conclusiones

A partir del análisis de la información relacionada con políticas, acuerdos y del comportamiento de cartera de la empresa se encuentra que no hay una rigurosidad en los procesos y procedimientos, que permitan hacer una gestión de cartera en términos de eficiencia y eficacia, que a su vez garantice la salvaguarda del patrimonio de la organización.

Se encontró que el mayor volumen de cartera de la empresa COOMOTOR se encuentra en créditos otorgados a los socios, siendo a su vez la mayor cartera vencida. Lo anterior causado, por la falta de rigurosidad en los estudios de crédito, en su aprobación y en la inadecuada gestión de cartera, que conlleva incluso a que no se hagan efectivas las garantías del crédito.

En el área de cartera aunque se encuentran los perfiles de los cargos y manual de funciones establecidas, no se siguen procedimientos que garanticen que las personas que hagan parte del área tengan las competencias necesarias que permitan la garantía de unos resultados satisfactorias en relación al recaudo.

A partir del estudio de caso, se encuentra que la empresa no cuenta con el suficiente control y seguimiento, lo que conlleva a que a la no existencia de unos indicadores que permitan medir la gestión de cobranza y a su vez se conviertan en insumos para la toma de decisiones.

En consideración a los resultados obtenidos se hace necesario establecer un sistema de control interno para el área de cartera que garantice el cumplimiento de los objetivos y que estén acorde a los componentes del sistema, de tal forma que la empresa COOMOTOR pueda no solo hacer desde el área de cartera una gestión eficiente de cobranza, sino también se minimicen los riesgos y se salvaguarde el patrimonio de la empresa.

Bibliografía

- Bolaños Gómez, A. K., & Segura Molina, J. R. (2017). *Diseño del sistema de control interno para el área de cartera y compras de la empresa encoexpres "Colombiana de Encomiendas" SA*. Obtenido de Repositorio de Universidad de Cundinamarca: <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/2361>
- Brachfield, P. J. (2008). *Memorias de un Cazador de Morosos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Caiza Chango, C. d. (2015). *Modelo de gestión de cobranza para disminuir la cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito Pakarymuy Ltda agencia Pelileo*. Obtenido de Repositorio Universidad Regional Autónoma de los Andes: <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/971>
- Castañeda Parra, L. I. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. *Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 129-146. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551856273008>
- Cepeda, A. (1997). *Auditoria y Control Interno*. Bogotá: Nomos S.A.
- Collaguazo León, J. H. (2012). *Recuperación de cartera de crédito vencida y estructuración de un sistema para el manejo de cuentas por cobrar en la cooperativa de ahorro y crédito Cacpe-Zamora*. Obtenido de Repositorio Universidad Técnica Particular de Loja: <https://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/2382>
- Coomotor. (2020). *Nosotros*. Obtenido de <https://coomotor.com.co/nosotros/organizacion/>
- Coopers & Lybrand. (1997). *Audidores internos: Los nuevos conceptos del Control Interno*. Madrid: Díaz de Santos.
- Costa, C., Domínguez, J., Hernández, J., Leiva, A. M., & Verdú, F. (2004). *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scoreboard)*. Obtenido de Repositorio Universidad para la Cooperación Internacional: [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad4/Cuadro_de_Mando_Integral_\(Balance%20Scorecard\).pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad4/Cuadro_de_Mando_Integral_(Balance%20Scorecard).pdf)

- Edgett, S. J. (2010). *Portfolio Management*. Obtenido de Wiley International Encyclopedia of marketing: <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem05006>
- Ettinger, R. (1980). *Créditos y Cobranzas*. México: Continental.
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para organizaciones*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control.
- Galindez Patiño, E., Rios Pérez, Y., & Rubio Merchán, J. S. (2021). *El control interno como herramienta para una eficiente gestión de cartera*. Obtenido de Repositorio Tecnológico de Antioquia: <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/1794>
- Gómez Caicedo, L. D., & Cortes Cortes, E. G. (2021). *Propuesta De Un Manual De Políticas Y Procedimientos Para El Área De Cartera En La Empresa De Telecomunicaciones En Florida Valle Del Cauca*. Obtenido de Repositorio Universidad Antonio Nariño: http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/6107/1/2021_LeslieDayannaG%c3%b3mezCaicedo_ElkinGiovanniCortesCortes.pdf
- Guevara Torres, J. A. (2015). *Diseño de un sistema de control interno para los procesos de recaudación y recuperación de cartera, para mejorar la liquidez de Latinomedical S.A.* Obtenido de Repositorio Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11410/1/UPS-GT001594.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Lanzagorta, J. (2012). *¿Cómo se clasifican los créditos?* Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/Como-se-clasifican-los-creditos-2--3-20120604-0035.html>
- Lima Huampo, L. G. (2019). *Modelo de un sistema de control interno para el área de cartera de clientes para una empresa importadora y comercializadora de medicamentos*. Obtenido de Repositorio Universidad Mayor de San Andrés: <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/24184/PG-575.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, M. (2014) Metodología de investigación. Disponible en <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Monar Pacheco, J. E. (2011). *Sistema de control administrativo financiero para el área de cartera aplicado a la empresa Disaromati S.A.* Obtenido de Repositorio Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/946/1/T-UCE-0003-101.pdf>
- Ochoa, G. (2009). *Administración financiera*. Estados Unidos: McGraw Hill.
- Pedrosa, S. J. (2015). *Cartera de inversión*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cartera-de-inversion.html>
- Rosser, C. (2006). *La gestion telefonica de cobros*. Madrid: Cielo.
- Vega Caballero, A. V. (2021). *Elaboración de un manual de procedimiento para el recaudo en el área de cartera de la empresa representaciones smart shadow sas, como herramienta de control interno de la organización*. Obtenido de Repositorio Universidad Tecnológica de Santander: <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/8680>
- Vera Andrade, E. J. (2013). *Gestión de Crédito y Cobranzas para prevenir y recuperar la cartera vencida del Banco del Pichincha*. Obtenido de Repositorio Universidad Internacional del Ecuador: <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/1560>
- Zuluaga Uribe, G. (2003). *Recaudo persuasivo*. Bogotá, Colombia: Auto Edithors.

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

- 1- ¿Cuáles serían los perfiles adecuados para el área de cartera?
- 2- ¿Qué procedimiento de apertura de crédito, control e informes tiene la empresa para realizar el cobro de créditos a los socios y clientes?
- 3- ¿Qué actividades de supervisión y monitoreo se realizan al área de cartera y quienes los realizan? ¿considera que es efectivo?
- 4- ¿Con que periodicidad se actualiza la información de los clientes que tienen créditos?
¿Quién es el encargado de realizar esta actualización?
- 5- ¿Qué actividades de control, seguimiento y monitoreo adicional o recomendaría para implementar en el proceso de cartera? Argumente su respuesta.

ANEXO 2: ENCUESTA SE APLICA A EMPLEADOS DEL ÁREA DE CARTERA

CONSTRUCCIÓN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE CARTERA DE LA EMPRESA COOMOTOR LTDA						
PREGUNTA		Componente coso III	SI	NO	N/A	OBSERVACION
1	¿Conoce la historia de la compañía?	Entorno De Control				
2	¿Conoce la filosofía empresarial, misión y visión?	Ambiente De Control				
3	¿Comparte los valores corporativos?	Entorno De Control				
4	¿Comprende las funciones de su cargo?	Actividades De Control				
5	¿Comprende la importancia del control interno? control interno?	Actividades De Control				
6	¿En el momento de su contratación le aplicaron pruebas de conocimientos en materia contable, tributaria, comercial, laboral y NIIF? tributaria, comercial, laboral y NIIF?	Actividades De Control				
7	¿Existen políticas para los procedimientos de cartera?	Entorno De Control				
8	¿Conoce las responsabilidades de su cargo?	Entorno De Control				
9	¿Se utilizan herramientas para la identificación y valoración de los riesgos? riesgos?	Evaluación Del Riesgo				
10	¿Conoce el origen de los riesgos y el impacto en el área de cartera? en el área de	Evaluación Del Riesgo				

	cartera?					
11	¿Se toman medidas para minimizar y corregir los riesgos en el área de cartera? los riesgos en el área de cartera?	Evaluación Del Riesgo				
12	¿Identifica puntos críticos en la recuperación de la cartera?	Evaluación Del Riesgo				
13	¿Conoce los manuales de procedimientos de su cargo?	Entorno De Control				
14	¿Se utilizan los manuales como guía para realizar los procesos con efectividad?	Actividad De Control				
15	¿Se realiza deterioro de cartera para cuentas de difícil cobro?	Actividad De Control				
16	¿Cuándo realiza procesos dentro de su cargo verifica que estén acordes a las políticas de la empresa?	Entorno De Control				
17	¿Verifica que existan soportes contables sobre los pendientes de cartera?	Actividad De Control				
18	¿Comprende la importancia de entregar Información errónea o fuera de la fecha?	Sistema De Información Y Comunicación				
19	¿Presenta oportunamente los informes de cartera a quien sea pertinente?	Sistema De Información Y Comunicación				

20	¿Los manuales de procedimientos se actualizan constantemente?	Actividad De Control				
21	¿Existe comunicación asertiva con los demás departamentos de la empresa?	Sistema De Información Y Comunicación				
22	¿Se realiza un mantenimiento al software y hardware de la compañía?	Sistema De Comunicación Y Actividad De Control				
23	¿Se comunican las políticas, objetivos, misión, visión, manual de funciones y procedimientos en la compañía?	Entorno De Control				
TOTAL						
PARTICIPACION						

ANEXO 3 PERFILES DE CARGO Y MANUALES DE FUNCIONES

NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar de Cartera I		
ÁREA FUNCIONAL:	Cartera		
JEFE INMEDIATO:	Coordinador de Cartera		
PERSONAS A CARGO:	Ninguna		
COMPETENCIAS			
Educación: Técnico/Tecnólogo/ Estudiante en Contabilidad, Finanzas, Economía o afines.	Experiencia: Ninguna		
	Edad: Mayor de 20 años		Género: Indiferente
Formación	- Curso de 32 horas en seguridad vial, SST, calidad, gestión ambiental, turismo sostenible, calidad en prestación del servicio en el transporte turístico terrestre y señales de tránsito.		
HABILIDADES			
Habilidades Funcionales: Manejo emocional, Flexibilidad al cambio, Trabajo en equipo, Trabajo bajo presión, Comunicación asertiva.			
Valores Corporativos:	Pasión por servir, honestidad, competitividad, compromiso, lealtad y respeto.		
Relaciones externas:	Clientes.		
Relaciones internas:	Gerente, Asociados, responsables de puntos de venta, jefes de áreas y demás colaboradores de la organización.		
Misión del Cargo	Apoyar los procesos de gestión de cartera.		
FUNCIONES			
- Liquidación administración indirecta: se exporta de STONE el archivo de las liquidaciones preliminares de los vehículos de administración indirecta, se le envía a la división de transporte para su verificación y modificaciones pertinentes, se espera la confirmación de dicha División para así generar la liquidación definitiva de todos los vehículos de administración indirecta para que los socios cancelen en la División de tesorería el pago correspondiente de la administración del mes. - Tiempo: liquidación preliminar el 28 de cada mes, liquidación definitiva el 30 de cada mes. - Conciliar mensualmente el módulo 27 (cartera vs modulo contabilidad). - Reclasificar las cuentas contables N161505, N161510, N161515, N161520, en el módulo de cartera y contabilidad.			

- Realizar la trazabilidad a las reclamaciones presentadas por los clientes cuenta corriente y contra entregas, una vez sean aprobadas por el área de calidad, se valida y se cobra la obligación a quien corresponda.
- Efectuar glosas a funcionarios y/o asociados responsables por faltantes de recaudos (como efectivo, remesas y retorno de cumplidos).
- Semestralmente realizar relación de pagarés al Banco Coopcentral.
- Enviar de manera permanente el estado de cartera a las agencias de encomiendas y hacerle el seguimiento respectivo.
- Realizar nota contable en Stone y efectuar en PXP la anulación de remesas cuando las agencias lo solicitan.
- Dar soporte a las agencias sobre inquietudes de cuenta corriente Solución de requerimientos.
- Verificar las ventas y realizar los abonos en el módulo de remesas recaudo cartera vigente
- Realizar conciliación frente al módulo de remesas (cartera vs contabilidad)
- Apoyar a los consignatarios en la recuperación y devolución de cumplidos de clientes cuenta corriente para la presentación de cuentas de cobro.
- Creación de clientes para Facturación electrónica con su respectivo detalle y contacto según programa Stone.
- Efectuar documentos 5024,5025 y 1006, para cobro y abono de obligaciones.
- Realizar cruces de fondo reposición asociados en Stone con sus respectivos soportes de Excel y Word, de acuerdo con el requerimiento.
- Generar factura electrónica de remesas y pasajes según solicitud de clientes.
- Generar 5012 (notas créditos) a las agencias encomiendas cuando generen mal la factura electrónica.
- Efectuar los ajustes a las diferentes agencias cuando ellos devuelven las inconsistencias.
- Realizar notas contables, novedades y abonos de remesas incautadas.
- Archivar las actas de la mercancía dada de baja de las agencias.
- Archivar las remesas anuladas solicitadas al área de cartera por las agencias.
- Realizar inducción a personal nuevo de las agencias en toda la trazabilidad de creación de cliente, cuenta de cobro, facturación y recaudo de las remesas contra entrega y cuenta corriente.
- Atención de servicio público (personal, telefónicamente y por correos).
- Demás funciones asignadas por el jefe inmediato.

RESPONSABILIDADES FRENTE AL S.I.G

Calidad:

1. Conocer, aplicar y contribuir al cumplimiento de la política, objetivos y metas del Sistema Integrado de Gestión.
2. Cumplir las normas, procedimientos y protocolos del SIG.
3. Conocer y entender el mapa de procesos de la organización, así como la caracterización del proceso de prestación del servicio y su rol dentro del SIG.
4. Proponer acciones de mejora y acciones correctivas en su proceso.
5. Hacer uso de los documentos establecidos en el SIG.
6. Colaborar y participar en las auditorías realizadas en la organización.
7. Cumplir las responsabilidades del SIG asociadas a su cargo.

