

**DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO FINANCIERO PARA LA
COMERCIALIZADORA T&T LTDA**

DANIEL FERNANDO MONTOYA BERRIO

JHON JAIDER PUCHE OSPINO

YAMITH PUCHE OSPINO

UNIVERSIDAD DEL SINU

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA

CARTAGENA DE INDIAS

2019

**DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO FINANCIERO PARA LA
COMERCIALIZADORA T&T LTDA**

Trabajo de grado presentado para optar por el título de contador público

DANIEL FERNANDO MONTOYA BERRIO

JHON JAIDER PUCHE OSPINO

YAMITH PUCHE OSPINO

JORGE PUERTA SALAS

FREDDY MESTRE GOMEZ

UNIVERSIDAD DEL SINU

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA

CARTAGENA DE INDIAS

2019

Nota de aceptación

Nombre del jurado

Nombre del jurado

AGRADECIMIENTOS

No ha sido nada fácil el camino hasta aquí, ha sido largo y lleno de dificultades. Sin su apoyo no habría sido posible.

A nuestros padres por su apoyo incondicional.

A nuestros amigos por estar ahí, a nuestro lado en los momentos en los que más necesitamos.

A nuestros asesores por el conocimiento y tiempo compartido.

Y principalmente a Dios por mantenernos con vida y salud para soñar; y por permitirnos decir hoy más que nunca que los sueños se hacen realidad.

¡A todos, infinitas GRACIAS!

TABLA DE CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. El problema.	3
1.2. Formulación del problema.	4
1.3. Sistematización del problema.	4
1.4. Delimitación del problema.	4
1.4.1. Delimitación del espacio.	4
1.4.2. Delimitación del tiempo.	4
2. OBJETIVOS	5
2.1. Objetivo general.	5
2.2. Objetivos específicos.	5
3. JUSTIFICACIÓN	6
4. MARCO DE REFERENCIA	8
4.1. Antecedentes.	8
4.1.1. Mazzeo, Jesica; Moyano , Maria; Nara, Nicolás;, 2012. Universidad Nacional de Cuyo. Factoring: liquidez para las empresas.	8
4.1.2. Sagner, Andres;, 2012. Banco Central de Chile. El influjo de cartera vencida como medida de riesgo de crédito: análisis y aplicación al caso de Chile.	8
4.1.3. Aragón, Vicent; Cabedo, J. David;, 2011. Universitat Jaume. Dirección financiera de la empresa: financiación y gestión de activos.	9
4.2. Marco teórico.	9
4.2.1. Capital de trabajo	14

4.2.2. Liquidez de una empresa	15
4.2.3. Gestión de cartera	16
4.2.4. Gestión de cartera vencida	16
4.3. Marco legal	18
4.3.1. Código de Comercio	18
4.3.2. Código Sustantivo de Trabajo	18
4.3.3. Decreto 957 de 2019	19
4.3.4. Ley 1943 de 2018	19
4.3.5. Ley 1314 de 2009	19
4.3.6. Estatuto tributario	19
4.4. Marco conceptual	20
4.4.1. Pymes	20
4.4.2. Finanzas	20
4.4.3. Inversión	20
4.4.4. Liquidez	20
4.4.5. Factoring	20
4.4.6. Vida de la cartera	21
4.4.7. Niif y Nics	21
4.4.8. Control de cartera	21
4.4.9. Diagnostico financiero:	21
4.4.10. Capital de trabajo	21
5. HIPÓTESIS Y SISTEMA DE VARIABLES	23
5.1. Variable independiente	23
5.2. Variable dependiente	23
5.3. Variable operacional	23
6. DISEÑO METODOLÓGICO	24
6.1. Clase de investigación	24
6.2. Tipo de investigación	24
6.2.1. Metodología de investigación	24
6.3. Población y muestra	25
6.3.1. Población	25
6.3.2. Muestra	25
6.4. Técnicas de recolección y análisis de la información	25
6.4.1. Técnicas de recolección de información	25

6.4.2. Técnicas de análisis de información	26
7. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO	27
7.1. Cronograma	27
7.2. Presupuesto	27
8. Capítulo 1: “Conocer la estructura organizacional y analizar EE.FF. Comparativo 2018-2017 de la empresa comercializadora T & T Ltda. A fin de establecer criterios para la correcta evaluación y diagnóstico del estado real de la cartera”.	29
8.1. Organización jerárquica de la empresa Comercializadora T & T Ltda. 2019	29
8.2. Objeto social	29
8.3. Misión	30
8.4. Visión	30
8.5. Principales clientes	30
8.6. Principales proveedores.	30
8.7. Estado de situación financiera comparativo 2018-2017	31
8.8. Estado de resultados comparativo 2018-2017	32
8.9. Indicadores financieros. Concentración	33
8.10. Distribución de la partida deudores.	36
8.10.1. Distribución de la cartera por antigüedad.	37
8.11. Diagnóstico financiero.	37
9. Capítulo 2: “Identificar por medio una matriz dofa y una encuesta las falencias y fortalezas en los lineamientos para otorgar crédito y recaudo de cartera.”	40
9.1. Matriz Dofa.	40
9.2. Encuesta dirigida al personal administrativo de comercializadora T & T Ltda.	42
9.3. Conclusión sobre la prueba piloto o encuesta realizada al personal administrativo	50
10. Capítulo 3: “Diseñar un plan de acción dirigido al departamento de cobranza y cartera de la empresa comercializadora T & T Ltda. Detallando cada una de las estrategias y pautas necesarias para potencializar las fortalezas y revertir las debilidades asociadas al proceso de recaudo de cuentas por cobrar”	51
10.1. Políticas para el otorgamiento del crédito	51
10.2. Responsabilidades de los participantes	53
10.2.1. Auxiliar de despacho	53
10.2.2. Mensajero	53
10.2.3. Facturación.	54
10.2.4. Auxiliar de tesorería.	54
10.3. Gestión de cobranza	55

10.3.1.	Gastos derivados del cobro pre jurídico y jurídico.	57
11.	CONCLUSIONES	59
12.	RECOMENDACIONES	60
13.	BIBLIOGRAFÍA	61
14.	ANEXOS	63
14.1.	Anexo 1: Formato de inscripción de clientes	63
14.2.	Anexo 2: Entrevista	65

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1:	Función Financiera.	18
Ilustración 2:	Organización jerárquica de la compañía (2019).	36
Ilustración 3:	Estudio y Seguimiento del Crédito.	50
Ilustración 4:	Diferenciación de Cartera Por edades.	51
Ilustración 5:	Aplicación de intereses moratorios	52
Ilustración 6:	Indicadores de ventas vs recaudos.	53
Ilustración 7:	Bloqueos de Créditos	54
Ilustración 8:	Control de Calidad a Productos.	54
Ilustración 9:	Avisos Previos vencimiento del crédito.	55

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Estado de situación financiera comparativo de la compañía comercializadora T & T. Ltda	40
Tabla 2: Estado de resultados comparativo de la compañía Comercializadora T & T Ltda.	41
Tabla 3: Indicadores de apalancamiento.	42
Tabla 4: Indicadores de operación.	43
Tabla 5: Indicadores de liquidez.	44
Tabla 6: Distribución de la partida deudores.	45
Tabla 7: Distribución de la cartera por antigüedad.	46
Tabla 8: Matriz DOFA enfocada en la cartera.	49
Tabla 9: Distribucion de intereses moratorios.	64
Tabla 10: Gestion de cobranza.	65

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación está orientado primeramente a estudiar la planificación estratégica financiera de la empresa Comercializadora T & T Ltda. para así diseñar un plan que esté definido por la creación de pautas y procedimientos que permitan obtener una clara visión del negocio a partir de cumplimiento de los objetivos básicos financieros alcanzando metas mediante la cuantificación de variables de inversión, financiación, operación y la obtención de valor.

Comercializadora T&T Ltda. Es una empresa dedicada a la comercialización de tronillos, tuercas y herramientas de construcción; legalmente constituida y con personería jurídica se encuentra ubicada en la ciudad de Cartagena. Esta organización fue objeto de estudio en la presente investigación con el objetivo de diseñar un plan estratégico financiero que permita minimizar el riesgo, aprovechar las oportunidades y los recursos. Además, decidir con anticipación ante las necesidades de dinero y su correcta utilización demandando un mejor rendimiento.

El interés en la realización de este trabajo versó en la solución de una problemática latente en la organización; para mitigar dicha problemática se hace necesaria la utilización de herramientas administrativas y contables que permitan desarrollar objetivos planeados ofreciendo resultados que proporcionen una alta liquidez para solventar las obligaciones adquiridas.

A nivel académico plasmamos los conocimientos adquiridos en clases logrando así enriquecer teorías y forjar aptitudes para desarrollar un mejor desempeño en el ámbito socio laboral contribuyendo a la optimización de los procesos financieros de una empresa, de igual

Plan Estratégico Financiero Comercializadora T & T Ltda.2

forma pretende inducir al lector sobre el desarrollo de la correcta planificación financiera y los impactos que esta trae en el marco económico de una empresa.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. El problema.

Comercializadora T & T Ltda. Es una empresa domiciliada en la ciudad de Cartagena que pertenece al régimen común, dedicada a la distribución y comercialización de tornillería, herramientas hidráulicas, industriales y manuales, se caracteriza por ser una empresa especializada y dedicada al desarrollo de sus procesos del mejoramiento de servicio y calidad de sus productos de acuerdo a las tendencias y a las necesidades del mercado.