Seguridad y salud en el trabajo:

1. Contribuir al cumplimiento de la Política, objetivos y metas del SIG en materia de SST.
2. Conocer, aplicar y contribuir al cumplimiento de la política de prevención de alcohol, tabaco y sustancias psicoactivas.

3. Cumplir las normas, procedimientos, reglamentos e instrucciones del sistema de gestión en SST.
4. Asegurar que las condiciones de trabajo sean adecuadas para ejecutar las tareas asignadas de manera segura y de acuerdo con los procedimientos de seguridad establecidos por la organización.
5. Informar y corregir si está a su alcance las condiciones de trabajo inseguras que le sean reportadas o que identifique en los lugares de trabajo y hacer sugerencias para prevenir o controlar los factores riesgo.
6. Participar en la identificación de los peligros y riesgos laborales e impactos, evaluación y establecimiento de controles.
7. Participar en las actividades que hacen parte del SIG SST, programas en riesgos prioritarios, PVE, capacitaciones, inspecciones, comités, simulacro, entre otras.
8. Reportar los incidentes o accidentes de trabajo.
9. Usar adecuadamente la dotación y EPP entregados por la organización.
10. Participar en las investigaciones de incidentes o accidentes laborales cuando la organización lo solicite.
11. Procurar el cuidado de su salud.
12. Asistir a los exámenes médicos ocupacionales programados por la organización.
13. Informar cualquier anomalía de su salud y reportarlo oportunamente al área SST.
14. Mantener en condiciones de orden y aseo los lugares de trabajo, herramientas y equipos.
15. Respetar y promover el cumplimiento de los protocolos de Bioseguridad establecidos por la Organización para la prevención del covid-19.

Medio Ambiente:

1. Contribuir al cumplimiento de la Política del SIG, objetivos y metas en materia ambiental.
2. Conocer y entender los aspectos e impactos ambientales asociados a su proceso y procurar desde su rol el menor impacto negativo posible al ambiente relacionado con las actividades de su área.
3. Participar en las actividades contempladas en los programas de gestión ambiental, así como asistir a las capacitaciones programadas en SGA.
4. Realizar la disposición adecuada de los residuos especiales, peligrosos, ordinarios y aprovechables generados por las actividades propias del área.
5. Hacer uso de las 3R. Reutilizar, reducir, reciclar.
6. Participar en los simulacros en materia de gestión ambiental, programados por la organización.

Seguridad Vial

1. Contribuir al cumplimiento de la Política del SIG, objetivos y metas en materia de seguridad vial.
2. Conocer y entender los riesgos que se presenta en desplazamientos en misión o en Itinere (Matriz de riesgos viales).
3. Conocer y entender los diferentes roles en la vía que tiene la organización y promover el compromiso con la prevención de accidentes e incidentes viales.
4. Asistir en las capacitaciones de seguridad vial programadas por la organización.

5. Contribuir con el cumplimiento de las políticas del PESV (Uso del cinturón de seguridad, Uso de equipos bidireccionales, Regulación de velocidad, Horas de conducción y descanso) en los conductores.
6. Participar en los simulacros en materia de seguridad vial, programados por la organización.

Turismo Sostenible

1. Cumplir con la Política, objetivos y metas de Turismo Sostenible establecidos en la organización.
2. Contribuir con el cumplimiento de los programas de Gestión para la Sostenibilidad.
3. Promover el comportamiento responsable y respetuoso con el desarrollo sostenible.
4. Hacer uso eficiente y racional de los recursos naturales.
5. Promover la prevención y denuncia del tráfico ilícito de flora fauna y bienes culturales, teniendo en cuenta la reglamentación vigente.
6. Promover la prevención y denuncia del comercio y la explotación sexual con menores de edad (ESCNNA).
7. Promover el cuidado y preservación del patrimonio cultural.

AUTORIDAD:

Seguridad, salud en el trabajo y Medio ambiente: Suspender cualquier actividad que ponga en riesgo su integridad personal, la de sus compañeros, contratistas y/o usuarios del servicio; al igual que cualquier proceso que pueda causar un impacto ambiental negativo.

RENDICIÓN DE CUENTAS:

- De acuerdo con las responsabilidades asignadas en el sistema de gestión integrado se realizará anualmente la rendición de cuentas interna a través de la evaluación de desempeño.
- Asistencia a capacitaciones y actividades del SIG y de turismo sostenible programadas por la organización.
- Reporte de condiciones y actos inseguros en su área de trabajo.

Nombre: _____

Cedula: _____

Firma: _____

Fecha: _____

NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar de Cartera II	
ÁREA FUNCIONAL:	Cartera	
JEFE INMEDIATO:	Coordinador de Cartera	
PERSONAS A CARGO:	Ninguna	
COMPETENCIAS		
Educación: Bachiller, técnico o Profesional en Contabilidad, Finanzas, Economía o afines.	Experiencia: De 1 a 2 años	
	Edad: Mayor de 22 años	Género: Indiferente
Formación	- Curso de 32 horas en seguridad vial, SST, calidad, gestión ambiental, turismo sostenible, calidad en prestación del servicio en el transporte turístico terrestre y señales de tránsito.	
HABILIDADES		
Habilidades Funcionales: Manejo emocional, Flexibilidad al cambio, Trabajo en equipo, Trabajo bajo presión, Comunicación asertiva.		
Valores Corporativos: Pasión por servir, honestidad, competitividad, compromiso, lealtad y respeto.		
Relaciones externas:	Clientes.	
Relaciones internas:	Gerente, Asociados, responsables de puntos de venta, jefes de áreas y demás colaboradores de la organización.	
Misión del Cargo	Apoyar los procesos de gestión de cartera.	
FUNCIONES		

- Realizar mensualmente la relación de los vales de las cuotas de crédito y aportes de los asociados de administración directa, para entregar al área de Contabilidad.
- Confrontar con los manifiestos de carga de los vehículos y efectuar los documentos requeridos en Stone, según corresponda.
- Crear tarifarios a clientes de encomiendas en el programa PxP según autorización del jefe general de encomiendas.
- Validación de la facturación electrónica de cada agencia en el sistema STONE y en SIMBA.
- Validación del físico de las cuentas de cobro frente a lo ingresado en el sistema STONE.
- Actualizar tarifarios de clientes de encomiendas cada vez que el contrato se modifique según autorización del jefe general de encomiendas.
- Crear carpeta y archivar los documentos de nuevos clientes de encomiendas, así como de manera semestral se debe solicitar de la documentación para darle cumplimiento al SIPLAFT.
- Archivar las letras de cambio.
- Archivar documentación de créditos asociados directa e indirecta.
- ENVIAR A PARAR MOROSOS asociados indirecta
Se hace una relación de los socios que tienen morosidades por diferentes obligaciones vencidas (30 días) para que se acerquen a realizar abonos, se debe enviar un correo electrónico a todos los asociados (Pre-aviso) los (5) primeros días de cada mes y los diez (10) de cada mes se sacan los listados definitivos de bloqueos (enviar correo a todas las taquillas).
- Atención al público
- Generación de la facturación electrónica para clientes NO permanentes que requieren soporte de sus tickets o remesas.
- Generar notas créditos (Doc. 5012), cuando requiera modificación.
- Resolver inquietudes o inconvenientes diarios a los asociados indirectos.
- Hacer seguimiento a los pagos por concepto de administración mensual.
- Colaborar y participar en las auditorías realizadas en la organización
- Demás funciones asignadas por el jefe inmediato.

RESPONSABILIDADES FRENTE AL S.I.G

Calidad:

1. Conocer, aplicar y contribuir al cumplimiento de la política, objetivos y metas del Sistema Integrado de Gestión.

2. Cumplir las normas, procedimientos y protocolos del SIG.
3. Conocer y entender el mapa de procesos de la organización, así como la caracterización del proceso de prestación del servicio y su rol dentro del SIG.
4. Proponer acciones de mejora y acciones correctivas en su proceso.
5. Hacer uso de los documentos establecidos en el SIG.
6. Colaborar y participar en las auditorías realizadas en la organización.
7. Cumplir las responsabilidades del SIG asociadas a su cargo.

Seguridad y salud en el trabajo:

1. Contribuir al cumplimiento de la Política, objetivos y metas del SIG en materia de SST.
2. Conocer, aplicar y contribuir al cumplimiento de la política de prevención de alcohol, tabaco y sustancias psicoactivas.
3. Cumplir las normas, procedimientos, reglamentos e instrucciones del sistema de gestión en SST.
4. Asegurar que las condiciones de trabajo sean adecuadas para ejecutar las tareas asignadas de manera segura y de acuerdo con los procedimientos de seguridad establecidos por la organización.
5. Informar y corregir si está a su alcance las condiciones de trabajo inseguras que le sean reportadas o que identifique en los lugares de trabajo y hacer sugerencias para prevenir o controlar los factores riesgo.
6. Participar en la identificación de los peligros y riesgos laborales e impactos, evaluación y establecimiento de controles.
7. Participar en las actividades que hacen parte del SIG SST, programas en riesgos prioritarios, PVE, capacitaciones, inspecciones, comités, simulacro, entre otras.
8. Reportar los incidentes o accidentes de trabajo.
9. Usar adecuadamente la dotación y EPP entregados por la organización.
10. Participar en las investigaciones de incidentes o accidentes laborales cuando la organización lo solicite.
11. Procurar el cuidado de su salud.
12. Asistir a los exámenes médicos ocupacionales programados por la organización.
13. Informar cualquier anomalía de su salud y reportarlo oportunamente al área SST.
14. Mantener en condiciones de orden y aseo los lugares de trabajo, herramientas y equipos.

15. Respetar y promover el cumplimiento de los protocolos de Bioseguridad establecidos por la Organización para la prevención del covid-19.

Medio Ambiente:

1. Contribuir al cumplimiento de la Política del SIG, objetivos y metas en materia ambiental.
2. Conocer y entender los aspectos e impactos ambientales asociados a su proceso y procurar desde su rol el menor impacto negativo posible al ambiente relacionado con las actividades de su área.
3. Participar en las actividades contempladas en los programas de gestión ambiental, así como asistir a las capacitaciones programadas en SGA.
4. Realizar la disposición adecuada de los residuos especiales, peligrosos, ordinarios y aprovechables generados por las actividades propias del área.
5. Hacer uso de las 3R. Reutilizar, reducir, reciclar.
6. Participar en los simulacros en materia de gestión ambiental, programados por la organización.

Seguridad Vial

1. Contribuir al cumplimiento de la Política del SIG, objetivos y metas en materia de seguridad vial.
2. Conocer y entender los riesgos que se presenta en desplazamientos en misión o en Itinere (Matriz de riesgos viales).
3. Conocer y entender los diferentes roles en la vía que tiene la organización y promover el compromiso con la prevención de accidentes e incidentes viales.
4. Asistir en las capacitaciones de seguridad vial programadas por la organización.
5. Contribuir con el cumplimiento de las políticas del PESV (Uso del cinturón de seguridad, Uso de equipos bidireccionales, Regulación de velocidad, Horas de conducción y descanso) en los conductores.
6. Participar en los simulacros en materia de seguridad vial, programados por la organización.

Turismo Sostenible

1. Cumplir con la Política, objetivos y metas de Turismo Sostenible establecidos en la organización.
2. Contribuir con el cumplimiento de los programas de Gestión para la Sostenibilidad.
3. Promover el comportamiento responsable y respetuoso con el desarrollo sostenible.
4. Hacer uso eficiente y racional de los recursos naturales.
5. Promover la prevención y denuncia del tráfico ilícito de flora fauna y bienes culturales, teniendo en cuenta la reglamentación vigente.
6. Promover la prevención y denuncia del comercio y la explotación sexual con menores de edad (ESCNNA).
7. Promover el cuidado y preservación del patrimonio cultural.

AUTORIDAD

Seguridad, salud en el trabajo y Medio ambiente: Suspender cualquier actividad que ponga en riesgo su integridad personal, la de sus compañeros, contratistas y/o usuarios del servicio; al igual que cualquier proceso que pueda causar un impacto ambiental negativo.

RENDICIÓN DE CUENTAS

- De acuerdo con las responsabilidades asignadas en el sistema de gestión integrado se realizará anualmente la rendición de cuentas interna a través de la evaluación de desempeño.
- Asistencia a capacitaciones y actividades del SIG y de turismo sostenible programadas por la organización.
- Reporte de condiciones y actos inseguros en su área de trabajo.

Cedula: _____

Firma: _____

Fecha: _____

NOMBRE DEL CARGO:		Auxiliar de Cartera III	
ÁREA FUNCIONAL:	Cartera		
JEFE INMEDIATO:		Coordinador de Cartera	
PERSONAS A CARGO:		Ninguna	
COMPETENCIAS			
Educación: Técnico/Tecnólogo/ Estudiante en Contabilidad, Finanzas, Economía o afines.		Experiencia: Ninguna	
		Edad: Mayor de 20 años	Género: Indiferente
Formación		- Curso de 32 horas en seguridad vial, SST, calidad, gestión ambiental, turismo sostenible, calidad en prestación del servicio en el transporte turístico terrestre y señales de tránsito.	
HABILIDADES			
Habilidades Funcionales: Manejo emocional, Flexibilidad al cambio, Seguimiento a procesos, Precisión en manejo al cargo, Trabajo en equipo.			
Valores Corporativos: Pasión por servir, honestidad, competitividad, compromiso, lealtad y respeto.			
Relaciones externas:		Clientes	
Relaciones internas:		Gerente, Asociados, responsables de puntos de venta, jefes de áreas y demás colaboradores de la organización.	
Misión del Cargo		Apoyar los procesos de gestión del área de cartera, llevando el control de las cuentas corrientes de los bancos, monitorear los movimientos como pagos, ya sean vencidos o por cubrir, depósitos bancarios y en efectivo, así como reporte de saldos.	
FUNCIONES			
- Revisar diariamente las cuentas bancarias de la cooperativa (Bancolombia, B.B.V.A, Bogotá), con el fin de verificar los pagos o abonos realizados por los clientes y apoyar en el proceso de cancelación. - Registrar los pagos identificados mediante consignaciones en línea (2070-2071).			