Esta empresa que de acuerdo con la Ley 590 de 2.000 pertenece al grupo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y que en la actualidad cuenta con tres sedes, la principal en lo amador, pie de la popa calle. 34 N^a. 20^a-17 y dos sucursales, una en Bosque Transversal 54 sector san isidro y la otra en el Bosque Diagonal 21 N. ° 49.

En la actualidad esta empresa efectúa sus ventas a través de créditos a 30, 45 o 60 días, no obstante, los clientes no cancelan sus facturas a tiempo, debido a la falta de un adecuado procedimiento de análisis de clientes para la otorgación, seguimiento y mantenimiento de dichos créditos, lo cual obliga a la compañía a recurrir al crédito para cumplir con sus obligaciones operativas, ocasionando un alto nivel de endeudamiento con los bancos o entidades financieras.

Cualquier pequeña empresa que se le presenten los acontecimientos o inconvenientes antes mencionados le será muy difícil realizar su objeto social sin que en determinado tiempo tenga que, endeudándose para financiar los créditos a los clientes, que podrían llegar a convertirse en carteras demasiado altas y a la vez incobrables, produciendo una falta de liquidez, flujos

Plan Estratégico Financiero Comercializadora T & T Ltda.4

de efectivo negativos y disminución de las utilidades, al punto de llevarla a la quiebra y cierre definitivo de operaciones.

1.2. Formulación del problema.

¿Qué plan estratégico financiero se ajustan a las necesidades de la empresa T&T Ltda., con el fin de mitigar la actual situación que se le presenta con respecto a su relación Ventas – Clientes – liquidez?

1.3. Sistematización del problema.

¿Cuál es la estructura organizacional y financiera de la comercializadora T & T Ltda.?

¿Cuáles son las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas en el proceso de asignación de créditos y recaudo de cartera?

¿Qué plan estratégico financiero puede contribuir a mejorar la relación entre las ventas - clientes - liquidez?

1.4. Delimitación del problema.

1.4.1. Delimitación del espacio.

En la realización de esta investigación nos enfocamos en diseñar un plan financiero estratégico exclusivo para la empresa T & T Ltda.

1.4.2. Delimitación del tiempo.

Se planea realizar esta investigación en el tiempo comprendido desde el segundo semestre del año 2017 hasta abril del año 2019.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general.

Diseñar un plan estratégico financiero dirigido al departamento de cartera y necesidades de la empresa Comercializadora T & T Ltda. Conforme a los requerimientos y necesidades de ésta, a fin de optimizar los procesos de recaudo relacionados al control interno y mejorar los niveles de solvencia y liquidez financiera.

2.2. Objetivos específicos.

- Diagnosticar la estructura organizacional y analizar los EE.FF. comparativos 2018-2017 de la empresa Comercializadora T & T Ltda. A fin de establecer criterios para la correcta evaluación y diagnóstico del estado real de la cartera.
- Establecer por medio de una matriz dofa y una encuesta las falencias y fortalezas en los lineamientos para otorgar crédito y recaudo de cartera.
- Proponer un plan de acción dirigido al departamento de cobranza y cartera de la empresa comercializadora T & T Ltda. Detallando cada una de las estrategias y pautas necesarias para potencializar las fortalezas y revertir las debilidades asociadas al proceso de recaudo de cuentas por cobrar.

3. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta que el 90% de las empresas del país son PYMES, y que debido a su tamaño o estructura algunas no cuentan con las políticas organizacionales y de control de procesos, eficaces que propendan la correcta consecución de su objeto social, es imperativo realizar evaluaciones periódicas exhaustivas de los procedimientos tanto financieros como administrativos, a fin de generar informes cualitativos y cuantitativos que reflejen el estado global de la compañía. (Espectador, 2018)

Teniendo en cuenta lo anterior, el propósito de la presente investigación es realizar un diagnóstico financiero de la compañía Comercializadora T & T Ltda., en aras de identificar riesgos y deficiencias de control interno que afecten directamente el desempeño cotidiano y financiero relacionado con el recaudo de cartera, de igual forma las recomendaciones y conclusiones finales podrán tomarse como referencia en la solución de problemas y/o deficiencias similares en empresas que posean características semejantes a la compañía en cuestión, por ende, esta investigación contribuye no solo a dar solución a una problemática específica, sino que puede tomarse como solución a una general.

De tal forma se ofrecerá una solución viable a la optimización de la cartera, que en la mayoría de los casos es el activo más representativo, y de mayor riesgo ya que si existe un alto nivel de morosidad y si no se cumplen con las políticas internas de recaudo de la compañía, podría originar problemas en el pago oportuno de las obligaciones a corto plazo e igualmente disminuir la posibilidad de recibir créditos bancarios debido a la poca liquidez de ésta.

Plan Estratégico Financiero Comercializadora T & T Ltda.7

De acuerdo a lo anterior se plantea una alternativa de un plan estratégico financiero que ofrezca seguridad, confiabilidad y disminución razonable del riesgo de inversión.

A nivel académico este proyecto es de gran importancia porque busca fortalecer conocimientos en una de las áreas más importantes que poseen las empresas, cual es el área financiera, con miras a un mejor desempeño laboral y profesional.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. Antecedentes.

4.1.1. Mazzeo, Jesica; Moyano , Maria; Nara, Nicolás;, 2012. Universidad Nacional de Cuyo. Factoring: liquidez para las empresas.

El objetivo de esta investigación es analizar el factoring desde el punto de vista de la disciplina jurídica, económica y contable. Además, describe la operatoria del factoring y del contrato de factoring. Las empresas, que habitualmente se enfrentan a un conjunto de problemas al momento de vender sus productos o servicios como lo son el riesgo cambiario o político, la evaluación de la capacidad crediticia, la solvencia moral de los clientes, el plazo, etc.; tienen en el contrato de factoring el instrumento perfecto para superar inconvenientes, aun mas cuando esa función es la que hoy opera precisamente en los países industrializados y en algunos de esta parte de América.

4.1.2. Sagner, Andres;, 2012. Banco Central de Chile. El influjo de cartera vencida como medida de riesgo de crédito: análisis y aplicación al caso de Chile.

El principal objeto de esta investigación es "proponer el Inlujo de Cartera Vencida (ICV), definido como la variación del stock de cartera vencida ajustada por castigos y normalizada

por colocaciones, como principal medida a emplear para la modelación del riesgo de crédito del sistema bancario chileno. Esta evidencia pone de manifiesto la importancia de contar con medidas de riesgo de crédito adecuadas para que bancos centrales y/o instituciones de supervisión accionen mecanismos que permitan minimizar la probabilidad de ocurrencia de crisis bancarias y sus potenciales costos asociados".

4.1.3. Aragó, Vicent; Cabedo, J. David;, 2011. Universitat Jaume. Dirección financiera de la empresa: financiación y gestión de activos.

Comprender las herramientas fundamentales que un director financiero de una empresa debe conocer y manejar para asegurar que las decisiones tomadas relacionadas con la financiación y planificación financiera, se realice de manera adecuada. La gestión de los clientes suele corresponder al departamento comercial, si bien, la fijación y cumplimientos de plazos de cobros tienen importantes implicaciones.

4.2. Marco teórico.

Teniendo en cuenta que este proyecto está enfocado a determinar falencias en el área de las finanzas y tomando como objeto de estudio la cartera de la empresa T&T Ltda.; en ese orden de ideas se entiende que las ventas representan un papel de alta relevancia en la obtención y mantenimiento de los recursos que conforman el capital de trabajo y a la vez mejorar su liquidez.

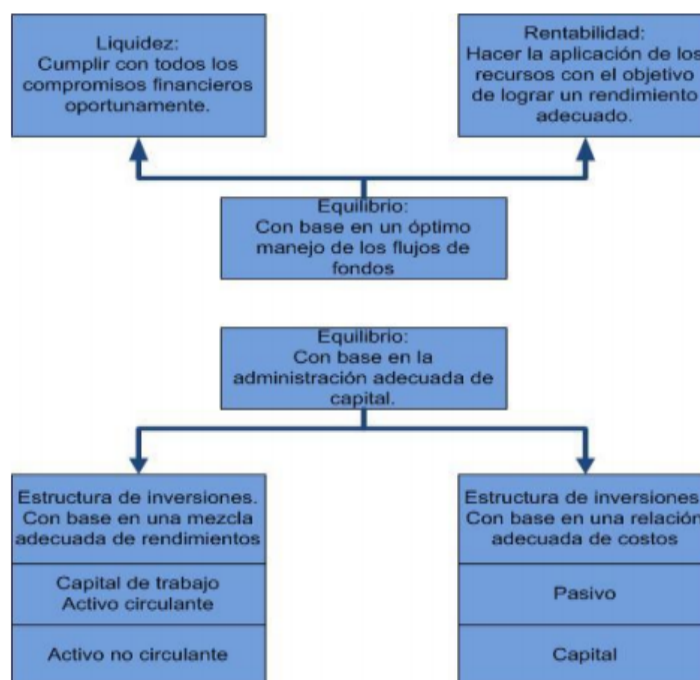
Adicionalmente (Robles, 2001). En su libro *fundamentos de administración financiera* reúne apreciaciones importantes acerca de la liquidez y de su importancia para las organizaciones manifiesta que Alfonso Ortega define la función financiera como “la

Plan Estratégico Financiero Comercializadora T & T Ltda.10

obtención y aplicación razonable de los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la empresa u organización”. Dentro de la organización, los administradores financieros describen la administración financiera de acuerdo a sus funciones y responsabilidades, aunque cada empresa tiene objetivos y políticas específicas de manejo que las hace únicas, pero de manera general o clave se pueden mencionar: la inversión, el financiamiento y las políticas de dividendos. Las funciones de la administración financiera se refieren a visualizar el desarrollo de todas las operaciones a futuro, así como las inversiones que se puedan realizar en la organización con la finalidad de ser una empresa productiva, rentable y competitivo. (Robles, 2012)

Ochoa (2012), muestra gráficamente la función financiera principal dentro de las organizaciones:

Ilustración 1: Función Financiera.