- Verificar las ventas cuentas corrientes, ventas pago destino y realizar los abonos en el módulo de remesas, según planilla de liquidación de PXP de las agencias de encomiendas con el módulo de contabilidad.
- Gestionar cobro a los clientes cuenta corriente mediante el envío constante de la cartera vencida. (Encomiendas).
- Realizar llamadas a los clientes y hacer seguimiento a los requerimientos de los clientes y a las fechas de pago de los mismos.
- Realizar notas contables de las novedades o hallazgos que se encuentren como ajustes a las cuentas.
- Efectuar revisión y conciliación mensualmente de los módulos N° 1, 2, 3, 6, 7, 9, 11, 20, 26, 32, 33 y 37 (Módulo Cartera Vs. Contabilidad), luego hacer los ajustes según corresponda, para finalmente realizar la reclasificación definitiva del mes.
- Realizar abono o cargo a los asociados, en los momentos en que los soliciten.
- Registrar las legalizaciones que el área de transportes envía mensualmente, donde ha aprobado y legalizado la compra y/o venta de los vehículos. Dicha información se debe verificar en el sistema y realizar dicha novedad.
- Apoyar la realización de los cruces de las Liquidaciones de carretera y urbanos.
- Visitar a las agencias de encomiendas y realizar los respectivos informes de las visitas de auditoria.
- Informar de manera permanente por cualquier medio al jefe de cartera y a los consignatarios y/o responsables del punto de venta, el estado en que se encuentra los clientes, indicando las recomendaciones a seguir.
- Apoyar a los demás colaboradores del área ofreciendo inducción o asesoría en temas referentes a los aplicativos y/o protocolos establecidos en el área de Cartera para el desarrollo de las labores.
- Apoyar en la realización de los cruces de cartera con el fondo de reposición.
- Enviar mensualmente al jefe inmediato reporte de ventas de los clientes cuenta corriente de encomiendas.
- Realizar Estados de Cuentas: Se revisa por Cuenta – Tercero cada obligación se refleja por vehículo y saldos que estén a su favor.
- Apoyar la generación de facturación electrónica a clientes que la requieran por servicio de aforo de mercancías y en las agencias que no tengan el módulo de facturación
- Registrar los créditos por concepto de ingreso de Asociados nuevos, aportes ordinarios y/o adicionales. (Letras de cambio).
- Realizar la reclasificación de cartera de asociados, una vez se han cerrado las liquidaciones.
- Realizar conciliación y registro de las incapacidades enviadas por el área administrativa.
- Archivar los Documentos de manera consecutiva (2070-2071)
- Resolver inquietudes o inconvenientes diarios en las agencias y/o asociados.
- Demás funciones asignadas por el jefe inmediato, inherentes a su cargo.

RESPONSABILIDADES FRENTE AL S.I.G

Calidad:

1. Conocer, aplicar y contribuir al cumplimiento de la política, objetivos y metas del Sistema Integrado de Gestión.
2. Cumplir las normas, procedimientos y protocolos del SIG.

3. Conocer y entender el mapa de procesos de la organización, así como la caracterización del proceso de prestación del servicio y su rol dentro del SIG.
4. Proponer acciones de mejora y acciones correctivas en su proceso.
5. Hacer uso de los documentos establecidos en el SIG.
6. Colaborar y participar en las auditorías realizadas en la organización.
7. Cumplir las responsabilidades del SIG asociadas a su cargo.

Seguridad y salud en el trabajo:

1. Contribuir al cumplimiento de la Política, objetivos y metas del SIG en materia de SST.
2. Conocer, aplicar y contribuir al cumplimiento de la política de prevención de alcohol, tabaco y sustancias psicoactivas.
3. Cumplir las normas, procedimientos, reglamentos e instrucciones del sistema de gestión en SST.
4. Asegurar que las condiciones de trabajo sean adecuadas para ejecutar las tareas asignadas de manera segura y de acuerdo con los procedimientos de seguridad establecidos por la organización.
5. Informar y corregir si está a su alcance las condiciones de trabajo inseguras que le sean reportadas o que identifique en los lugares de trabajo y hacer sugerencias para prevenir o controlar los factores riesgo.
6. Participar en la identificación de los peligros y riesgos laborales e impactos, evaluación y establecimiento de controles.
7. Participar en las actividades que hacen parte del SIG SST, programas en riesgos prioritarios, PVE, capacitaciones, inspecciones, comités, simulacro, entre otras.
8. Reportar los incidentes o accidentes de trabajo.
9. Usar adecuadamente la dotación y EPP entregados por la organización.
10. Participar en las investigaciones de incidentes o accidentes laborales cuando la organización lo solicite.
11. Procurar el cuidado de su salud.
12. Asistir a los exámenes médicos ocupacionales programados por la organización.
13. Informar cualquier anomalía de su salud y reportarlo oportunamente al área SST.
14. Mantener en condiciones de orden y aseo los lugares de trabajo, herramientas y equipos.
15. Respetar y promover el cumplimiento de los protocolos de Bioseguridad establecidos por la Organización para la prevención del covid-19.

Medio Ambiente:

1. Contribuir al cumplimiento de la Política del SIG, objetivos y metas en materia ambiental.
2. Conocer y entender los aspectos e impactos ambientales asociados a su proceso y procurar desde su rol el menor impacto negativo posible al ambiente relacionado con las actividades de su área.
3. Participar en las actividades contempladas en los programas de gestión ambiental, así como asistir a las capacitaciones programadas en SGA.

- Realizar la disposición adecuada de los residuos especiales, peligrosos, ordinarios y aprovechables generados por las actividades propias del área. - Hacer uso de las 3R. Reutilizar, reducir, reciclar. - Participar en los simulacros en materia de gestión ambiental, programados por la organización.
Seguridad Vial - Contribuir al cumplimiento de la Política del SIG, objetivos y metas en materia de seguridad vial. - Conocer y entender los riesgos que se presenta en desplazamientos en misión o en Itinere (Matriz de riesgos viales). - Conocer y entender los diferentes roles en la vía que tiene la organización y promover el compromiso con la prevención de accidentes e incidentes viales. - Asistir en las capacitaciones de seguridad vial programadas por la organización. - Contribuir con el cumplimiento de las políticas del PESV (Uso del cinturón de seguridad, Uso de equipos bidireccionales, Regulación de velocidad, Horas de conducción y descanso) en los conductores. - Participar en los simulacros en materia de seguridad vial, programados por la organización.
Turismo Sostenible - Cumplir con la Política, objetivos y metas de Turismo Sostenible establecidos en la organización. - Contribuir con el cumplimiento de los programas de Gestión para la Sostenibilidad. - Promover el comportamiento responsable y respetuoso con el desarrollo sostenible. - Hacer uso eficiente y racional de los recursos naturales. - Promover la prevención y denuncia del tráfico ilícito de flora fauna y bienes culturales, teniendo en cuenta la reglamentación vigente. - Promover la prevención y denuncia del comercio y la explotación sexual con menores de edad (ESCNNA). Promover el cuidado y preservación del patrimonio cultural.
AUTORIDAD Seguridad, salud en el trabajo y Medio ambiente: Suspender cualquier actividad que ponga en riesgo su integridad personal, la de sus compañeros, contratistas y/o usuarios del servicio; al igual que cualquier proceso que pueda causar un impacto ambiental negativo.
RENDICIÓN DE CUENTAS - De acuerdo con las responsabilidades asignadas en el sistema de gestión integrado se realizará anualmente la rendición de cuentas interna a través de la evaluación de desempeño. - Asistencia a capacitaciones y actividades del SIG y de turismo sostenible programadas por la organización. - Reporte de condiciones y actos inseguros en su área de trabajo.

Nombre: _____

Cedula: _____

Firma: _____

Fecha: _____

NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar de Cartera IV	
ÁREA FUNCIONAL:	Cartera	
JEFE INMEDIATO:	Coordinador de Cartera	
PERSONAS A CARGO:	Ninguna	
COMPETENCIAS		
Educación: Técnico, Tecnólogo o Profesional en Contabilidad, Finanzas, Economía o afines.	Experiencia: De 1 a 2 años	
	Edad: Mayor de 20 años	Género: Indiferente
Formación	Curso de 32 horas en seguridad vial, SST, calidad, gestión ambiental, turismo sostenible, calidad en prestación del servicio en el transporte turístico terrestre y señales de tránsito.	
HABILIDADES		
Habilidades funcionales: Manejo emocional, flexibilidad al cambio, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, comunicación asertiva. Valores corporativos: Pasión por servir, honestidad, competitividad, compromiso, lealtad y respeto.		
Relaciones externas:	Clientes.	
Relaciones internas:	Gerente, Asociados, responsables de puntos de venta, jefes de áreas y demás colaboradores de la organización.	
Misión del Cargo	Apoyar los procesos de gestión de cartera.	
FUNCIONES		
- Realizar el abono en el módulo de cartera de cuotas de los créditos de los funcionarios de la entidad y conciliar el módulo de empleados de cartera con contabilidad. - Verificar y cuadrar con el auxiliar contable de los consolidados de las agencias pasajes, identificando forma de pago (contado y crédito); devoluciones o anulaciones de terceros de los clientes cuentas corrientes. - Realizar lo correspondiente a la verificación de las órdenes de autorización de tiquetes y soportes de los clientes cuentas corrientes, que vienen en los consolidados de pasajes. - Verificar las ventas y realizar los abonos en el módulo de remesas, según los soportes físicos de las agencias de pasajes con el módulo de contabilidad. - Facturar los suministros de servicios prestados a los clientes cuenta corriente de la empresa y gestionar su recaudo. - Gestionar el cobro de los clientes en los que el área comercial factura documento 4007.		

- Facturar los servicios de arrendamiento, reintegro de costos y gastos y demás rubros que se soliciten por parte de otras dependencias facturar mediante el documento 4006.
- Realizar factura a los clientes que adquieren tiquetes en línea mediante el documento 4002.
- Realizar Nota crédito a las facturas que solicitan los clientes mediante el documento 5012.
- Dar soporte a las agencias sobre las inquietudes de cuentas corrientes de pasajes.
- Apoyar a las agencias de pasajes en el proceso de facturación electrónica, creación de clientes y demás apoyos que soliciten las agencias.
- Registrar las cuentas corrientes de las agencias que no tienen sistema STONE.
- Reporte a la CIFIN: se genera después de salir las liquidaciones de carretera, diligenciando el archivo de Transición reportando a los Asociados que presentan morosidad recurrente superior a 1 año.
- Reportes de pago: se entrega mensualmente a la Coordinadora del área los recaudos de los asociados de administración indirecta, de acuerdo con los rangos de morosidad como pagaron.
- Créditos: archivar documentación de créditos empleados.
- Realizar la revisión permanente de los cupos asignados a las policías, verificando diariamente sus consumos con el fin de que no excedan su presupuesto, cuando estén cerca del límite de presupuesto se envía correo al área comercial informando la suspensión de los servicios hasta nueva orden, de igual manera estar en contacto telefónico con los encargados de cada Policía. Y enviar las respectivas facturas electrónicas, así como cruces si hay lugar.
- Conciliar y generar facturación para el cliente Flota la Macarena por concepto de suministros de pasajes y remesas, igualmente, conciliar todos los pasajes pendientes por reclamar (abiertos).
- Generar facturación a los demás clientes cuenta corriente de pasajes y con los que se tenga contrato.
- Informar periódicamente y/o a solicitud de los clientes cuenta corriente (policías) los consumos realizados.
- Realizar conciliación de la información correspondiente al módulo de remesas y pasajes con el módulo de contabilidad.
- Realizar los recaudos manuales de las agencias de encomiendas.
- Gestionar cobro de los clientes cuenta corriente, arrendamientos reintegro de costos y gastos y demás clientes a los que se le elaboran la facturación electrónica, tales como: Atlético Huila, Flota la Macarena, Policía Sanidad Huila, Policía Sanidad Caquetá, Policía Sanidad Putumayo, Profamilia, Terminal Florencia, Terminal Neiva, Terminal Pitalito, Apuestas Nacionales, Contegral, Conex, Contegral, Expreso Bolivariano, Expreso Gaitana, Inversiones Coomotor, Transpurificacion, Unimotor, Preintermotor, Electrohuila, La Equidad, Avisos Carro partes, Registraduría, Locales en arriendo y a los demás clientes que solicita gerencia.
- Organización de archivo de documentos tales como soportes contables y de facturación electrónica.
- Realizar el llamado anualmente a los consignatarios de cada agencia con el fin de solicitar el certificado de libertad y tradición del codeudor.
- Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato.

RESPONSABILIDADES FRENTE AL S.I.G

Calidad:

1. Conocer, aplicar y contribuir al cumplimiento de la política, objetivos y metas del sistema Integrado de Gestión.
2. Cumplir las normas, procedimientos y protocolos del SIG.

3. Conocer y entender el mapa de procesos de la organización, así como la caracterización del proceso de prestación del servicio y su rol dentro del SIG.
4. Proponer acciones de mejora y acciones correctivas en su proceso.
5. Hacer uso de los documentos establecidos en el SIG.
6. Colaborar y participar en las auditorías realizadas en la organización.
7. Cumplir las responsabilidades del SIG asociadas a su cargo.

Seguridad y salud en el trabajo:

1. Contribuir al cumplimiento de la Política, objetivos y metas del SIG en materia de SST.
2. Conocer, aplicar y contribuir al cumplimiento de la política de prevención de alcohol, tabaco y sustancias psicoactivas.
3. Cumplir las normas, procedimientos, reglamentos e instrucciones del sistema de gestión en SST.
4. Asegurar que las condiciones de trabajo sean adecuadas para ejecutar las tareas asignadas de manera segura y de acuerdo con los procedimientos de seguridad establecidos por la organización.
5. Informar y corregir si está a su alcance las condiciones de trabajo inseguras que le sean reportadas o que identifique en los lugares de trabajo y hacer sugerencias para prevenir o controlar los factores riesgo.
6. Participar en la identificación de los peligros y riesgos laborales e impactos, evaluación y establecimiento de controles.
7. Participar en las actividades que hacen parte del SIG SST, programas en riesgos prioritarios, PVE, capacitaciones, inspecciones, comités, simulacro, entre otras.
8. Reportar los incidentes o accidentes de trabajo.
9. Usar adecuadamente la dotación y EPP entregados por la organización.
10. Participar en las investigaciones de incidentes o accidentes laborales cuando la organización lo solicite.
11. Procurar el cuidado de su salud.
12. Asistir a los exámenes médicos ocupacionales programados por la organización.
13. Informar cualquier anomalía de su salud y reportarlo oportunamente al área SST.
14. Mantener en condiciones de orden y aseo los lugares de trabajo, herramientas y equipos.
15. Respetar y promover el cumplimiento de los protocolos de Bioseguridad establecidos por la Organización para la prevención del covid-19.

Medio Ambiente:

1. Contribuir al cumplimiento de la Política del SIG, objetivos y metas en materia ambiental.
2. Conocer y entender los aspectos e impactos ambientales asociados a su proceso y procurar desde su rol el menor impacto negativo posible al ambiente relacionado con las actividades de su área.
3. Participar en las actividades contempladas en los programas de gestión ambiental, así como asistir a las capacitaciones programadas en SGA.
4. Realizar la disposición adecuada de los residuos especiales, peligrosos, ordinarios y aprovechables generados por las actividades propias del área.
5. Hacer uso de las 3R. Reutilizar, reducir, reciclar.

6. Participar en los simulacros en materia de gestión ambiental, programados por la organización.
Seguridad Vial: 1. Contribuir al cumplimiento de la Política del SIG, objetivos y metas en materia de seguridad vial. 2. Conocer y entender los riesgos que se presenta en desplazamientos en misión o en Itinere (Matriz de riesgos viales). 3. Conocer y entender los diferentes roles en la vía que tiene la organización y promover el compromiso con la prevención de accidentes e incidentes viales. 4. Asistir en las capacitaciones de seguridad vial programadas por la organización. 5. Contribuir con el cumplimiento de las políticas del PESV (Uso del cinturón de seguridad, Uso de equipos bidireccionales, Regulación de velocidad, Horas de conducción y descanso) en los conductores. 6. Participar en los simulacros en materia de seguridad vial, programados por la organización.
Turismo Sostenible 1. Cumplir con la Política, objetivos y metas de Turismo Sostenible establecidos en la organización. 2. Contribuir con el cumplimiento de los programas de Gestión para la Sostenibilidad. 3. Promover el comportamiento responsable y respetuoso con el desarrollo sostenible. 4. Hacer uso eficiente y racional de los recursos naturales. 5. Promover la prevención y denuncia del tráfico ilícito de flora fauna y bienes culturales, teniendo en cuenta la reglamentación vigente. 6. Promover la prevención y denuncia del comercio y la explotación sexual con menores de edad (ESCNA). 7. Promover el cuidado y preservación del patrimonio cultural.
AUTORIDAD Seguridad, salud en el trabajo y Medio ambiente: Suspender cualquier actividad que ponga en riesgo su integridad personal, la de sus compañeros, contratistas y/o usuarios del servicio; al igual que cualquier proceso que pueda causar un impacto ambiental negativo.
RENDICIÓN DE CUENTAS • De acuerdo con las responsabilidades asignadas en el sistema de gestión integrado se realizará anualmente la rendición de cuentas interna a través de la evaluación de desempeño. • Asistencia a capacitaciones y actividades del SIG y de turismo sostenible programadas por la organización. • Reporte de condiciones y actos inseguros en su área de trabajo.

Nombre: _____

Cedula: _____

Firma: _____

Fecha: _____

NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de Cartera	
ÁREA FUNCIONAL:	Cartera	
JEFE INMEDIATO:	Gerencia	
PERSONAS A CARGO:	Analista de Cartera y Auxiliares de cartera	
COMPETENCIAS		
Educación: Contador Público, Economista, Administrador Financiero, de Empresas o áreas afines, Especialista en cualquier rama administrativa o financiera.	Experiencia: De 2 a 3 años en cargos similares o afines.	
	Edad: Mayor de 25 años	Género: Indiferente
Tener o adquirir formación en:	- Curso de 32 horas en seguridad vial, SST, calidad, gestión ambiental, turismo sostenible, calidad en prestación del servicio en el transporte turístico terrestre y señales de tránsito.	
HABILIDADES		
Habilidades Funcionales: Persona proactiva, con iniciativa, compromiso, planificación, organización, orientación a resultados, servicio al cliente, Capacidad de trabajar bajo presión, liderazgo y solución de problemas.		
Valores Corporativos: Pasión por servir, honestidad, competitividad, compromiso, lealtad y respeto.		
Relaciones externas:	Clientes, Proveedores, Contratistas, Entidades públicas y privadas,	
Relaciones internas:	Gerente, Consejo de Administración, responsables de puntos de venta, asociados, jefes de área o sección y demás colaboradores de la organización.	
Misión del Cargo	Coordinar y controlar permanentemente la gestión de cobro, el manejo, administración y saneamiento integral de la cartera de la organización.	
FUNCIONES		

- Realizar el estudio crediticio y judicial para refinanciaciones e ingresos a la cooperativa de asociados nuevos.
- Realizar el Estudio de la viabilidad de todas las negociaciones que son pasadas al Consejo de Administración.
- Consulta ante las Centrales de Riesgos a asociados nuevos, clientes y asociados que soliciten créditos y/o refinanciaciones
- Realizar reportes para la oficina de transporte sobre los saldos de créditos del fondo de reposición de urbanos y carreteras.
- Realizar estudio de crédito para los clientes nuevos de Encomiendas
- Coordinar con el área Jurídica la elaboración de contratos de compraventa y dación en de automotores propiedad de la organización o que entreguen los asociados
- Revisar y firmar los Estados de cuenta de los Asociados De la Cooperativa
- Informar al Departamento de Transporte, sobre los vehículos que haya que Levantar Prenda una vez se haya terminado de pagar las obligaciones.
- Realizar la gestión de cobranza a los clientes o deudores vía telefónica o e-mail y/o por escrito
- Realizar estudio y créditos de Empleados
- Realizar estudio y créditos para Asociados tanto en la línea de Fondo de reposición, Refinanciaciones o créditos ordinarios.
- Realizar el deterioro mensual de los detalles 1,24, 2,6,14,15,16,23,3,4,11,7,27,26,29.
- Conciliar mensualmente la cuenta de depósito N27209509.
- En la renovación de Contratos de Administración y Tarjetas de Operación elaborar certificación sobre el estado de cuenta de cada asociado con destino al área de Transporte
- Cruzar Depósitos de Asociados con obligaciones,
- Realizar el reporte mensual de clientes morosos a la central de riesgos Transunion
- Realizar reporte Trimestral a la UIAF
- Conciliación de cuentas módulo de contabilidad y cartera
- Realizar la función del Oficial de Cumplimiento de la Cooperativa y todo lo que ello conlleva.
- Diligenciar y actualizar información solicitada por clientes y proveedores para el cumplimiento y prevención del lavado de activos.
- Realizar acuerdo de pago con los diferentes clientes cuenta corriente que lleven mora en más de 60 días.
- Trabajar en conjunto con el jefe nacional de encomiendas para el inicio de la operación de clientes cuenta corrientes nuevos.
- Elaboración de órdenes de giro (obligaciones y facturas varias)
- Resolución de inquietudes o inconvenientes diarios presentados en las distintas agencias de encomiendas.
- Brindar asesoría a los asociados en la consecución de crédito externo para compra de vehículos nuevos y/o para la recuperación de cartera de la empresa, en entidades financieras.
- En coordinación con la Gerencia realizar los trámites para la adquisición de nuevos automotores (solicitar las respectivas cotizaciones).
- En coordinación con la Gerencia proyectar respuesta sobre solicitudes de descuento e inactivación de los asociados de modalidad indirecta.
- Presentar a la Gerencia y dirección financiera informes mensuales, sobre el comportamiento de la cartera, donde indique las recomendaciones para el mejor desempeño de la misma y para disminuir el riesgo del crédito.
- Presentar de manera mensual informe para el Consejo de Administración.

- Resolución de inquietudes o inconvenientes diarios presentados con los distintos asociados de la organización.
- Enviar a cobro jurídico la cartera que entra en morosidad y que es de difícil recuperación
- Seguimiento de la cartera en Cobro Jurídico
- Asistir a las reuniones de los Comités creados por la Cooperativa
- Mensualmente liderar reunión del comité CAIN, (socializar sobregiros de carretera, furgones, urbano).
- Control de los Vehículos entregados en Dación de Pago a la Cooperativa
- Revisión mensual de los saldos a favor de asociados y realizar cruces con obligaciones.
- Registrar y hacer acuerdos de pago, así como seguimientos a las multas impartidas a los conductores por el Fondo Mutuo de Accidente.
- Disponer con el Coordinador de Mantenimiento la revisión integral de los vehículos que Coomotor recibe y/o entrega.
- Coordinar con los ingenieros de mantenimiento y jefe de transporte la ubicación y estado de los vehículos de asociados que presentan solicitudes o deudas considerables.
- Certificar a Preintermotor, Unimotor y Coomotor sobre el estado de responsabilidades de colaboradores que se retiran de la organización o ingresan.
- Solicitar a Unimotor los descuentos realizados de las compensaciones a los conductores y registrar los pagos.
- Realizar seguimiento y/o cobro de las Multas realizadas a los Conductores por el FMA.
- Póliza de deudores: Reportar a la oficina de seguros de manera mensual la cartera de Asociados para efectos de la Póliza de Deudores.
- Suspensión a Morosos: Se hace una relación de los socios que tienen morosidades por diferentes obligaciones vencidas y se envían a Rodamiento para que no le den despachos a los Automotores en coordinación con el auxiliar de cartera II.
- Solicitar y actualizar en el archivo digital de consignatarios los datos y los certificados de libertad y tradición de los codeudores.
- Revisar los informes de visitas a las agencias por la Revisoría Fiscal, control interno y efectuar los ajustes a cada caso.
- Semestral consultar paginas Coopcentral, mensual transunion, para dar cumplimiento a los requerimientos del SIPLAFT (UIAF).
- Pagares: De acuerdo con los créditos que se hagan, antes de archivar los documentos se saca fotocopia al pagaré y se archiva en la carpeta. Los pagarés originales se relacionan para posteriormente entregar en Custodia a Tesorería.
- Realizar solicitud y Cruce de las devoluciones de fondos de reposición.
- Y demás funciones asignadas por el jefe inmediato.

RESPONSABILIDADES FRENTE AL S.I.G

Calidad:

1. Conocer, aplicar y contribuir al cumplimiento de la política, objetivos y metas del Sistema Integrado de Gestión.
2. Cumplir las normas, procedimientos y protocolos del SIG y asegurar el cumplimiento de las mismas por parte del personal a cargo.
3. Conocer y entender el mapa de procesos de la organización, así como la caracterización del proceso de prestación del servicio y su rol dentro del SIG.
4. Proponer acciones de mejora y acciones correctivas en su proceso.

5. Hacer uso de los documentos establecidos en el SIG.
6. Colaborar y participar en las auditorías realizadas en la organización.
7. Cumplir las responsabilidades del SIG asociadas a su cargo.

Seguridad y salud en el trabajo:

1. Contribuir al cumplimiento de la Política, objetivos y metas del SIG en materia de SST.
2. Conocer, aplicar y contribuir al cumplimiento de la política de prevención de alcohol, tabaco y sustancias psicoactivas.
3. Cumplir las normas, procedimientos, reglamentos e instrucciones del sistema de gestión en SST y asegurar el cumplimiento de las mismas por parte del personal a cargo.
4. Asegurar que las condiciones de trabajo sean adecuadas para que el personal a su cargo ejecute las tareas asignadas de manera segura y de acuerdo con los procedimientos de seguridad establecidos por la organización.
5. Informar y corregir si está a su alcance las condiciones de trabajo inseguras que le sean reportadas o que identifique en los lugares de trabajo y hacer sugerencias para prevenir o controlar los factores riesgo.
6. Participar y facilitar la participación del personal a su cargo en la identificación de los peligros y riesgos laborales e impactos, evaluación y establecimiento de controles.
7. Participar y facilitar la participación del personal a su cargo en las actividades que hacen parte del SIG SST, programas en riesgos prioritarios, PVE, capacitaciones, inspecciones, comités, simulacro, entre otras.
8. Reportar los incidentes o accidentes de trabajo.
9. Usar adecuadamente la dotación y EPP entregados por la organización.
10. Participar en las investigaciones de incidentes o accidentes laborales del personal a cargo o cuando la organización lo solicite.
11. Procurar el cuidado de su salud.
12. Asistir a los exámenes médicos ocupacionales programados por la organización.
13. Informar cualquier anomalía de su salud o del personal a su cargo y reportarlo oportunamente al área SST.
14. Mantener en condiciones de orden y aseo los lugares de trabajo, herramientas y equipos.
15. Respetar y promover el cumplimiento de los protocolos de Bioseguridad establecidos por la Organización para la prevención del covid-19.