FUENTE: Ochoa, 2012. Tomado de Robles, 2012.

La administración financiera de la empresa depende del equilibrio entre la liquidez y la rentabilidad de esta, y de la estructura que exista en relación a los activos y el pasivo. En la gráfica se puede observar que existe relación en el manejo de los fondos de efectivo para generar liquidez y realizar todas las operaciones necesarias de la empresa, y así cumplir con las obligaciones de una manera oportuna, lo cual generará utilidades a través del cumplimiento de los objetivos.

En la parte inferior de la gráfica se observa la relación que existe en la adecuada estructura que se debe tener en relación a las inversiones realizadas en los activos que deben generar una productividad para cumplir con las obligaciones externas e internas. La función

primordial del administrador financiero es maximizar el patrimonio de los accionistas.

(Robles, 2012)

Según Ibarra (2005), manifiesta que, la planeación estratégica es crear un sistema flexible e integrado de objetivos y de sus correspondientes alternativas para lograrlos (estrategias), que concreten y especifiquen la misión y la visión definida para la empresa y sus negocios (pág.1). Aunque la gerencia debe estar enfocada en cumplir los objetivos iniciales del plan estratégico, también tiene que estar preparada, expectante a los cambios y dispuesta a aprovechar las situaciones inesperadas que se presenten, aunque éstas no estén contempladas en el plan originalmente trazado (pág.2). (Gutiérrez & Escobar, 2018)

Por otra parte, hay autores que refieren sus criterios acerca del capital de trabajo así:

Se define como capital de trabajo a la capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. Éste puede ser calculado como los activos que sobran en relación a los pasivos de corto plazo. El capital de trabajo resulta útil para establecer el equilibrio patrimonial de cada organización empresarial. Se trata de una herramienta fundamental a la hora de realizar un análisis interno de la firma, ya que evidencia un vínculo muy estrecho con las operaciones diarias que se concretan en ella. (Patlan, 2018)

En concreto, podemos establecer que todo capital de trabajo se sustenta o conforma a partir de la unión de varios elementos fundamentales. Entre los mismos, los que le otorgan sentido y forma, se encuentran los valores negociables, el inventario, el efectivo y finalmente lo que se da en llamar cuentas por cobrar. Asimismo, es importante resaltar el hecho de que la principal fuente del capital del trabajo son las ventas que se realizan a los clientes. Mientras, podemos determinar que el uso fundamental que se le da a ese mencionado capital es el de acometer los desembolsos de lo que es el costo de las mercancías que se han vendido y

también el hacer frente a los distintos gastos que trae consigo las operaciones que se hayan acometido (Pérez & Merino, 2009)

Partiendo del concepto de liquidez, es necesario traer a colación los diferentes conceptos acerca de flujos de caja y como se pueden concebir, luego entonces se tratará el objetivo básico financiero desde un plano secundario ya que el valor agregado empresarial será determinado por la capacidad de generar flujos de caja. Polo (2009) afirma:

Los flujos de caja son las variaciones de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado para una empresa. El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. El flujo de caja se analiza a través del Estado de Flujo de Caja.

El objetivo del estado de flujo de caja es proveer información relevante sobre los ingresos y egresos de efectivo de una empresa durante un período de tiempo. Es un estado financiero dinámico y acumulativo. La información que contiene un flujo de caja, ayuda a los inversionistas, administradores, acreedores y otros a: Evaluar la capacidad de una empresa para generar flujos de efectivo positivos, evaluar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones contraídas y repartir utilidades en efectivo, Facilitar la determinación de las necesidades de financiamiento Identificar aquellas partidas que explican la diferencia entre el resultado neto contable y el flujo de efectivo relacionado con actividades operacionales, conocer los efectos que producen, en la posición financiera de la empresa, las actividades de financiamiento e inversión que involucran efectivo y de aquellas que no lo involucran Facilitar la gestión interna de la medición y control presupuestario del efectivo de la empresa.(p.90).

Existen interrogantes que nutren el proceso del diagnóstico, brindando a las empresas lineamientos que les permiten realizar un análisis financiero adecuado y eficiente sobre su gestión. Al respecto, en su libro “Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico” (Ortiz, 2009, pág. 90) da respuesta a las inquietudes que surgen dentro de este proceso como el por qué se debe efectuar un diagnóstico: “El diagnóstico se justifica al conceptuar que sus resultados permiten a la dirección conocer los factores controlables y los no controlables que afectan la vida empresarial en frentes como la competitividad, la creación de valor, el prestigio institucional y el cumplimiento de la misión”.

Otro de los cuestionamientos es el para qué se debe realizar un diagnóstico, con respecto a esto el autor afirma “Los resultados arrojados al utilizar los indicadores que miden el desempeño empresarial permitirán formular preguntas que conduzcan a determinar si las realizaciones colman o no los intereses de la dirección y de los inversionistas”. Así mismo, al interrogante de qué se debe diagnosticar éste manifiesta que “el diagnóstico debe iniciar con la emisión de juicios relacionados con el cumplimiento de la misión y la visión, como preámbulo de reflexiones más profundas que abarquen la evaluación de aspectos como: objetivos estratégicos, estrategias competitivas, oportunidades de negocio, factores de éxito empresarial, prestigio 17 corporativo, capacidades empresariales, creación de valor, recuperación de la inversión y fuerzas ambientales”. (Ortiz, 2009)

Adicionalmente, en su libro el autor menciona cuándo se debe efectuar un diagnóstico "La evaluación de las realizaciones, los fracasos y las expectativas empresariales debe ser permanente, porque sólo así será viable conocer oportunamente las desviaciones negativas encontradas al confrontar los resultados previstos al planear y los resultados reales arrojados por la ejecución". Igualmente, se indica con qué se debe elaborar, aludiendo que “El

diagnóstico recoge la información particular a las decisiones que promueven los resultados y tiene en cuenta la utilización y destinación de los recursos, al entenderse que la explotación apropiada de los medios materiales y del potencial intelectual se refleja en los resultados alcanzados”.

Finalmente, nos señala que “El diagnóstico se efectúa a partir de una secuencia lógica y con el aporte de indicadores diseñados a partir de la información interna generada por la acción empresarial y de información externa relacionada con las ejecutorias de la competencia y con datos propios del comportamiento económico y social de la nación”.

4.2.1. Capital de trabajo.

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

La empresa para poder operar requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.

Para determinar el capital de trabajo de una forma más objetiva, se debe restar de los activos corrientes, los pasivos corrientes. De esta forma obtenemos lo que se llama el capital de trabajo neto contable. Esto supone determinar con cuánto recurso cuenta la empresa para operar si se pagan todos los pasivos a corto plazo. (Gerencie, 2018)

4.2.2. Liquidez de una empresa

A diferencia de la liquidez en términos económicos, que representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero en efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor; la liquidez de la empresa en contabilidad o liquidez financiera es la capacidad que tiene la entidad para obtener dinero en efectivo y, de esa forma, responder a sus obligaciones de pagos en el corto plazo. (Granel, 2010)

Dicho de otro modo, es la facilidad con la que un activo de la empresa puede convertirse en dinero en efectivo.

4.2.2.1. Factores de los que depende la liquidez.

- El tiempo requerido para que el activo se convierta en dinero en efectivo.
- La certidumbre de no incurrir en pérdidas al efectuar la transformación.

Así, se puede decir que una acción de una compañía en bolsa es más líquida que un bien inmueble porque al ser la bolsa un mercado centralizado en que se compran y venden constantemente acciones, se puede esperar que se venderá la acción rápidamente. Sin embargo, es mucho más difícil conseguir efectivo de la venta de un inmueble, ya que se debe encontrar un comprador, pactar un precio y realizar los trámites de compraventa, lo que es un proceso mucho más demorado. (Granel, 2010)

Por tanto, se dirá que una empresa es líquida si gran parte de sus activos está en forma de dinero en efectivo o si éstos se pueden convertir rápidamente en dinero efectivo. Es importante no confundir la liquidez financiera con la solvencia, que es la capacidad de la empresa de generar fondos con los que hacer frente a sus obligaciones de pago. (Granel, 2010)

4.2.3. Gestión de cartera.

La gestión de cartera es un conjunto de actividades administrativas y financieras que buscan la mejor manera de obtener rentabilidad y es por ello que es considerada una de las bases más importantes en el éxito de las empresas, lo anterior debido a que cuando una entidad realiza la venta o presta un servicio por el cual obtiene ganancias, debe establecer ciertas políticas de recaudo del dinero con el fin de que el efectivo tenga una rotación estable y que el dinero que se maneje por medio de plazos ingrese lo más pronto posible a la entidad; esto permite que la organización pueda realizar inversiones a corto, mediano y largo plazo. Por otra parte se debe contemplar que una entidad requiere mantener a su disponibilidad el efectivo que le permita cubrir su producción, cubrir los gastos fijos y aun así poder determinar una parte para inversiones futuras.

Es decir que el flujo de caja va muy de la mano a la gestión de cartera de una empresa, ya que por medio de este informe es posible validar el movimiento al detalle del efectivo de la empresa y así tener mayor claridad de las decisiones financieras, comerciales e incluso administrativas, las cuales son conocidas como acciones gerenciales sobre los valores recibidos producto de las ventas que percibe la entidad; de lo anterior depende el éxito o no de la organización, es decir que tomar una buena acción gerencial es más que fundamental para la permanencia y continuidad de un negocio. (Jaramillo, 2018)

4.2.4. Gestión de cartera vencida.

Para las Pymes, el retraso en los pagos de sus clientes puede reducir significativamente el flujo de efectivo y obligarlas a tomar créditos a tasas muy altas, lo que pone en peligro la salud financiera del negocio. Escapar de esos riesgos requiere entender cuál es el proceso de la planeación financiera, el efecto del tipo de cambio en la planeación financiera y, como

emprendedor, plantearse desde el inicio "cómo defino el tipo de financiamiento para mi empresa". (Jaramillo, 2018)

Una de las estrategias empleadas es concientizar a sus deudores la importancia de tener una buena calificación en CIFIN y DATA CREDITO no solo para adquirir un préstamo a futuro si no también a la hora de conseguir empleo para mejorar su calidad de vida, puesto que las personas que no se preocupaban por limpiar sus centrales de riesgo a futuro no podían pensar en darse un lujo, adquirir vivienda, vehículo, vacaciones o educación si no contaban con la totalidad del dinero. Los concientizaron que la mayoría de las personas y hogares necesitaban de préstamos para poder cumplir algunos de sus sueños y /o mejorar su calidad de vida ya que aquellos que no lo hacían deberían trabajar y ahorrar primero para poderlo lograr. Para el proceso de recuperación de cartera es de vital importancia el servicio al cliente este es un servicio de valor agregado que ofrecen las empresas esto con el fin de captar y fidelizar al cliente ya que este a su vez es la primera relación que tiene el cliente permitiéndole encortar lo que desea y a si quedar satisfecho, esta es una herramienta fundamental del marketing y se puede diferenciar entre dos empresas que tienen iguales ofrecimientos. (Jaramillo, 2018)

En la gestión de cartera el encargado del recaudo debe tener los datos del cliente y a su vez hacer énfasis en la cartera más vencida ya que esto le perjudica los días de mora al cliente, todos lo hablado y acordado con el cliente debe quedar por escrito esto con el fin de tener un soporte de visita o de acuerdo de pago con el cliente, al ejecutar el recaudo la mejor forma de mantener la presión al cliente es ser persistentes y continuo en el proceso ya que se manejan todo tipo de clientes, cuando la interacción del cliente y el encargado de cobranzas se

extienda sin resultado y se corre el riesgo de dañarse la relación entre ellos es el momento de involucrar a una tercera persona como un estratega, gerente de cuenta, jefe de cartera, o por última opción al gerente general, si no hay respuesta alguna se procede con el siguiente paso a cobro jurídico, para esto debemos presentar los soportes de las visitas realizadas, llamadas, cartas, correos, acuerdos de pago, en resumidas palabras la gestión de cobro que realizó el agente de cobranzas. (Jaramillo, 2018)

Además si no se cumple con el pago puede ocasionarle algunas multas y en el peor de los casos la captura de los bienes que la persona posea con el fin de saldar con ellos la deuda, si departamento de jurídica se demora en vender los bienes embargados podría traer pérdidas para la empresa ya que esto tiende a devaluarse. (Jaramillo, 2018)

4.3. Marco legal.

4.3.1. Constitución Política de Colombia

Título II. Regula la protección y aplicación de los derechos fundamentales, sociales, económicos y culturales, individuales y colectivos, así como las obligaciones.

4.3.1. Código de comercio.

La actividad económica y financiera necesita contar con normas. El Código de Comercio posee un compendio de normas de codificación comercial, comentarios, jurisprudencias de la corte suprema de justicia, permitiendo el desenvolvimiento de la actividad mercantil y evitando o dirimiendo conflictos de carácter legal o trámites innecesarios.

4.3.2. Código sustantivo de trabajo.

Art. 1o.- Objeto. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre patronos y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Art. 2o.- Aplicación territorial. El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad.

Art. 3o.- Relaciones que regula. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del trabajo, oficiales y particulares.

4.3.3. Decreto 957 de 2019.

Mediante el cual se establece una nueva clasificación del tamaño empresarial basada en el criterio único de ingresos por actividades ordinarias.

4.3.4. Ley 1943 de 2018.

Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones.

4.3.5. Ley 1314 de 2009.

Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento. Establece la transición al nuevo marco normativo. NIIF para

pymes sección 35. Reglamentada mediante el decreto único reglamentario 2420 de 2015 y modificado por los decretos 2496 de 2015, decreto 2131 de 2016 y decreto 2170 de 2017.

4.3.6. Estatuto tributario.

Es una compilación de normas jurídicas con fuerza de Ley que regulan los impuestos de renta y complementarios, ventas, timbre, retención en la fuente y procedimiento administrativo en relación a dichos tributos y retenciones.

4.4. Marco conceptual

4.4.1. Pymes.

Es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados. (Pérez & Merino, 2009)

4.4.2. Finanzas.

Son las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuos, empresas, o estados. (IMECAF , 2012)

4.4.3. Inversión.

Es un término económico que hace referencia a la colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa empresarial con el fin de recuperar lo con intereses en caso de que el mismo genere ganancias. (Bembibre, 2009)

4.4.4. Liquidez.

Se define como la capacidad que tiene una empresa para obtener dinero en efectivo. Es la proximidad de un activo a su conversión en dinero. (Pérez & Merino, 2009)

4.4.5. Factoring.

Es una operación de cesión del crédito a cobrar por la empresa a favor de una entidad financiera normalmente. El factoring es una de las vías para adelantar el mecanismo de cobro en la empresa sin tener que optar por fórmulas como el descuento comercial. El factoring como tal es un servicio financiero que tiene varias particularidades importantes; tanto en el mecanismo de anticipo de crédito como en las hipotéticas consecuencias de

impago que se pueden generar en este producto. (Mazzeo, Jesica; Moyano , Maria; Nara, Nicolás;, 2012)

4.4.6. Vida de la cartera.

La vida de la cartera se mide por el tiempo de existencia, sin tener en cuenta si esta aumenta o disminuye sino solo el instante en que nace y muere la deuda de un cliente con una empresa determinada. (Pérez & Merino, 2009)

4.4.7. Niif y Nics

Como se le conoce popularmente, son un conjunto de normas o leyes que establecen la información que deben presentarse en los estados financieros y la forma en que esa información debe aparecer, en dichos estados. Las NIC no son leyes físicas o naturales que esperaban su descubrimiento, sino más bien normas que el hombre, de acuerdo sus experiencias comerciales, ha considerado de importancias en la presentación de la información financiera. (Torres, Colatosti, & Martínez, 2015)

4.4.8. Control de cartera.

Esta se determina por tiempo estipulado por ambas partes a tiempo posiblemente de existencia de esta se debe y se hace una vez al mes o cada cierto tiempo que se hace un abono a la misma para determinar el saldo de esta. (Pérez & Merino, 2009)

4.4.9. Diagnostico financiero.

Es la evaluación financiera que se hace a una organización, a fin de determinar el estado real

financiero con el cual se puede establecer el tiempo de vida restante para la empresa, y las posibilidades de inversión y financiación a las que se pueden acceder. (Ortiz, 2009)

4.4.10. Capital de trabajo.

Capital de trabajo a la capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. Éste puede ser calculado como los activos que sobran en relación a los pasivos de corto plazo. (Ortiz, 2009).

5. HIPÓTESIS Y SISTEMA DE VARIABLES

5.1. Variable independiente.

En esta variable, se encuentra el objeto de estudio siendo la empresa T&T Ltda., es la variable independiente porque se diseñan planes estratégicos financieros que estén acorde a la necesidad de la empresa.

5.2. Variable dependiente.

Dentro de la variable dependiente, esta los diseños de los planes estratégicos financieros, que se crearan con base a la necesidad económicas que pueda tener la empresa T&T Ltda.

5.3. Variable operacional.

Dentro del procedimiento y realización de actividades para poder medir las variables, está el conocer qué tipo de planes financieros se necesitan en la empresa T&T Ltda., y cuales pueden ayudar a la erradicación de sus problemas, así verificando paso a paso su funcionamiento, para conocer en qué punto del desarrollo normal de actividades diarias, se encuentra la falencia. Una vez detectada la falencia se implementaría las herramientas de optimización y recuperación de los activos más valiosos de la empresa, que desde un punto de vista financiero se concluye que podrían ser la cartera.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Clase de investigación

La finalidad de la investigación cualitativa es comprender e interpretar la realidad tal y como es entendida por los sujetos participantes en los contextos estudiados, pero esta comprensión no interesa únicamente al investigador. Los resultados de la investigación han de ser compartidos, comunicados, según los casos, a los patrocinadores del estudio, a los propios participantes. (Rodríguez, Gil, & García, 1996).

La presente investigación es de clase cualitativa y de campo teniendo en cuenta que el desarrollo del presente trabajo busca conocer las características y condiciones de la comercializadora T & T Ltda. A través de la revisión de bibliografía y análisis de la información financiera de la compañía y a partir de ahí proponer una solución a la posible problemática existente.

6.2. Tipo de investigación

Según Matha Cordoba y Carolina Monsalve la investigación proyectiva consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, para solucionar problemas o necesidades de tipo práctico, partiendo de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras. (Cordoba & Monsalve)

Por tal razón para el diseño de un plan estratégico financiero para la Comercializadora T&T Ltda., se utilizará un enfoque proyectivo, porque vamos a conocer la información de

esta empresa, identificar sus falencias y desde ahí proyectar un plan que contribuya a mitigar la problemática existente.