Medio Ambiente:

1. Contribuir al cumplimiento de la Política del SIG, objetivos y metas en materia ambiental.
2. Conocer y entender los aspectos e impactos ambientales asociados a su proceso y procurar desde su rol el menor impacto negativo posible al ambiente relacionado con las actividades de su área.
3. Participar y facilitar la participación del personal a cargo a las actividades contempladas en los programas de gestión ambiental, así como asistir a las capacitaciones programadas en SGA.

4. Realizar la disposición adecuada de los residuos especiales, peligrosos, ordinarios y aprovechables generados por las actividades propias del área. 5. Hacer uso de las 3R. Reutilizar, reducir, reciclar. 6. Participar en los simulacros y facilitar la participación del personal cargo en materia de gestión ambiental, programados por la organización.
Seguridad Vial 1. Contribuir al cumplimiento de la Política del SIG, objetivos y metas en materia de seguridad vial. 2. Conocer y entender los riesgos que se presenta en desplazamientos en misión o en Itinere (Matriz de riesgos viales). 3. Conocer y entender los diferentes roles en la vía que tiene la organización y promover el compromiso con la prevención de accidentes e incidentes viales. 4. Asistir y facilitar la participación del personal a cargo en las capacitaciones de seguridad vial programadas por la organización. 5. Contribuir con el cumplimiento de las políticas del PESV (Uso del cinturón de seguridad, Uso de equipos bidireccionales, Regulación de velocidad, Horas de conducción y descanso) en los conductores. 6. Participar y facilitar la participación del personal a cargo en los simulacros en materia de seguridad vial, programados por la organización.
Turismo Sostenible 1. Cumplir con la Política, objetivos y metas de Turismo Sostenible establecidos en la organización. 2. Contribuir con el cumplimiento de los programas de Gestión para la Sostenibilidad. 3. Promover el comportamiento responsable y respetuoso con el desarrollo sostenible. 4. Hacer uso eficiente y racional de los recursos naturales. 5. Promover la prevención y denuncia del tráfico ilícito de flora fauna y bienes culturales, teniendo en cuenta la reglamentación vigente. 6. Promover la prevención y denuncia del comercio y la explotación sexual con menores de edad (ESCNNA). Promover el cuidado y preservación del patrimonio cultural durante la prestación del servicio.
AUTORIDAD Seguridad, salud en el trabajo y Medio ambiente: Suspender cualquier actividad que ponga en riesgo su integridad personal, la de sus compañeros, contratistas y/o usuarios del servicio; al igual que cualquier proceso que pueda causar un impacto ambiental negativo.
RENDICIÓN DE CUENTAS • De acuerdo con las responsabilidades asignadas en el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo se realizará anualmente la rendición de cuentas interna a través de la evaluación de desempeño. • Presentar informe de gestión mensual a la Gerencia sobre el desempeño del área.

- Asistencia a capacitaciones programadas por la organización del SIG y de turismo sostenible
- Reporte de condiciones y actos inseguros en su área de trabajo.

ANEXO 4: PROPUESTA DE CONTROL DE CARTERA

PROPUESTA POLITICA DE CONTROL DE AREA DE CARTERA DEL GRUPO COOMOTOR LTDA

1. OBJETIVO

El área de cartera del grupo COOMOTOR LTDA., es el responsable de administrar, controlar, proteger y velar por el adecuado recaudo de las cuentas por cobrar. Por consiguiente los objetivos a alcanzar son:

- Revisar y controlar el proceso de pagos.
- Realizar una gestión oportuna del recaudo de los créditos en los plazos y condiciones pactadas con el cliente
- Trasladar oportunamente las obligaciones en mora para su cobro jurídico.
- Disminuir el grado de exposición al riesgo que tiene la empresa en materia de crédito.

2. ALCANCE

Esta política aplica para el proceso de gestión de cartera del Grupo COOMOTOR LTDA.

3. CONTENIDO

3.1.MANEJO DE CREDITOS Y CARTERA PARA CLIENTES

Toda persona natural o jurídica que establezca algún tipo de relación legal o comercial con el GRUPO COOMOTOR tendrá que diligenciar el formato de creación de clientes F0-XXX-XX. Con la información suministrada se realizara análisis de riesgo crediticio por parte del área de crédito quienes de acuerdo con el análisis y estudio crediticio darán respuesta a la solicitud de crédito.

3.2.TIPO DE CLIENTES

El grupo COOMOTOR, cuenta con tres tipos de clientes, con los cuales se tiene un manejo de estudio de crédito y de cobro de cartera diferente.

- 3.2.1. Asociados:** Corresponde a los socios de la empresa por administración directa e indirecta, quienes se encuentran al día en las obligaciones contempladas en los estatutos de la empresa y aportes a que hubiese lugar.
- 3.2.2. Empleados:** Colaboradores del grupo COOMOTOR quienes se encuentran vinculados a la empresa, en cualquiera de las modalidades de contratación establecidas en el Código sustantivo del trabajo.
- 3.2.3. Clientes cuenta corriente:** Personas jurídicas con quienes se han establecidos acuerdos comerciales mediante convenios o contratos. Transporte de mercancía a nivel nacional donde se les asigna un cupo y tienen una edad de cartera.

4. GESTIÓN DEL RECAUDO

La gestión del cobro se realizara de acuerdo a lo establecido en los procedimientos de aprobación de créditos y de gestión de cartera.

- 4.1.Asociados:** Los créditos otorgados a los asociados ya sean por crédito de consumo, crédito comercial y microcrédito, de acuerdo al plan de pagos establecidos según las características del crédito, se procederá a realizar cobro persuasivo tres días después del vencimiento de la fecha de pago de manera telefónica y notificación a través de correo electrónico, durante los primeros 30 días del estado en mora. Igual tratamiento tendrán las obligaciones por aportes de administración, teniendo como consecuencia la suspensión de los beneficios como asociado.
- 4.2.Empleados:** Todos los créditos otorgados a los empleados se realizaran a través de descuentos por nómina. En caso que este pierda el vínculo laboral con la empresa, se cubrirá el valor adeudado con la liquidación y para el excedente se firmara un pagare. Tres días después de la fecha de recaudo y no se ha realizado el pago se procederá a realizar cobro de manera telefónica y notificación a través de correo electrónico, durante los primeros 30 días del estado en mora.
- 4.3.Clientes cuenta corriente:** En el caso de existir convenio, allí se establecen los tiempos de pago por el valor de los servicios prestados. Tres días después de la fecha de recaudo y no se ha realizado el pago se procederá a realizar cobro de manera telefónica y notificación a través de correo electrónico, durante los primeros 30 días del estado en

mora. Se procede a informar al área comercial y operativa de tal forma que en caso de no presentarse el pago por parte de la empresa o un acuerdo de pago, se procederá a suspender la prestación del servicio.

Para la prestación de servicio a través de contrato, se emitirá factura a partir de los tiempos pactados en el contrato de 30 o 60 días. De no realizarse el pago en la fecha establecida se procederá a realizar el cobro de manera telefónica y notificación a través de correo electrónico, durante los primeros 30 días del estado en mora.

5. Cobro prejurídico

Todo cliente que incumpla el plazo de pago, superior a 60 días, pasará de forma inmediata a cartera prejurídica. De acuerdo con la situación se puede pasar directamente a cobro jurídico. No pasarán a cobro jurídico aquellas facturas o cuentas que posean acuerdo de pago debidamente firmado por el cliente y aprobado por la Coordinación de cartera y en el caso de los asociados podrán acogerse a lo establecido en el Acuerdo 02 de diciembre de 2020 del consejo de administración. En caso de incumplimiento a los acuerdos de pago, las cuentas pasarán de inmediato a cobro jurídico.

6. COBROS JURIDICOS

Todas las cuentas mayores a 90 días, o aquellas que estime el comité de crédito y cartera serán tratadas bajo el cobro jurídico.

7. CIRCULARIZACION DE CARTERA

La circularización de cartera se hará trimestralmente de forma selectiva. Con la Circularización de cartera Grupo COOMOTOR S.A. buscará que los saldos contables que aparecen en el sistema de información estén de acuerdo con los saldos de cartera en libros de los clientes, para su debida conciliación y programación de pago.

8. RIESGOS

El comité de crédito y cartera realizara semestralmente un análisis a partir del cual identificara los riesgos, producto de la colocación del crédito y gestión de cobranza. Para ello partirá de los siguientes riesgos:

- Vinculación de clientes con actividades ilícitas

- Otorgamiento de créditos a clientes y socios sin la capacidad de pago
- Entrega de garantías falsas de crédito por parte de clientes y socios
- Otorgamiento de créditos sin el cumplimiento de requisitos
- No registro en el sistema de créditos otorgados
- Deterioro de cartera por declaración de quiebra del cliente o desaparición de este
- Registro de información no veraz en el sistema
- Pérdidas no reconocidas en estados empresa financieros mediante provisiones de cartera.
- No realización de la gestión de cobranza a tiempo de acuerdo a las etapas y el estado de la deuda

9. INFORME GESTIÓN DE CARTERA

De manera trimestral el comité de crédito y cartera se reúne para analizar el informe de gestión de cartera a partir de los indicadores establecidos para el área.

10. DIVULGACIÓN DE LA POLITICA

La divulgación de esta Política se realizará a las partes interesadas a partir de medios de comunicación internos como página Web y correo electrónico.

ANEXO 5: PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COBRANZA

PROCEDIMIENTO GESTIÓN DE COBRANZA Y RECUPERACIÓN DE CARTERA

GRUPO COOMOTOR

Objetivo: Fijar el procedimiento de cobro persuasivo, coactivo y jurídico para el recaudo de la cartera del grupo Coomotor.

Alcance: Aplica para la gestión de cartera por concepto de deudas con la empresa de asociados, empleados y clientes, inicia con el cobro coactivo y finaliza con el cobro jurídico y/o recuperación de cartera.

Definiciones:

Cartera: Deudas que cualquier un asociado, empleado o cliente tiene con la empresa, a consecuencia de un crédito, la venta de bienes y/ prestación de servicios.

Cobranza: Proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de un crédito, la compra de un producto o el pago de algún servicio. Los diferentes procedimientos de cobro que aplique la empresa están determinados por la política de cobranza.

Crédito: Operación financiera en la que una persona (Asociado, empleado) realiza un préstamo por una cantidad determinada de dinero.

Comité de crédito y cartera: El Comité será el árbitro de todas las solicitudes de préstamos, con excepción de: Aquellos miembros del mismo Comité que solicitan préstamos en exceso a sus aportaciones. Además conocerá y analizará periódicamente la situación de cartera de la empresa.

Cobro persuasivo: Son las actuaciones que pretenden el acercamiento con el deudor, con el fin de procurar la cancelación de su obligación de manera voluntaria o por lo menos celebrar un acuerdo de pago, antes de iniciar el proceso de cobro coactivo o jurídico atendiendo la naturaleza de la obligación. Incluye todas las comunicaciones que invitan al deudor a pagar su obligación, como cartas, llamadas, etc.

Cobro jurídico: Es la aplicación de los procedimientos formales previstos en el Código de Procedimiento Civil, con el objeto de lograr la satisfacción de la obligación hasta con el remate de los bienes del deudor, que se adelanta con sujeción a las normas previstas para los procesos ejecutivos reguladas en la legislación procesal civil o contenciosa administrativa atendiendo la naturaleza de la obligación y las partes.

Cobro Coactivo Administrativo: Es la aplicación de los procedimientos formales previstos en el Estatuto Tributario Nacional, con el objeto de lograr la satisfacción de la obligación hasta con el remate de bienes del deudor. Incluye acciones como la investigación de bienes, la notificación del mandamiento de pago, la orden de medidas cautelares, y concluye con el pago o el remate efectivo de bienes. En desarrollo del procedimiento se pueden celebrar acuerdos de pago autorizados por la autoridad competente.

1. De la gestión de cartera eficiente

Responsable: Coordinación de cartera

Semestralmente la Coordinación de cartera presentará un análisis de la situación de cartera de la empresa, ante el Consejo de Administración, el Comité de Crédito de Cartera, estableciendo un

plan de recuperación de cartera, con metas en termino de clientes, acciones de cobro persuasivo, prejuridico y jurídico y cartera recuperada. El consejo de Administración y el comité de crédito estudiaran el informe y avalaran o modificaran la propuesta de gestión de cartera.

Bimensualmente, se presentara ante estos órganos un informe de gestión de acuerdo a las metas establecidas.

2. De la gestión de cobranza persuasiva

Responsable: Coordinación de cartera

La Coordinación de cartera, a partir del reporte generado por el sistema, realizara cobro persuasivo a cada uno de los deudores y codeudores, que tengan cuentas con tres días de atraso luego de la fecha de vencimiento, a través de llamada telefónica y correo electrónico. Acción que se mantendrá dentro de los primeros 30 días del estado en mora. En caso, que el deudor realice el pago de las obligaciones o se llegue a un acuerdo de pago se detendrá cualquier acción de cobro.

3. Acuerdos de pago en etapa de cobro persuasivo

Responsable: Deudor y Coordinación de cartera

La celebración de acuerdos de pago es un mecanismo para procurar el pago de la obligación a través del compromiso que se suscribe por parte del deudor o un tercero a su nombre a favor del Grupo COOMOTOR aprobado por el comité de Crédito y Cartera, previo el cumplimiento de los siguientes requisitos: solicitud escrita del deudor en la que manifieste no haber incumplido un acuerdo de pago, la aceptación de garantías o la denuncia de bienes para su posterior embargo.

4. Criterios para la suscripción de acuerdos de pago

Coordinación de cartera

El acuerdo de pago tendrá que seguir en el caso de los socios lo contemplado en los estatutos del grupo Coomotor y acuerdos que sobre la naturaleza apruebe el consejo de administración.