6.2.1. Metodología de investigación

El método que se utilizara es mixto, dado que se hará recolección de información primaria a través de una encuesta que fue construida de estratégicamente para conocer los factores que podrían incidir en la forma de operar de la compañía en sus ventas a crédito; pero a su vez se hizo revisión de literatura que contribuyo en el desarrollo del presente trabajo.

Para Baker (1997) la investigación por entrevista es un método de colección de datos en los cuales se definen específicamente grupos de individuos que dan respuesta a un número de preguntas específicas. (Ávila, 2006).

En este caso los interrogantes están orientados a conocer la forma en cómo se realizan todo el proceso de ventas a crédito de la compañía, es por tal razón que se hizo la elección de este instrumento porque de esta manera se puede conocer de primera mano la información y de esta manera atacar las falencias que se puedan descubrir a través de la utilización del mismo.

6.3. Población y muestra

6.3.1. Población

La población objeto de análisis para el diseño del plan estratégico financiero de la Comercializadora T&T Ltda., está compuesta por su personal administrativo, proveedores y clientes.

6.3.2. Muestra

El muestreo probabilístico por conveniencia permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador. (Otzen & Manterola, 2017)

Se tomara como muestra el cuerpo administrativo de la Comercializadora T&T Ltda., por esta razón se utilizará el muestreo no probabilístico por conveniencia.

6.4. Técnicas de recolección y análisis de la información

6.4.1. Técnicas de recolección de información

6.4.1.1. Información primaria

Para ello se empleará la encuesta, que se les aplicará a todos los integrantes del cuerpo administrativo con el objetivo de recolectar la información necesaria para conocer cómo se maneja el proceso de asignación de créditos y el recaudo de cartera en la empresa.

6.4.1.2. Información Secundaria

Se revisarán todos los documentos como textos bibliográficos, libros, que permitan recopilar la información necesaria, para el diseño del plan estratégico financiero de la compañía.

6.4.2. Técnicas de análisis de información

Una vez recopilada tanto la información primaria como la secundaria se llevará a cabo el análisis de la información de la siguiente manera:

6.4.2.1. Análisis documental

Son los documentos que se analizarán como la base de datos de todos los clientes de esta forma conocer más a fondo el estado de la cartera, de igual forma las compras a proveedores

y la parte de talento humano y producción de la empresa. Así mismo se analizarán libros sobre el tema de planes estratégico financiero.

6.4.2.2. Análisis Opinático

Este análisis se logra a través de la entrevista realizada al cuerpo administrativo de la compañía, donde podremos comprender una parte fundamental del procedimiento para el recaudo de la cartera y manejo de los clientes morosos.

6.4.2.3. Análisis estadístico

Una vez obtenida la información, se procede a codificarla, tabularla y procesarla, a través de programas de tipo estadístico que nos arrojarán información de tipo numérico que luego se sintetizarán en forma verbal.

7. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

7.1. Cronograma.

Plan Estratégico Financiero Comercializadora T & T Ltda.31

I. CRONOGRAMA													
Tiempo	2017				2018				2019				
Actividades	JULIO	AGOST	SEPT.	OCTUB	AGOST	SEPT	OCTUB	NOV	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Elaboración del proyecto.	■												
1. Recolección de datos	■	■											
2. Ordenación y clasificación de datos			■										
3. Planeación y diseño de instrumentos				■									
4. Análisis de resultados					■								
5. Elaboración ,presentación y aprobación del proyecto													
DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO													
6. El problema, Marco Teórico Metodología						■	■						
7, Aplicación de instrumentos							■						
8.Recolección y análisis de datos							■						
9. Análisis de resultados											■	■	
10,11,12,13. Capítulos propios											■	■	
14, conclusiones												■	
15. Recomendaciones								■	■				
16. Revisión de los Asesores y tutor								■	■				
17. Redacción y digitación										■	■	■	
18. Presentación del informe final													■
19. Sustentación o defensa													
20, Ajustes y correcciones										■	■	■	
21. Entrega del informe final													■

FUENTE: Autores del trabajo, 2019.

7.2. Presupuesto.

Plan Estratégico Financiero Comercializadora T & T Ltda.32

INGRESOS 750.000

Jhon Puche Ospino 250.000

Daniel Montoya Berrio 250.000

Yamith Puche Ospino 250.000

EGRESOS 750.000

Honorarios 50.000

Asesoría externa 100.000

Transporte 30.000

Viáticos 70.000

Impresión 20.000

Fotocopias 80.000

Internet 60.000

Empastes 50.000

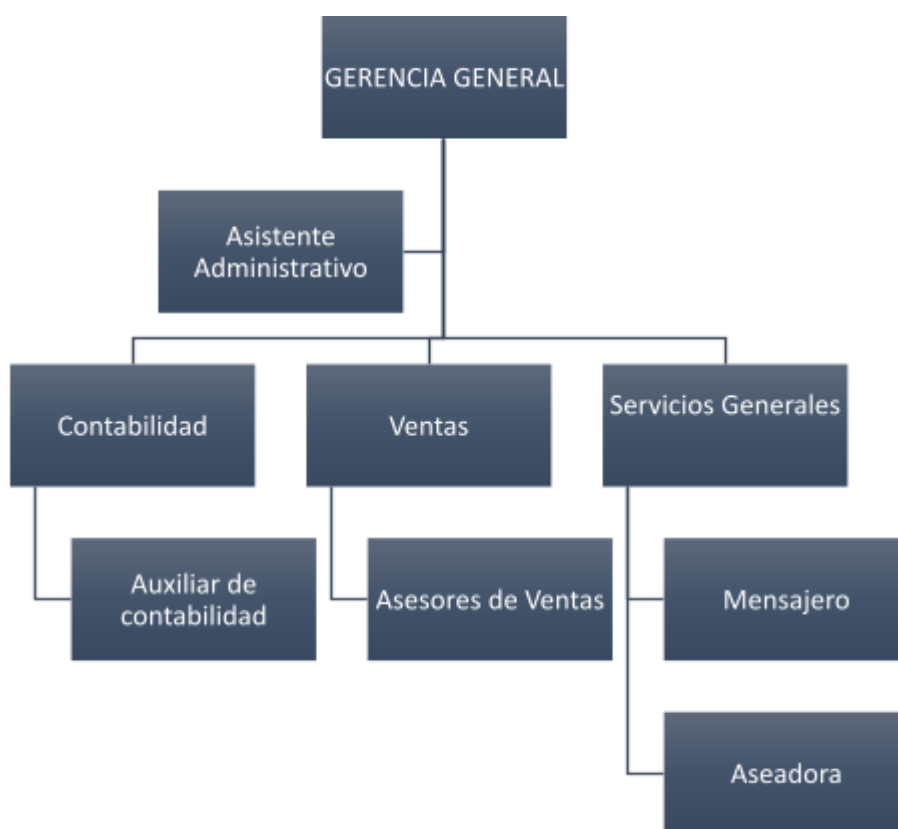
Compras libros 100.000

Imprevistos 190.000

8. Capítulo 1: “Conocer la estructura organizacional y analizar EE.FF. Comparativo 2018-2017 de la empresa comercializadora T & T Ltda. A fin de establecer criterios para la correcta evaluación y diagnóstico del estado real de la cartera”.

8.1. Organización jerárquica de la empresa Comercializadora T & T Ltda. 2019

Ilustración 2: Organización jerárquica de la compañía (2019).



FUENTE: (Comercializadora T&T Ltda., 2019)

8.2. Objeto social

La Sociedad tiene como objeto principal la compra, venta, distribución de toda clase de tornillería, herramientas y repuestos, baterías para motores. En desarrollo de su objetivo

social, la sociedad podrá: comprar o adquirir, gravar, vender y transformar a cualquier título bienes muebles o inmuebles, recibir, girar, aceptar, avalar, protestar, innovar o pagar toda clase de instrumentos negociables.

8.3. Misión

Nuestra empresa está dedicada a la compra, venta y distribución de tornillería, herramientas hidráulicas, manuales y partes para motores.

Comercializadora TYT Ltda. Se caracteriza por ser una empresa especializada y dedicada al desarrollo de sus procesos de mejoramiento en el servicio y calidad, de acuerdo a las tendencias y necesidades del mercado.

8.4. Visión

Comercializadora TYT Ltda., busca consolidarse en el mercado como una empresa reconocida y completa de acuerdo a la gama de sus productos y la mejor asesoría al cliente.

8.5. Principales clientes

- Juanautos El Cerro
- Constructora Conconcreto S.A.
- Fepeco
- Biofilm
- Puerto Mamonal S.A.
- Zona Franca.

8.6. Principales proveedores.

- Herramientas y seguridad S.A.

- Insa S.A.
- Importadora Mundial Ferretera
- A y H S.A.S.
- Wurth Colombia.

8.7. Estado de situación financiera comparativo 2018-2017

Tabla 1: Estado de situación financiera comparativo de la compañía comercializadora T & T. Ltda.

Plan Estratégico Financiero Comercializadora T & T Ltda.36

ACTIVOS	2018	2017	V/ABSOLUTA	V/RELATIVA %
CORRIENTES				
Disponible	38.827.583,00	31.726.070	7.101.513	22,38
Inversiones a corto plazo			-	
Deudores	194.230.177,00	187.140.877	7.089.300	3,79
Inventario	354.941.693,00	351.554.044	3.387.649	0,96
DIFERIDOS			-	
Total activo corriente	549.171.870,00	570.420.991	- 21.249.121 -	3,73
NO CORRIENTES			-	
Deudores de largo plazo			-	
Propiedad planta y equipo			-	
Costo	125.130.000,00	105.290.440	19.839.560	18,84
Menos Depreciacion Acumulada	- 78.713.387,00	- 76.713.360	- 2.000.027	2,61
Valorizaciones			-	
Total propiedad planta y equipo	46.416.613,00	28.577.080	17.839.533	62,43
Inversiones a largo plazo			-	
Casa barrio los jardines	150.000.000,00	150.000.000	-	-
Valorizaciones			-	
Total inversiones a largo plazo	150.000.000,00	150.000.000	-	-
Diferidos			-	
Cargos diferidos largo plazo			-	
Total activos no corrientes	196.416.613,00	178.577.080	17.839.533	9,99
TOTAL ACTIVOS	745.588.483,00	748.998.071	- 3.409.588 -	0,46
PASIVOS			-	
CORRIENTES			-	
Obligaciones Financieras	159.776.349,00	155.172.135	4.604.214	2,97
Proveedores	52.546.980,00	42.154.996	10.391.984	24,65
Cuentas Por Pagar	25.247.112,00	3.438.200	21.808.912	634,31
Pasivos Estimados y Provisiones			-	
Beneficios a Empleados	6.587.233,00	13.186.800	- 6.599.567 -	50,05
Impuestos Gravámenes y Tasas	21.345.222,00	27.689.256	- 6.344.034 -	22,91
Otros Pasivos			-	
Bonos y Papeles Comerciales			-	
Total Pasivo Corriente	265.502.896	241.641.387	23.861.509	9,87
NO CORRIENTES			-	
Obligaciones Financieras	298.948.700,00	233.567.363	65.381.337	27,99
Proveedores			-	
Obligaciones laborales			-	
Pensiones y Jubilacion			-	
Correccion Monetaria Diferida			-	
Bonos y Papeles Comerciales			-	
Total Pasivo no Corriente	298.948.700	233.567.363	65.381.337	27,99
TOTAL PASIVOS	564.451.596	475.208.750	89.242.846	18,78
PATRIMONIO			-	
Aportes de Capital	30.000.000,00	30.000.000	-	-
Reservas	19.342.876,00	13.237.327	6.105.549	46,12
Revalorizaciones del Patrimonio	7.500.000,00	3.001.520	4.498.480	149,87
Resultados del ejercicio	27.284.135,00	18.540.740	8.743.395	47,16
Resultados de Ejercicio Anteriores	97.009.876,00	209.009.734	- 111.999.858 -	53,59
Superavit por Valorizaciones			-	
TOTAL PATRIMONIO	181.136.887	273.789.321	- 92.652.434 -	33,84
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	745.588.483	748.998.071		

FUENTE: Comercializadora T&T Ltda., 2019.

8.8. Estado de resultados comparativo 2018-2017

Tabla 2: Estado de resultados comparativo de la compañía Comercializadora T & T Ltda.

Plan Estratégico Financiero Comercializadora T & T Ltda.37

Por los años terminados al 31 de diciembre de:				
		2018		2017
Ingresos Operacionales		1.106.400.300		1.079.204.000
Costo de ventas	-	865.205.035	-	851.491.956
UTILIDAD DEL EJERCICIO		241.195.265		227.712.044
Gastos Operacionales				
Ventas	-	70.746.551	-	68.156.600
Administración	-	82.895.952	-	79.861.225
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN		87.552.763		79.694.219
Ingresos y gastos no operacionales				
Gastos financieros	-	40.555.007	-	45.976.911
Diversos	-	6.274.254	-	6.044.561
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		40.723.502		27.672.747
Impuesto sobre la renta	-	13.438.756	-	9.132.006
UTILIDAD NETA		27.284.135		18.540.741

FUENTE: Comercializadora T&T Ltda., 2019.

8.9. Indicadores financieros. Concentración

Tabla 3: Indicadores de apalancamiento.

Nivel de endeudamiento: pasivo total/activo total		
	2017	2018
Pasivo total	475.208.750	564.451.596
Activo total	748.998.071	745.588.483
	63%	76%
Concentración de endeudamiento: pasivo corriente/pasivo totales		
	2017	2018
Pasivo corriente	241.641.896	265.502.896
Pasivo totales	475.208.750	564.451.596
	50,85%	47,04%
Apalancamiento a corto plazo: pasivo corriente/patrimonio		
	2017	2018
Pasivo corriente	241.641.896	265.502.896,00
Patrimonio	273.789.321	181.136.887
	88,26%	147%
Apalancamiento total: pasivo total/patrimonio		
	2017	2018
Pasivo total	475.208.750	564.451.596
Patrimonio	273.789.321	181.136.887

FUENTE: Comercializadora T & T Ltda, 2019.

Tabla 4: Indicadores de operación.

Rotacion de cartera: ventas/cuentas por cobrar		
	2017	2018
Ventas	1.079.204.000	1.106.400.300
Cuentas por cobrar	171.932.470	175.189.057
veces anual	6,28	6,32
días	57	57
Rotacion de inventario: costo de mercancia vendida/inventario		
		2018
Costo mer/cia vendida	851.491.956	865.205.035
Inventario	351.554.044	351.554.044
veces anual	2,42	2,46
días	149	146
Rotación de proveedores: costo de mercancia/proveedor		
		2018
Costo de mercancia	851.491.956,00	865.205.034,60
Proveedor	42.154.996,00	52.546.980
veces anual	20,2	16,47

FUENTE: Comercializadora T & T Ltda, 2019.

Tabla 5: Indicadores de liquidez.

Razón de liquidez: activo corriente/pasivo corriente		
	2017	2018
Activo corriente	570.420.991	549.171.870
Pasivo corriente	241.641.387	265.502.896
	2,36	2,07
Prueba ácida: activo corriente-inventario/pasivo corriente		
	2017	2018
Activo corriente	570.420.991	549.171.870
(-)Inventario	351.554.044	354.941.693
Pasivo corriente	241.641.387	265.502.896
	0,91	0,73
Capital de trabajo: activo corriente-pasivo corriente		
	2017	2018
Activo corriente	570.420.991	549.171.870
Pasivo corriente	241.641.387	265.502.896
	328.779.604	283.668.974

FUENTE: Comercializadora T & T Ltda, 2019.

8.10. Distribución de la partida deudores.

Tabla 6: Distribución de la partida deudores.

CUENTA	NOMBRE CUENTA	2018	2017	V/ABSOLUTA	V/RELATIVA
1330	ANTICIPOS Y AVANCES	7.455.432	7.117.000	338.432	4,76
1355	ANTICIPOS DE IMPUESTOS Y SALDOS A FAVOR	5.398.575	5.263.407	135.168	2,57
1365	CUENTAS POR COBRAR TRABAJADORES	2.930.527	2.828.000	102.527	3,63
1305	CLIENTES	178.445.643	171.932.470	6.513.173	3,79
	TOTAL DEUDORES	194.230.177	187.140.877		

FUENTE: Comercializadora T&T Ltda., 2019.

En el análisis horizontal realizado al estado de situación financiera (Tabla 1), se evidenció que el grupo de deudores para el año 2017-2018 aumentó en un 3,79%. Partiendo de la composición del mismo, se aprecia que los clientes representan un 91.87%, del total del rubro para 2018, las cuentas por cobrar a trabajadores aumentaron en un 3,63%, los anticipos y avances un 4,76% para los mismos años, lo que ocasiona riesgos significativos para la compañía ya que afecta la disposición del efectivo para cubrir o responder con obligaciones en un corto plazo.

En el rubro de anticipos de impuestos y saldo a favor para los 2017-2018 aumentó en un 2,57%, desde el punto de vista tributario, dicha variación podría atribuir beneficios futuros ya que por concepto de retenciones practicadas a la compañía, estas serían descontadas en las declaraciones de impuestos nacionales y distritales, lo que ocasionaría una disminución en el impuesto a pagar.

Actualmente no existen parámetros para el otorgamiento de créditos a clientes, préstamos a empleados y anticipos y avances, quiere decir que estas salidas de dinero se realizan sin

antes haber un estudio previo, afectando de manera directa la liquidez de la compañía, lo que ocasiona la necesidad de apalancamiento con entidades financieras como se evidencia en el análisis horizontal (Tabla 1) las obligaciones financieras para los años 2017-2018 aumentaron en un 28%.

8.10.1. Distribución de la cartera por antigüedad.

Tabla 7: Distribución de la cartera por antigüedad.

1 a 30 Dias	31 a 60 Dias	61 a 90 Dias	91 a 120 Dias	Mas de 120 días
12.491.195,01	16.060.107,87	39.258.041,46	42.826.954,32	67.809.344,34
7,00%	9,00%	22,00%	24,00%	38,00%

FUENTE: Comercializadora T&T Ltda., 2019.

Las ventas a créditos tienen un máximo de vencimiento a 60 días, y es aquí donde está la menor concentración de la cartera, es decir el saldo por vencer representa un 16% del total de clientes, de igual manera se pudo evidenciar que el mayor valor está agrupado en las deudas mayores a 120 días constituyendo un 38% del valor total; en ese orden de ideas queda comprobado sobre la carencia de un sistema de cobro que permita optimizar el comportamiento de pago de nuestros compradores. Por otra parte también se puede identificar una falencia muy relevante que consiste en la falta de políticas para el deterioro de cartera que impacta directamente de manera negativa en la utilidad de la compañía ya que no permite ver la realidad sobre los verdaderos resultados en el ejercicio.