Parágrafo: El incumplimiento del Acuerdo de Pago será verificado por la Coordinación de Cartera. El incumplimiento por parte del deudor dará lugar inmediatamente a las acciones judiciales respectivas. Para tal efecto le corresponderá al área de cartera con el acompañamiento de la oficina jurídica iniciar el debido proceso previa notificación al deudor.

5. Paso a cobro Prejuridico

Todas las cuentas con periodos superiores a 60 días de vencimiento y/o con incumplimientos en acuerdo de pago pasaran a cobro prejuduridico sin excepción. La coordinación de cartera entregara informe al Comité de Crédito y Cartera y remitirá el reporte de los procesos a la Dirección Jurídica. Los deudores y codeudores serán notificados mediante correo electrónico y llamada telefónica.

6. Proceso administrativo

Durante el cobro prejuduridico la Coordinación de Cartera con el apoyo de la Dirección Jurídica, iniciara un proceso administrativo de acuerdo al deudor:

Socios: Se realizara una revisión de garantías, activos de los socios deudores y codeudores, de tal forma de identificar mecanismos para la recuperación de la cartera vencida. Manteniéndose las acciones de cobro persuasivo.

Parágrafo: Con el inicio del cobro prejuduridico el asociado, tendrá suspendidos sus derechos como asociado. En caso de pertenecer a algún órgano colegiado del Grupo COOMOTOR, su posición será asumida por el suplente.

Empleados: Se realiza con el área de gestión humana de la empresa una revisión de la nómina del empleado, de tal forma de identificar acciones que permitan recuperar la cartera vencida.

Parágrafo: En caso que el empleado, no tenga vinculación con la empresa, se mantendrá el cobro persuasivo.

Clientes: Con los clientes, ya sean personas naturales o jurídicas, se mantendrá el cobro persuasivo. En caso de existir garantías la empresa establecerá los medios para hacerlas efectiva.

Parágrafo: Con el inicio del cobro prejuduridico, en caso que el contrato o convenio se encuentre en ejecución, sin la existencia de un acuerdo de pago, la empresa unilateralmente, previa notificación al cliente, cesara la prestación de los servicios. El consejo de Administración podrá tomar la decisión de dar por finalizado el contrato o convenio o mantenerlo suspendido.

7. De los acuerdos de pago durante el cobro prejuduridico

Responsable: Deudor, Coordinación de cartera y Dirección Jurídica

Durante la etapa de cobro prejuridico, los deudores podrán establecer acuerdos de pago. Los deudores manifestaran por escrito ante el Comité de crédito y cartera, en la cual podrán incluir una propuesta para la normalización de la deuda. En el caso de los asociados podrán acogerse a lo establecido en el Acuerdo 02 de diciembre de 2020 del consejo de administración. En caso de incumplimiento a los acuerdos de pago, las cuentas pasarán de inmediato a cobro jurídico.

Parágrafo: Para los clientes con contratos o convenios suspendidos, la empresa previa aprobación del Consejo de Administración puede tomar la decisión de activar su ejecución o mantenerlos suspendidos.

8. Aplicación del cobro prejuridico

Responsable: Comité de crédito y cartera

El comité de crédito y cartera realizara un informe en el que contemple las cuentas de los deudores que pasaran a cobro jurídico, siendo estas las que cuentan con más de 90 días de mora o quienes durante el proceso de cobro persuasivo o prejuridico han presentado incumplimiento en el acuerdo de pago o que se han identificado como cuentan de difícil cobro. El informe se presenta al Consejo de Administración para su conocimiento y es remitido a la Dirección Jurídica, junto a la documentación de cada proceso, dentro de las que se encuentran garantías del crédito.

9. Instauración de acciones legales ante Jueces de la República

Responsable: Dirección jurídica

La Dirección Jurídica iniciara las acciones legales ante los juzgados del circuito, para el cobro de los dineros adeudados por parte de los morosos o para hacer cumplir las garantías del crédito y que procedan en cada caso. Dirección Jurídica hará el seguimiento a cada proceso durante el término del mismo.

10. Pago de la deuda durante el cobro jurídico

Responsable: Dirección jurídica

De presentarse el pago del valor adeudado por parte del deudor, el cual podrá realizar ante el juzgado o directamente en las cuentas de la empresa, en este último caso la empresa solicitara ante el juzgado detener el proceso de reclamación.

11. Entrega de Paz y salvo

Responsable: Comité de crédito y cartera

Una vez se presentan la recuperación de los valores adeudados por parte de la empresa, la Coordinación de crédito y cartera entregara paz el paz y salvo.

Parágrafo. El consejo de Administración decidirá si reactiva los vínculos comerciales con los clientes o dar por terminado los mismos. En el caso de los socios, los mismos recuperaran sus derechos como socios, sin embargo no podrán hacer por un término de tres años miembros de órganos de gobierno de la empresa, ni acceder a créditos.

12. Realización de informe de gestión de crédito de cartera

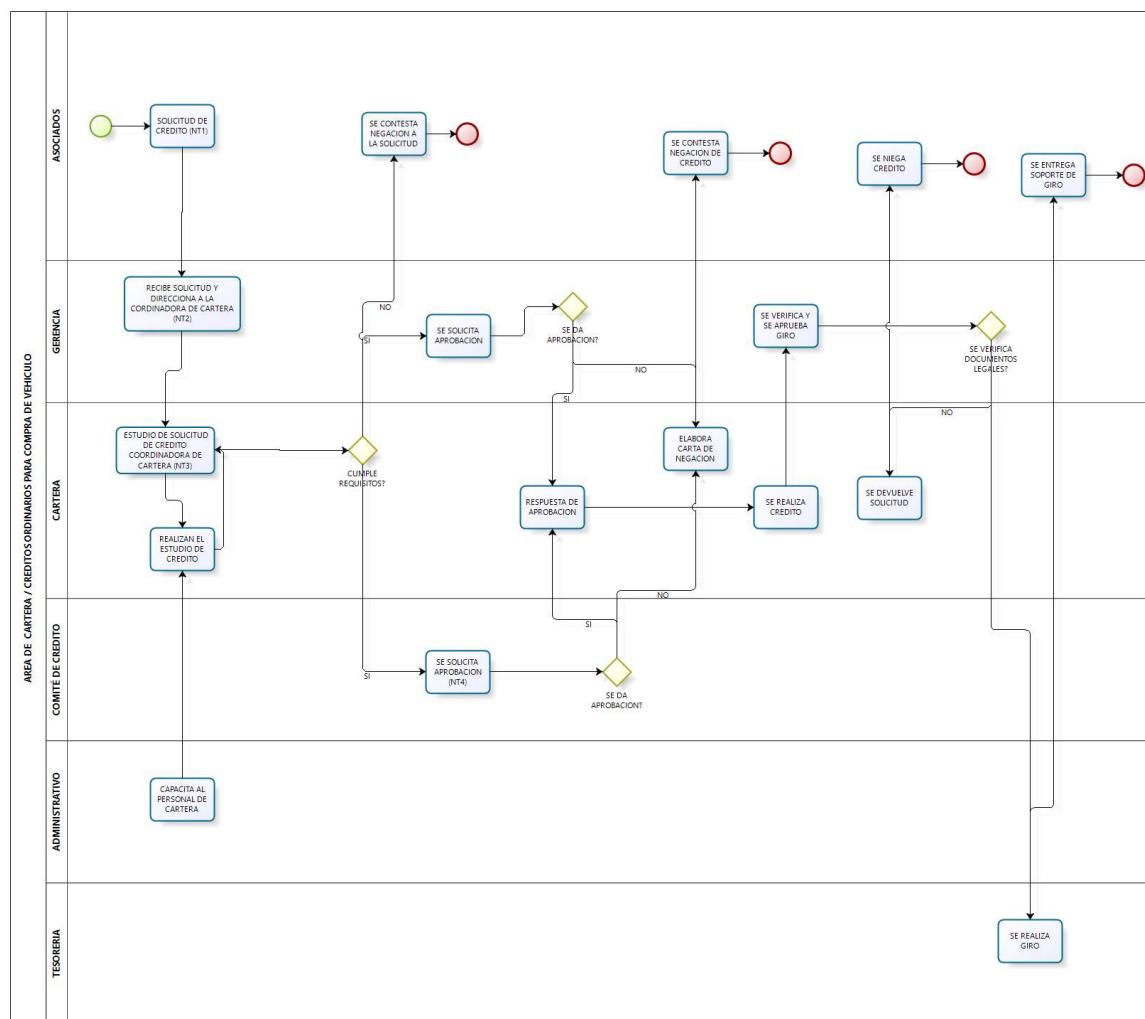
Responsable: Comité de crédito y cartera

La Coordinación de cartera realizara un informe de la gestión de cartera realizada durante el bimestre y un informe semestral. El informe es remitido al consejo de Administración y al comité de crédito y cartera, donde será analizado.

Parágrafo: Del análisis del informe de gestión de cartera en caso de identificarse fallas al momento de otorgar créditos, riesgos no identificados durante el estudio de crédito, estos serán remitidos mediante un informe a la Coordinación de crédito para su estudio.

FLUOGRAMAS

PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE CREDITO



Presented by
bizagi
Modeler

AREA DE CARTERA / CREDITOS ORDINARIOS PARA COMPRA DE VEHICULO

Elementos del proceso



Elemento



SOLICITUD DE CREDITO (NT1)

El asociado llena el formulario de solicitud de crédito donde deben declarar la inversión y cuantía del plan de pago, demostrando que tienen solvencia económica razonable para atender su

amortización y cancelación en forma normal. También declaran las garantías que pueden ofrecer. La comprobación de información falsa anulará la solicitud de crédito y adjunta (estado de cuenta que se lo admite la misma empresa, copia de la tarjeta de propiedad del vehículo y si el monte supera los 50 smmlv amerita codeudor y se realiza contrato de prenda, copia de la cedula de ciudadanía del codeudor, pagare y carta de instrucciones.



RECIBE SOLICITUD Y DIRECCIONA A LA CORDINADORA DE CARTERA (NT2)

- Gerencia revisa cada formulario de solicitud de crédito con la respectiva documentación (sí el crédito es inferior a 20 smmlv tendrá los siguientes lineamientos: - de 1 a 10 SMMLV, un plazo hasta de 18 meses y de 11 a 20 SMLV, un plazo hasta de 24 meses es aprobado por gerencia y si no es por comité de crédito) y pasa la solicitud a la coordinadora de cartera para la verificación de la documentación y la respectiva consulta en las diferentes centrales.



SE SOLICITA APROBACION (NT4)

El comité de crédito actuará teniendo en cuenta los siguientes lineamientos del monto de los créditos:

De 21 a 50 SMMLV, un plazo hasta de 36 meses.

De 51 a 100 SMMLV, un plazo hasta de 48 meses.

De 101 a 200 SMMLV, un plazo hasta de 60 meses.

Se envía nuevamente documentación a coordinadora de cartera si se aprobó o se niega crédito.



ESTUDIO DE SOLICITUD DE CREDITO COORDINADORA DE CARTERA (NT3)

Descripción:

1. Recibir la solicitud de crédito.
2. Diligenciar formulario de solicitud de crédito.
3. Consultar en centrales de riesgo (pag. transunion) el nivel de endeudamiento y calificación.

4. Realizar consulta efectiva (pag. coopcentral), para identificar si existen reportes negativos como lavado de activos y peps.

5. Revisar garantías ofrecidas por el asociado.

La coordinadora de cartera recibe la solicitud de crédito y verifica que este sea pasado por gerencia o comité de crédito y realiza el respectivo estudio de crédito (ver funciones) después del estudio se pasa nuevamente a gerencia o comité para su respectiva aprobación o negación.



CUMPLE REQUISITOS?

Flujos

SI

NO

SI



SE SOLICITA APROBACION



SE DA APROBACION?

Flujos

SI

NO



RESPUESTA DE APROBACION



SE REALIZA CREDITO

Descripción

1. En el software contable (stone), se parametriza la tasa de intereses y la forma de pago (por descuento en liquidación o pago en tesorería).

2. Se realiza la etapa inicial (doc. 5050).

3. Se procede a gravar el crédito (doc. 5052).

4. Se hace firmar pagare, carta de instrucciones, y demas garantias ofrecidas.
5. Se envia a tesoreria para programación de giro.
6. Los respectivos soportes se pasan al auxiliar de cartera 1 para archivar y continuar con el control de descuento o pago del mismo.
7. El original del pagare y la carta de instrucciones se debe llevar a custodia a la caja fuerte de la empresa (tesoreria).



ELABORA CARTA DE NEGACION



SE CONTESTA NEGACION DE CREDITO



Elemento



SE CONTESTA NEGACION A LA SOLICITUD



Elemento



SE DA APROBACION?