8.11. Diagnostico financiero.

Analizando los periodos comprendidos por 2017 Y 2018 en donde se pudo determinar las respectivas variaciones que hubo en los periodos seleccionados, y así poder identificar las

Plan Estratégico Financiero Comercializadora T & T Ltda.43

falencias presentadas en el área de las finanzas utilizando para ello indicadores financieros que midan la rentabilidad e involucren todo lo que tenga que ver sobre el capital de trabajo. Además, se notó que los ingresos operacionales tuvieron fluctuaciones que afectaron considerablemente la situación financiera de la empresa objeto de estudio “T y T Ltda.”, en ese orden de ideas se determinó que los costos representan el 78.20% del total de las ventas ocasionando un margen de contribución de 21.80%. La utilidad neta obtenida no fue la más deseable ya que solo representa el 3% del total de las ventas; la empresa en su modus operandi representa un riesgo para sus propietarios.

Cuando entramos a evaluar los indicadores operativos se reflejó un resultado desfavorable ya que el tiempo de retorno del costo del capital invertido no es el deseado, entrando más en detalles la cartera tiene un tiempo de rotación promediado correspondiente a 57 días, por otra parte, tenemos que los proveedores nos efectúan el cobro cada 22 días. He aquí la razón del apalancamiento constante de nuestras actividades con préstamos, sobregiros y demás.

En otras palabra la liquidez aunque presente un resultado aparentemente favorable lo que no es totalmente cierto ya que las cuentas por cobrar a clientes y los inventarios representan una concentración aproximada de 26% y 48% del total del total de activos corrientes respectivamente, la cuantía menor corresponde al disponible, de aquí se deduce que la falta de recursos ocasiona la necesidad de financiar las operaciones; dicho esto se pudo concluir que los acreedores representan en gran parte los recursos destinados a solventar todas actividades de la empresa. Es decir, los socios tienen comprometido su capital de la siguiente forma: por cada 1 peso invertido ellos deben responder por 1.20 pesos aproximadamente.

Plan Estratégico Financiero Comercializadora T & T Ltda.44

No obstante la empresa genera utilidades que no son representativas teniendo en cuenta el total del patrimonio en comparación de la utilidad operacional, las falencias son presentadas en el sistema financiero ya que el activo máspreciado en este caso es la cartera, se determinó que se encuentra en un alto grado con respecto a las ventas y es aquí donde radica el problema de liquidez, aparentemente es rentable pero en los saldos deficientes de disponibles o equivalentes a efectivo se nota lo contrario, en ese sentido entra a jugar un papel relevante los acreedores ocasionando un alto nivel de endeudamiento y gastos financieros considerables.

9. Capítulo 2: “Identificar por medio una matriz dofa y una encuesta las falencias y fortalezas en los lineamientos para otorgar crédito y recaudo de cartera.”

9.1. Matriz Dofa.

Teniendo en cuenta factores externos e internos que conforman a la empresa Comercializadora T & T LTDA utilizamos la siguiente matriz DOFA con el fin de determinar falencias y fortalezas que interrumpen el correcto funcionamiento del ente.

Tabla 8: Matriz DOFA enfocada en la cartera.

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Ambiente Interno	1. Carece de un sistema de cobro de cartera	1. Manejo de un alto volumen de ventas.
	2. Falta de procedimientos para el cobro.	2. Cumplimiento en las entregas de pedidos a tiempo.
Ambiente Externo	3. No existe un seguimiento constante al recaudo con manejo de indicadores.	3. Excelentes proveedores a nivel local.
		4. Precios competitivos.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FO

Plan Estratégico Financiero Comercializadora T & T Ltda.46

<p>1. Toma de decisiones de forma acertadas a la hora de ampliar el mercado.</p> <p>2. Conquista de Nuevos clientes.</p> <p>3. Mantener un flujo de caja adecuado</p>	<p>*Implementar un sistema de cobro adecuado al nivel de ventas obtenido, con funciones definidas y controladas.</p> <p>*Estrategias de mejora continuo enfocados al cliente.</p> <p>* Manejo de indicadores semanales y mensuales de recaudo vs total de cartera vencida a nivel global y por clientes.</p>	<p>*Manejo de Mejores precios por pago de contado.</p> <p>* Lograr la eficacia y eficiencia en calidad total del servicio de la venta y la postventa.</p> <p>*Posicionar las marcas y lograr acuerdos con proveedores.</p> <p>Estandarizar los precios por de contado y crédito, ofreciendo descuentos por pronto pago.</p>
<p align="center">AMENAZAS</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS DA</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS FA</p>
<p>1. Incertidumbre económica por la rotación de cartera</p> <p>2. Un alto endeudamiento con los bancos para poder</p>	<p>*Manejo de cartera por edades, y aplicar el cobro de intereses.</p> <p>*Tomar decisiones definitivas sobre los clientes más morosos.</p>	<p>*Desarrollar un plan para mejorar la satisfacción del cliente.</p> <p>*Establecer nuevas políticas de compra que permitan mejorar el precio de los productos.</p>

apalancar a los clientes de crédito.	*Crear estrategias para aumentar las ventas de contado y a crédito, pero con garantías reales.	
--------------------------------------	--	--

FUENTE: Autores del trabajo, 2019.

9.2. Encuesta dirigida al personal administrativo de comercializadora T & T Ltda.

El cuerpo administrativo de la empresa al que se le aplicara la encuesta se encuentra conformado por 4 miembros ordenados por orden jerárquico de la siguiente forma:

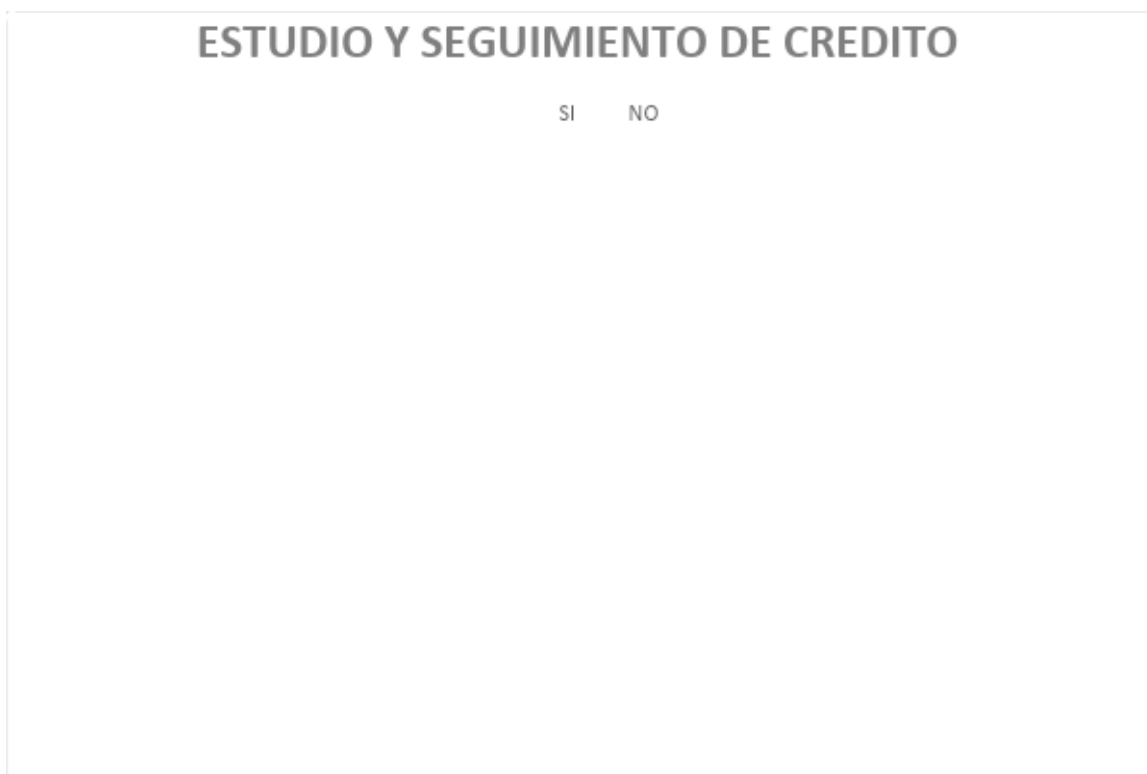
- Gerente General
- Asistente Administrativo
- Contador Publico
- Asistente Contable

1. ¿Realizan estudios pertinentes para otorgar créditos a los clientes y una vez otorgado se hace seguimiento al mismo?

El 75% de los encuestados respondió que no se practicaban estudios para realizar créditos ni seguimientos a los mismos, el 25% respondió sí.

GERENTE GENERAL	ASISTENTE ADMINISTRATIV O	CONTADOR PUBLICO	ASISTENTE CONTABLE
SI	NO	NO	NO

Ilustración 3: Estudio y Seguimiento del Crédito.