Flujos

NO

SI



ASOCIADOS



GERENCIA



CARTERA

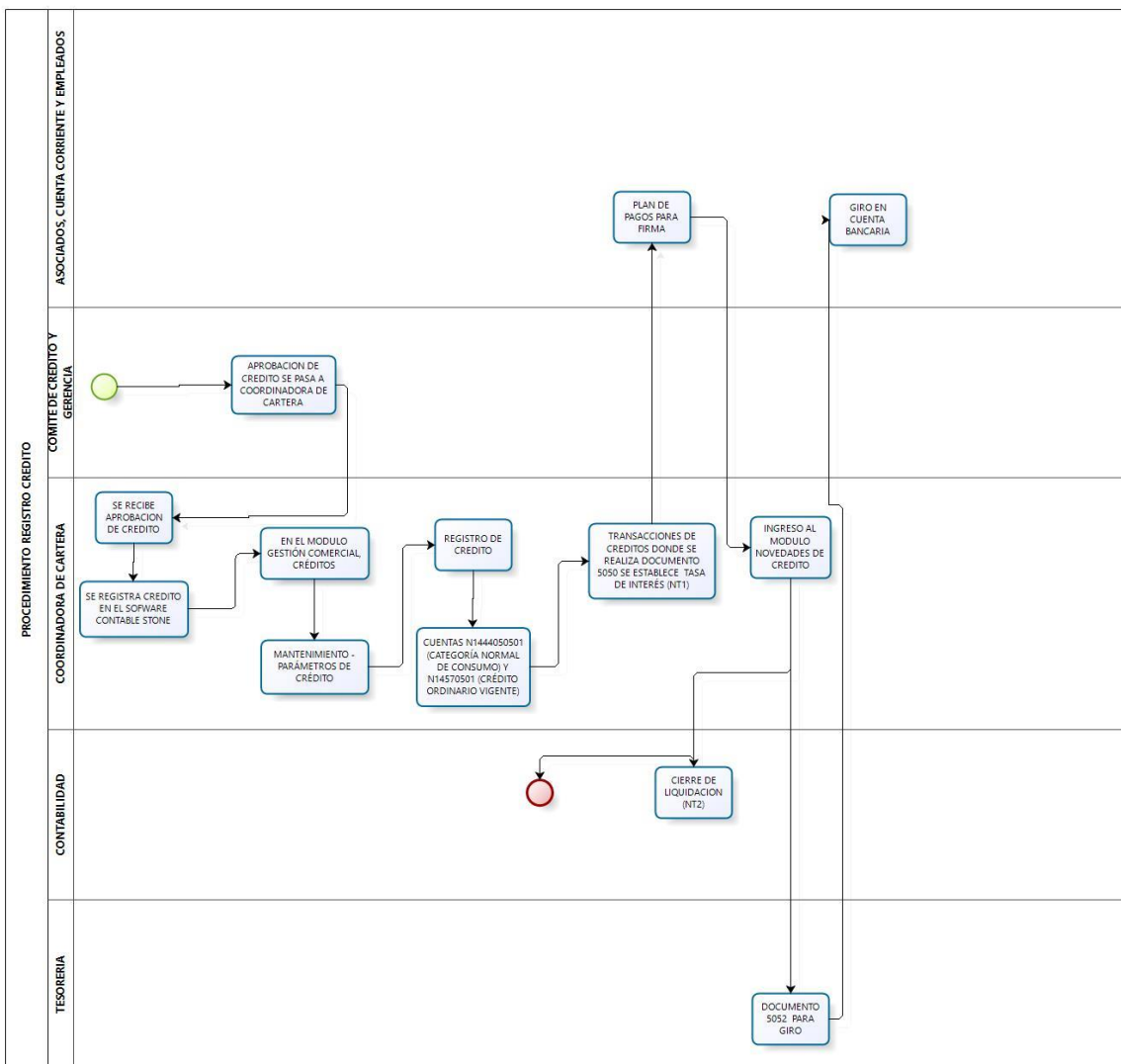


COMITÉ DE CREDITO



TESORERIA

PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE CREDITO



1.1 PROCEDIMIENTO REGISTRO CREDITO

1.1.1 ELEMENTOS DEL PROCESO

- 1.1.1.1  Elemento
- 1.1.1.2  ASOCIADOS, CUENTA CORRIENTE Y EMPLEADOS
- 1.1.1.3  COORDINADORA DE CARTERA
- 1.1.1.4  COMITÉ DE CRÉDITO Y GERENCIA
- 1.1.1.5  TESORERIA
- 1.1.1.6  SE RECIBE APROBACION DE CREDITO
- 1.1.1.7  SE REGISTRA CREDITO EN EL SOFTWARE CONTABLE STONE
- 1.1.1.8  EN EL MODULO GESTIÓN COMERCIAL, CRÉDITOS
- 1.1.1.9  MANTENIMIENTO - PARÁMETROS DE CRÉDITO
- 1.1.1.10  APROBACION DE CREDITO SE PASA A COORDINADORA DE CARTERA
- 1.1.1.11  TRANSACCIONES DE CREDITOS DONDE SE REALIZA DOCUMENTO 5050 SE ESTABLECE TASA DE INTERÉS (NT1)

Verificar en el Estatuto el tipo de tasa dependiendo la línea de crédito, actualmente en general se cobra el 1% para todas las líneas y se parametriza el plazo de acuerdo a los lineamientos establecidos en el Estatuto (Acuerdo 004 de 2018):

- De 1 a 10 SMMLV, un plazo hasta de 18 meses.

- De 11 a 20 SMMLV, un plazo hasta de 24 meses.
- De 21 a 50 SMMLV, un plazo hasta de 36 meses.
- De 51 a 100 SMMLV, un plazo hasta de 48 meses.
- De 101 a 200 SMMLV, un plazo hasta de 60 meses.

1.1.1.12  **PLAN DE PAGOS PARA FIRMA**

1.1.1.13  **INGRESO AL MODULO NOVEDADES DE CREDITO**

1.1.1.14  **DOCUMENTO 5052 PARA GIRO**

1.1.1.15  **GIRO EN CUENTA BANCARIA**

1.1.1.16  **CIERRE DE LIQUIDACION (NT2)**

Luego de manera mensual el área de contabilidad mediante un cierre de liquidación (documento 8030) se encarga de cobrar mensualmente las cuotas que han quedado pactadas en el plan de pagos.

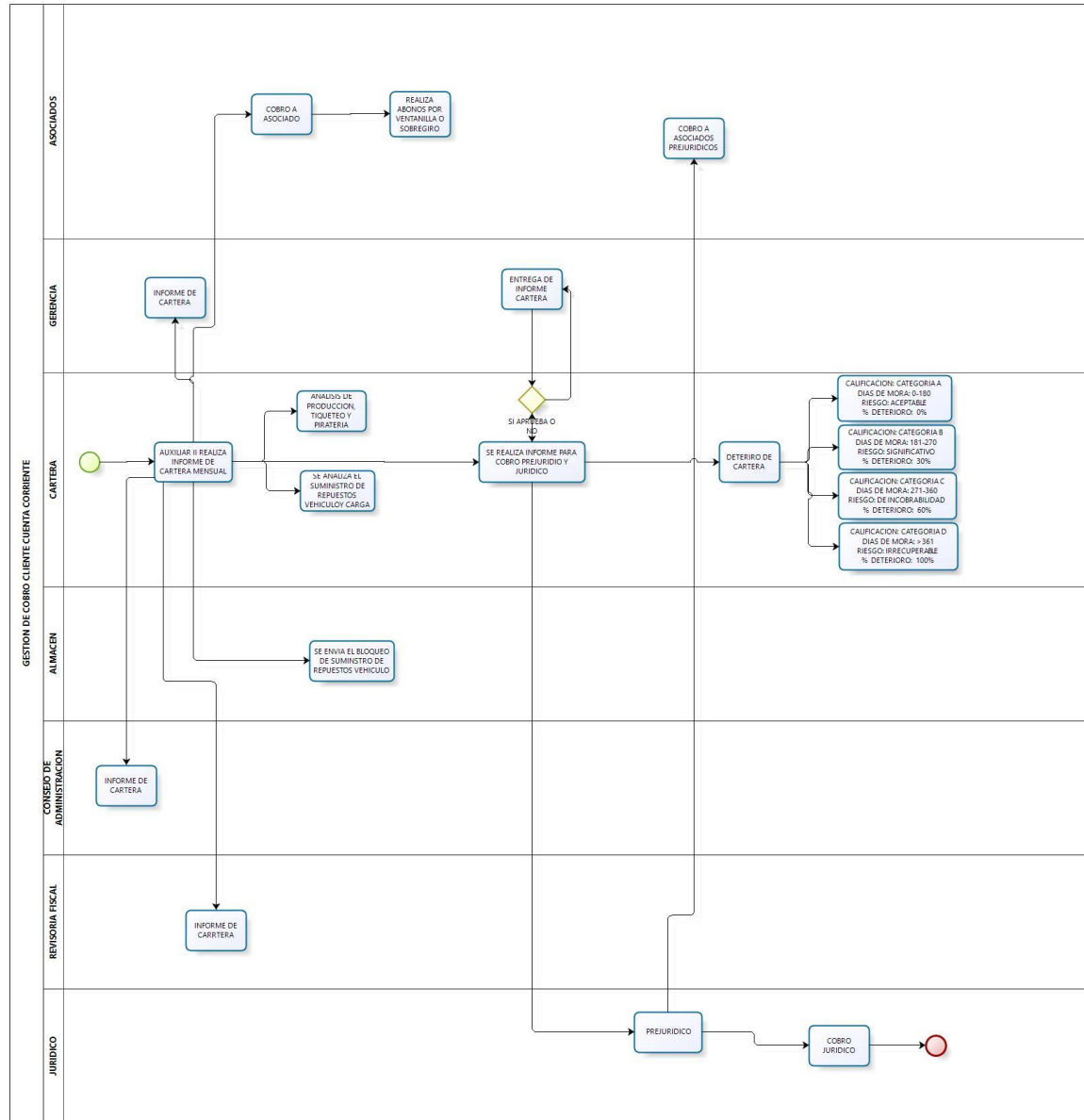
1.1.1.17  **Elemento**

1.1.1.18  **CUENTAS N1444050501 (CATEGORÍA NORMAL DE CONSUMO) Y N14570501 (CRÉDITO ORDINARIO VIGENTE)**

1.1.1.19  **REGISTRO DE CREDITO**

1.1.1.20  **CONTABILIDAD**

PROCEDIMIENTO GESTION DE COBRO EN ASOCIADOS



1.1 GESTION DE COBRO EN ASOCIADOS

1.1.1 ELEMENTOS DEL PROCESO

- 1.1.1.1  Elemento
- 1.1.1.2  CARTERA
- 1.1.1.3  AUXILIAR II REALIZA INFORME DE CARTERA MENSUAL
- 1.1.1.4  GERENCIA
- 1.1.1.5  CONSEJO DE ADMINISTRACION
- 1.1.1.6  JURIDICO
- 1.1.1.7  ASOCIADOS
- 1.1.1.8  ANALISIS DE PRODUCCION, TIQUETEO Y PIRATERIA
- 1.1.1.9  INFORME DE CARTERA
- 1.1.1.10  INFORME DE CARTERA
- 1.1.1.11  INFORME DE CARRTERA
- 1.1.1.12  SE ANALIZA EL SUMINISTRO DE REPUESTOS VEHICULOY
CARGA
- 1.1.1.13  SE ENVIA EL BLOQUEO DE SUMINSTRO DE REPUESTOS
VEHICULO
- 1.1.1.14  COBRO A ASOCIADO

- 1.1.1.15  REALIZA ABONOS POR VENTANILLA O SOBREGIRO
- 1.1.1.16  SE REALIZA INFORME PARA COBRO PREJURIDIO Y JURIDICO
- 1.1.1.17  SI APRUEBA O NO
- 1.1.1.18  PREJURIDICO
- 1.1.1.19  COBRO A ASOCIADOS PREJURIDICOS
- 1.1.1.20  COBRO JURIDICO
- 1.1.1.21  Elemento
- 1.1.1.22  DETERIRO DE CARTERA
- 1.1.1.23  CALIFICACION: CATEGORIA A
DIAS DE MORA: 0-180
RIESGO: ACEPTABLE
% DETERIORO: 0%
- 1.1.1.24  CALIFICACION: CATEGORIA B
DIAS DE MORA: 181-270
RIESGO: SIGNIFICATIVO
% DETERIORO: 30%
- 1.1.1.25  CALIFICACION: CATEGORIA C
DIAS DE MORA: 271-360
RIESGO: DE INCOBRABILIDAD

% DETERIORO: 60%

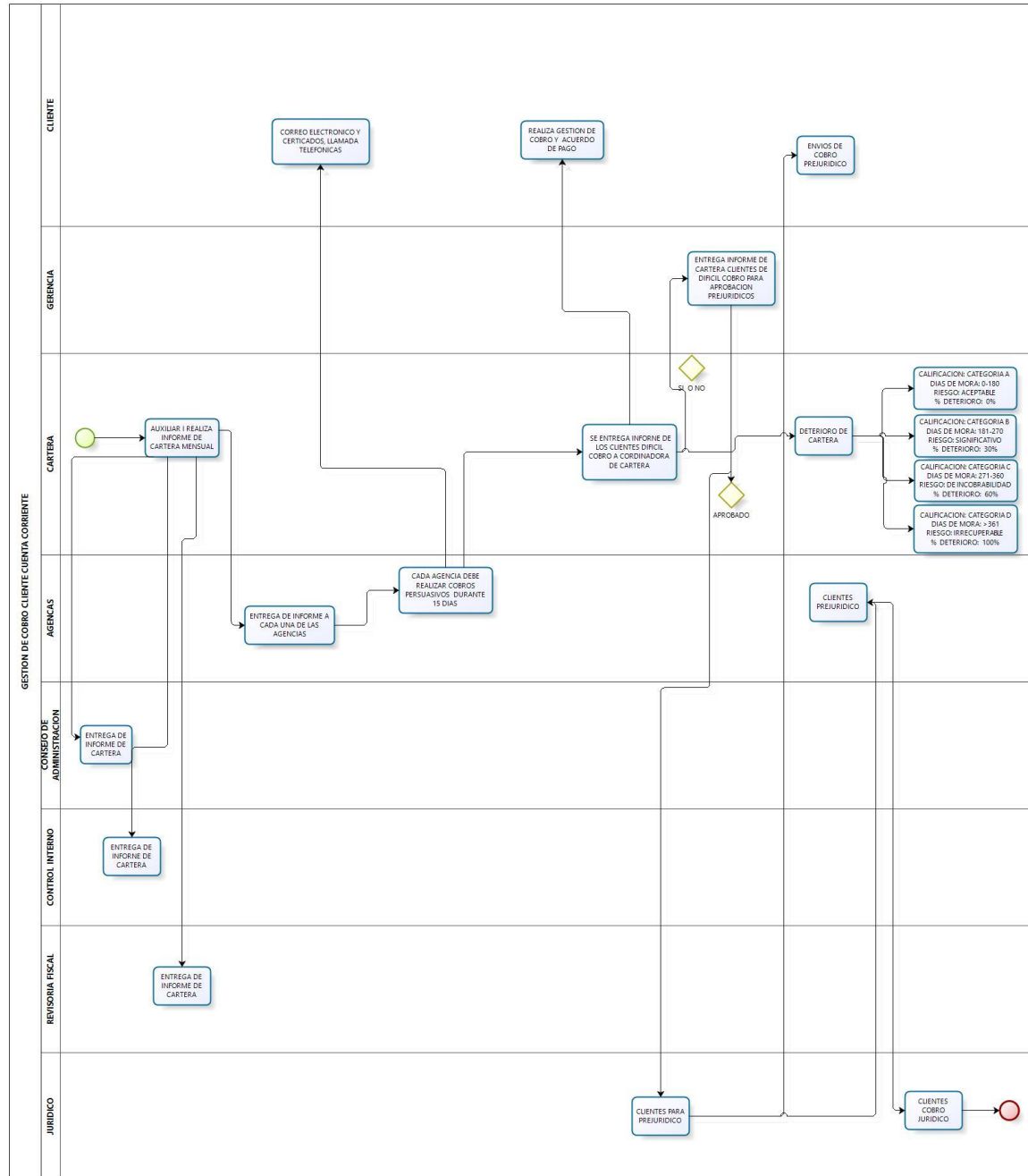
1.1.1.26  **CALIFICACION: CATEGORIA D**
DIAS DE MORA: >361
RIESGO: IRRECUPERABLE
% DETERIORO: 100%

1.1.1.27  **ENTREGA DE INFORME CARTERA**

1.1.1.28  **ALMACEN**

1.1.1.29  **REVISORIA FISCAL**

PROCEDIMIENTO GESTION DE COBRO CLIENTES CUENTA CORRIENTE



1.2 GESTION DE COBRO CLIENTE CUENTA CORRIENTE

1.2.1 ELEMENTOS DEL PROCESO

- 1.2.1.1  **Elemento**
- 1.2.1.2  **CARTERA**
- 1.2.1.3  **AUXILIAR I REALIZA INFORME DE CARTERA MENSUAL**
- 1.2.1.4  **GERENCIA**
- 1.2.1.5  **ENTREGA DE INFORME DE CARTERA**
- 1.2.1.6  **CONSEJO DE ADMINISTRACION**
- 1.2.1.7  **ENTREGA DE INFORME DE CARTERA**
- 1.2.1.8  **CONTROL INTERNO**
- 1.2.1.9  **ENTREGA DE INFORME DE CARTERA**
- 1.2.1.10  **REVISORIA FISCAL**
- 1.2.1.11  **AGENCAS**
- 1.2.1.12  **ENTREGA DE INFORME A CADA UNA DE LAS AGENCIAS**
- 1.2.1.13  **CADA AGENCIA DEBE REALIZAR COBROS PERSUASIVOS
DURANTE 15 DIAS**
- 1.2.1.14  **CORREO ELECTRONICO Y CERTICADOS, LLAMADA
TELEFONICAS**

- 1.2.1.15  SE ENTREGA INFORME DE LOS CLIENTES DIFICIL COBRO A CORDINADORA DE CARTERA
- 1.2.1.16  REALIZA GESTION DE COBRO Y ACUERDO DE PAGO
- 1.2.1.17  CLIENTES PARA PREJURIDICO
- 1.2.1.18  ENTREGA INFORME DE CARTERA CLIENTES DE DIFICIL COBRO PARA APROBACION PREJURIDICOS
- 1.2.1.19  JURIDICO
- 1.2.1.20  APROBADO
- 1.2.1.21  ENVIOS DE COBRO PREJURIDICO
- 1.2.1.22  SI O NO
- 1.2.1.23  CLIENTE
- 1.2.1.24  CLIENTES PREJURIDICO
- 1.2.1.25  CLIENTES COBRO JURIDICO
- 1.2.1.26  Elemento
- 1.2.1.27  DETERIORO DE CARTERA
- 1.2.1.28  CALIFICACION: CATEGORIA A

DIAS DE MORA: 0-180

RIESGO: ACEPTABLE

		% DETERIORO: 0%
1.2.1.29	 CALIFICACION:	CATEGORIA B
		DIAS DE MORA: 181-270
		RIESGO: SIGNIFICATIVO
		% DETERIORO: 30%
1.2.1.30	 CALIFICACION:	CATEGORIA C
		DIAS DE MORA: 271-360
		RIESGO: DE INCOBRABILIDAD
		% DETERIORO: 60%
1.2.1.31	 CALIFICACION:	CATEGORIA D
		DIAS DE MORA: >361
		RIESGO: IRRECUPERABLE
		% DETERIORO: 100%

ANEXO 6: POLÍTICA DE COMITÉ DE CRÉDITO Y CARTERA

ACUERDO XX DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN GRUPO COOMOTOR S.A.

Con el fin de fomentar el uso racional de Crédito, satisfacer las necesidades de los Asociados, a través de préstamos oportunos en condiciones favorables y a un costo razonable, Grupo COOMOTOR ofrece el servicio de Crédito a los Asociados, siendo responsabilidad del comité del crédito y cartera garantizar el cumplimiento de los requisitos que minimicen los riesgos y se protejan los activos y la sostenibilidad de la empresa.

POLÍTICAS DEL COMITÉ DE CRÉDITO Y CARTERA

1. Colocar los recursos de acuerdo a la capacidad económica del solicitante, buscando garantizar el crédito y evitando la concentración del riesgo.

2. Prestar el servicio de crédito con base a los recursos disponibles por parte del Grupo COOMOTOR para tal fin.
3. Establecer los mecanismos necesarios que permitan la actualización y conservación de la información histórica de los socios
4. Proteger al máximo el patrimonio del Grupo COOMOTOR S.A., exigiendo las garantías pertinentes, sin afectar el normal y oportuno servicio del crédito.
5. Propender por el sostenimiento de tasas activas razonables dentro del mercado.
6. Tener como criterio básico el de conceder préstamos al mayor número de asociados, aplicando las normas establecidas que permitan obtener la máxima rotación de los recursos económicos.

DE LA CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE CRÉDITO

El Comité de Crédito estará conformado por cinco integrantes, tres (3) asociados, los cuales serán elegidos para un período de dos (2) años, nombrados por el Consejo de Administración; uno de ellos, será un miembro principal del Consejo de Administración, quien, a su vez, será el Coordinador del Comité. Estos integrantes pueden ser elegidos, removidos o ratificados libremente por el mismo ente. Un (1) representante de la Coordinación de Cartera y de la Coordinación de Crédito.

DEL PERFIL DE LOS INTEGRANTES ASOCIADOS DEL COMITÉ.

Para ser miembro de este Comité, el delegado o asociado que lo integre deberá cumplir como mínimo con los siguientes requisitos:

1. Ser asociado de la Cooperativa con un periodo mínimo de un (1) año.
2. No registrar antecedentes judiciales.
3. No tener parentesco hasta el tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad y único civil con empleados del Grupo COOMOTOR, con miembros del Consejo de Administración.
4. Estar al día permanentemente en sus obligaciones con la Cooperativa.

5. Los integrantes del Comité están en la obligación de asistir a las capacitaciones que la cooperativa convoca y en especial a los temas inherentes al Comité.

DE LAS FUNCIONES DEL COMITÉ.

El Comité de Crédito tendrá las siguientes funciones:

1. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento y los mandatos del Consejo de Administración, de acuerdo con la naturaleza de este Comité.
2. Conocer el Reglamento de crédito, así como recomendar los ajustes que a su criterio se deben implementar o modificar.
3. Verificar que las solicitudes se encuentren debidamente diligenciadas de acuerdo con los requisitos exigidos.
4. Estudiar, aprobar, aplazar o rechazar las solicitudes de crédito, teniendo en cuenta los criterios fijados para tal efecto en el Reglamento de Crédito y directrices que establezca el Consejo de Administración.
5. Llevar mediante acta el registro de los créditos aprobados, aplazados y rechazados, dejando, respecto de estos últimos, por escrito la razón y los requisitos a cumplir por parte de los solicitantes que en un principio no cumplen con las condiciones requeridas para su aprobación.
6. Analizar la situación de cartera de la empresa, a partir de los informes generados por la Coordinación de cartera
7. Establecer acciones en articulación con la Coordinación de cartera que permita la eficiente gestión de cartera de la empresa
7. Reunirse las veces que sea necesario dentro de cada mes y como mínimo una vez, dejando constancia general por medio del acta.
8. Mantener el Reglamento de Crédito actualizado y aprobado por el Consejo de Administración.
9. deben ser aprobadas las solicitudes de crédito de los asociados por mínimo dos (3) de los miembros del comité.
10. Las demás que le asigne el Consejo de Administración.

FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES

Para su funcionamiento, el Comité contará con un Coordinador quién será un integrante del Consejo de Administración nombrado por el mismo órgano y un secretario elegidos de los integrantes del Comité, quienes tendrán a su cargo las siguientes funciones:

Funciones del Coordinador del Comité:

- a. Convocar y liderar las reuniones ordinarias y extraordinarias.
- b. Orientar, coordinar, supervisar y evaluar el cumplimiento de las tareas asignadas a cada miembro del Comité.
- c. Verificar que se cumplan las normas inherentes a la colocación de crédito y cartera
- d. Presentar al Consejo de Administración y a los organismos que lo requieran, el informe de las distintas actividades realizadas por el Comité.
- e. Presentar al Consejo de Administración y a los organismos que lo requieran, el informe de los Créditos presentados al Comité.
- f. Atender las recomendaciones del Consejo de Administración.

Funciones del Secretario

- a. Mantener actualizado el libro de actas y que estas reflejen la veracidad de la información.

APROBACIÓN DE CRÉDITOS

Instancias para aprobación de créditos:

El estudio y la aprobación de las solicitudes de crédito presentadas por los asociados estarán a cargo de la Gerencia, el Comité de Crédito y el Consejo de Administración, en los siguientes términos:

LA GERENCIA: Tiene competencia para decidir sobre los créditos:

- a. Inmediatos.

b. Los créditos y reestructuraciones cuya cuantía no exceda el valor de los aportes más los diez (10) SMMLV y hasta veinte (30) SMMLV.

c. Aquellos que sumado el valor solicitado y el saldo acumulado a la fecha, sean iguales o inferiores a los aportes del solicitante. De los anteriores créditos autorizados por la Gerencia, se debe enviar un informe mensual al Consejo de Administración.

EL COMITÉ DE CRÉDITO Y CARTERA

Está facultado para tomar decisiones sobre créditos y reestructuraciones de créditos cuya cuantía sea superior a los diez (20) SMMLV y hasta cien (100) SMMLV. En caso que el asociado no cuente con los suficientes aportes el comité aprobara los créditos independiente de la cantidad solicitada.

PARÁGRAFO: Para facilitar el estudio de los créditos y la decisión sobre su aprobación, las competencias enunciadas anteriormente se pueden apoyar en las señales de alerta relacionadas a continuación:

- a. Moras constantes.
- b. Movimientos inusuales en las Centrales de riesgo o calificaciones adversas.
- c. Incremento del endeudamiento.
- d. Desmejoramiento de las garantías,
- e. Incumplimiento injustificado en los compromisos de pago.
- f. Deudor principal y/o solidarios no localizables.

CONTROL DE LOS CRÉDITOS Y SU MANEJO:

La Coordinación de crédito para el estudio de los créditos debe:

1. Verificar que las solicitudes de crédito y documentos cumplan con el lleno de los requisitos establecidos en este reglamento.
2. Confirmar con el (los) deudor (es) solidario (s) la información del préstamo, dando aval a la solicitud de crédito, por medio de preguntas de seguridad, por medio de una entrevista presencial y/o virtual, usando los medios tecnológicos de los que se dispongan

3. Realizar el trámite de consulta y reportes a las centrales de riesgo para aquellos créditos que sean de aprobación del Comité, dejando evidencia en el campo de observaciones del formato “solicitud de Crédito”, el resultado de la evaluación.
4. Cuando haya reporte negativo, el asociado deberá adjuntar acuerdo de pago, Paz y Salvo o Certificación que conste que la obligación se encuentre al día con cada una de las entidades con las cuales tenga dicha situación.
5. El área de Crédito, deberá informar al Comité de Crédito y cartera cuando el asociado este solicitando reestructuración, refinanciación o renovación.

ANEXO 7: INDICADORES

INDICADORES DE GESTIÓN DE CARTERA

Indicador de la deuda vencida: Calcula el porcentaje de la deuda total de clientes que se encuentra vencida.

$$(\text{Deuda vencida} / \text{Total de cartera}) * 100$$

Indicador de cobertura: Evalúa el porcentaje de clientes con deuda vencida que han sido gestionados hace 1 mes o menos.

$$(\text{Cantidad de Clientes Gestionados} / \text{total de clientes con deuda vencida}) * 100$$

Indicador de calidad: Establece el porcentaje de los contactos que han generado una promesa/acuerdo de pago o respuesta positiva.

$$(\text{Cantidad de clientes con promesa/acuerdo de pago o respuesta positiva} / \text{total de clientes contactados}) * 100$$

Tiempo promedio de cobranza: Mide el promedio de días que transcurren desde la fecha de emisión de la factura hasta la fecha en que los clientes realizan el pago.

Indicador de contactabilidad: Mide el porcentaje de contactos directos e indirectos sobre el total de clientes.

Número de clientes contactados /total de clientes con deudas vencidas

Rotación de cartera: El indicador de rotación de cartera es el encargado de ayudar a determinar el tiempo que las cuentas por cobrar se convierten en dinero o efectivo. Mide cuánto tiempo se demora la empresa en cobrar cartera a sus clientes.

Créditos/Promedio cuentas por cobrar

Porcentaje de recuperación mensual de cartera

$(\text{Total de cartera recuperada mensual} / \text{Total de cartera vencida}) * 100$