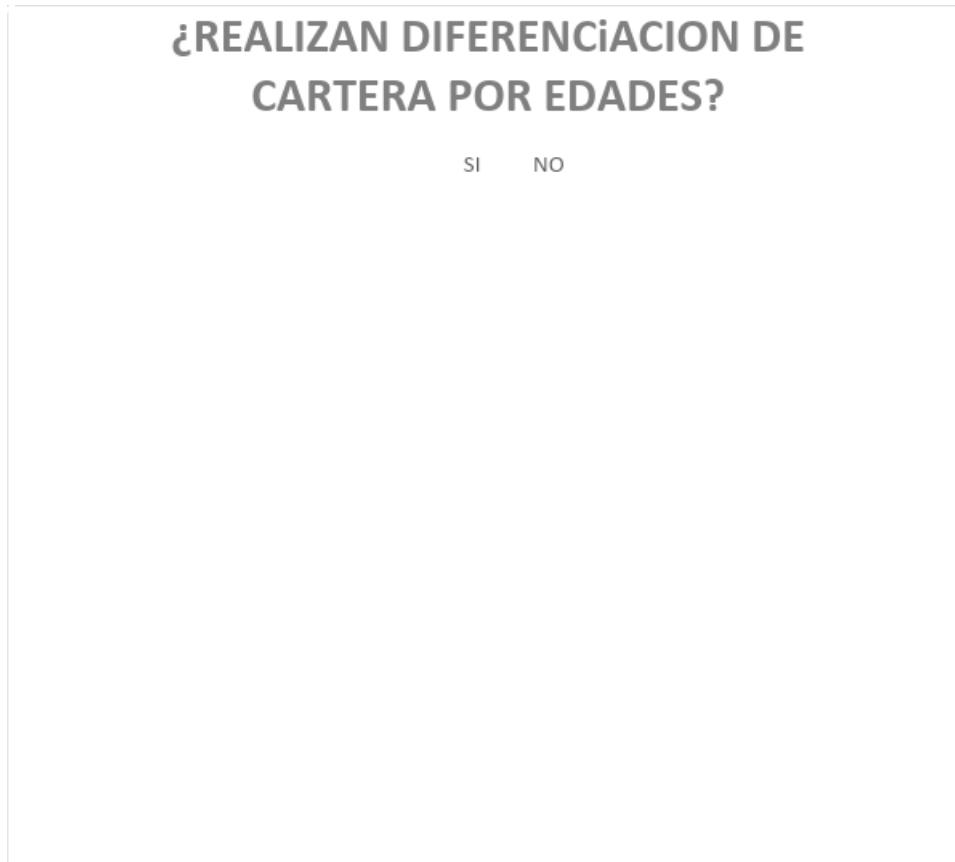
FUENTE: Autores del trabajo, 2019.

2. ¿Aplican parámetros para diferenciar las edades de las carteras de acuerdo a los días de vencimiento?

El 50% de los encuestados dijo que, si se practican parámetro para diferenciar la cartera, el otro 50% respondió no.

GERENTE GENERAL	ASISTENTE ADMINISTRATIV O	CONTADOR PUBLICO	ASISTENTE CONTABLE
No	No	SI	SI

Ilustración 4: Diferenciación de Cartera por edades.



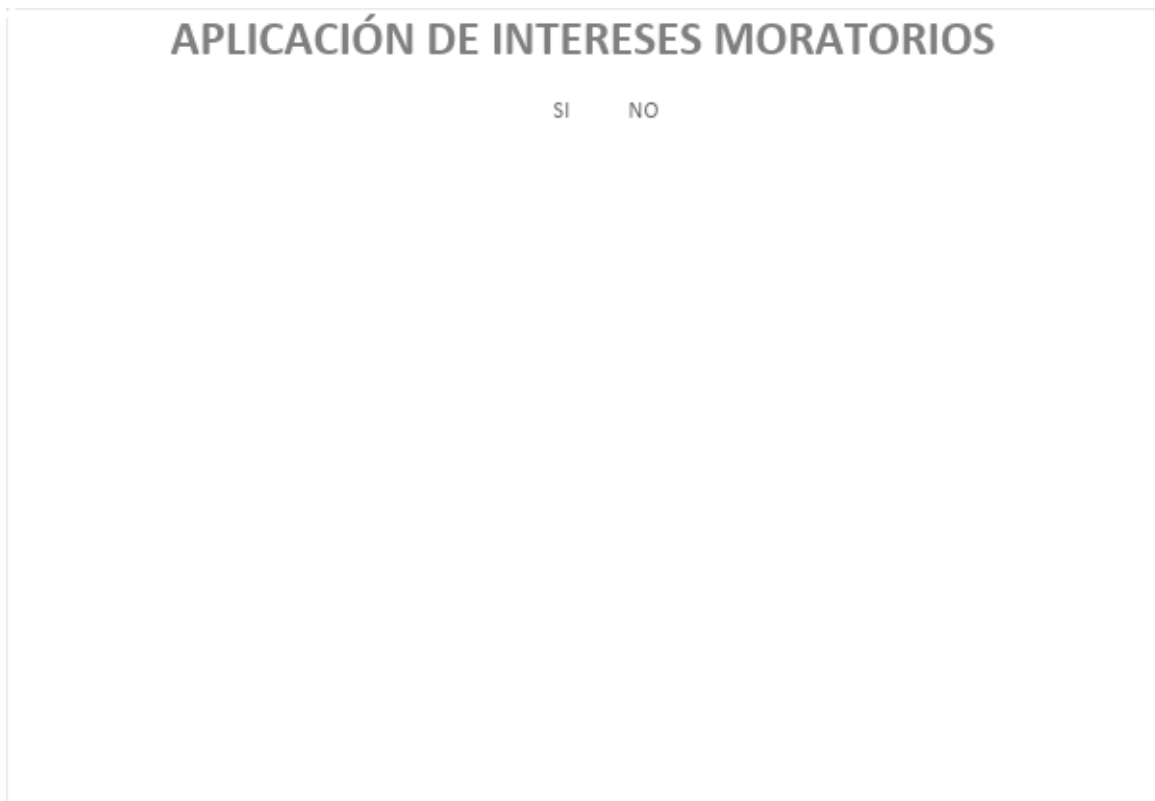
FUENTE: Autores del trabajo, 2019.

3. ¿Aplican intereses moratorios a los clientes que tienen cuentas vencidas de acuerdo a los días de vencimientos?

El 100% de los encuestados respondió que no se le aplican intereses moratorios a ningún crédito vencido.

GERENTE GENERAL	ASISTENTE ADMINISTRATIV O	CONTADOR PUBLICO	ASISTENTE CONTABLE
No	No	No	No

Ilustración 5: Aplicación de intereses moratorios.



FUENTE: Autores del trabajo, 2019.

4. ¿Realizan comparación de indicadores de ventas versus indicadores de recaudo?

Del 100% de los encuestados un 75% dice que no han implementado los indicadores antes mencionados.

GERENTE GENERAL	ASISTENTE ADMINISTRATIV O	CONTADOR PUBLICO	ASISTENTE CONTABLE
No	No	no	SI

Ilustración 6: Indicadores de ventas vs recaudos.



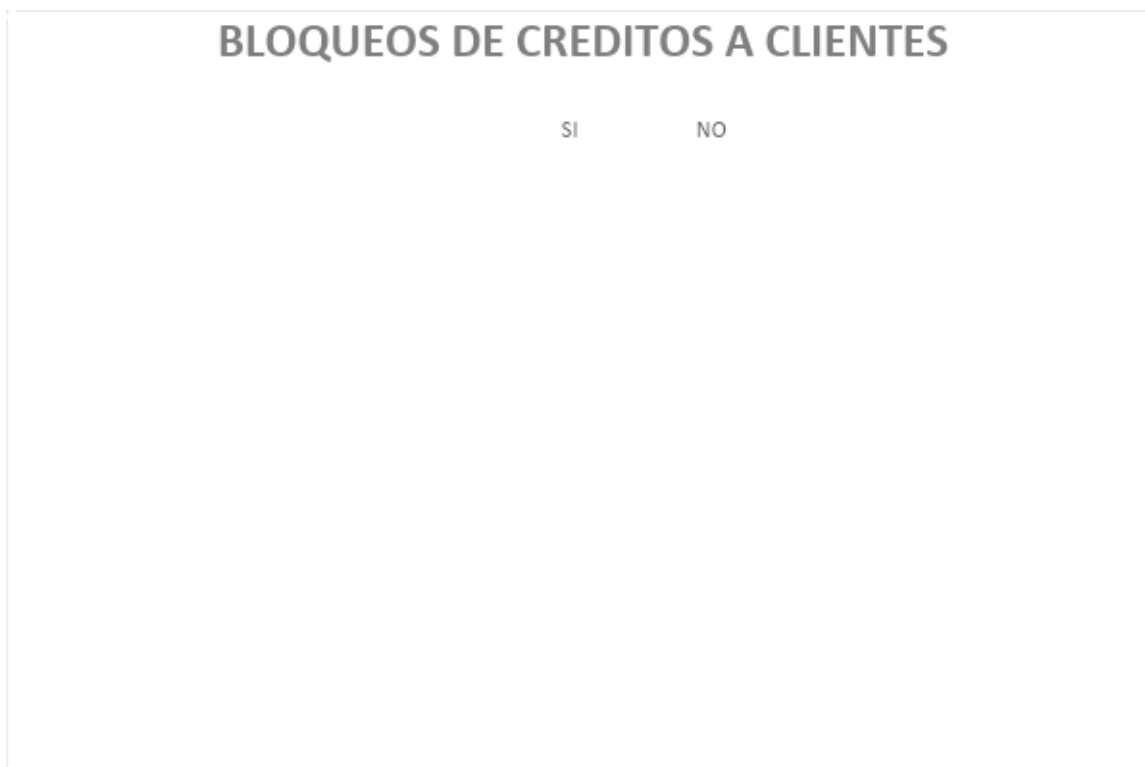
FUENTE: Autores del trabajo, 2019.

5. ¿Practican bloqueos de créditos a clientes con cuentas vencidas a más de 120 días?

El 100% de los encuestados respondió que No, ya que no hay diferenciación de edades en la cartera.

GERENTE GENERAL	ASISTENTE ADMINISTRATIV O	CONTADOR PUBLICO	ASISTENTE CONTABLE
No	No	No	No

Ilustración 7: Bloqueos de Créditos.



FUENTE: Autores del trabajo, 2019.

6. ¿Realizan inspección y/o control de calidad a los productos que se comercializan?

El 100% de los encuestados arrojó que sí.

GERENTE GENERAL	ASISTENTE ADMINISTRATIV O	CONTADOR PUBLICO	ASISTENTE CONTABLE
Si	Si	Si	Si

Ilustración 8: Control de Calidad a Productos.



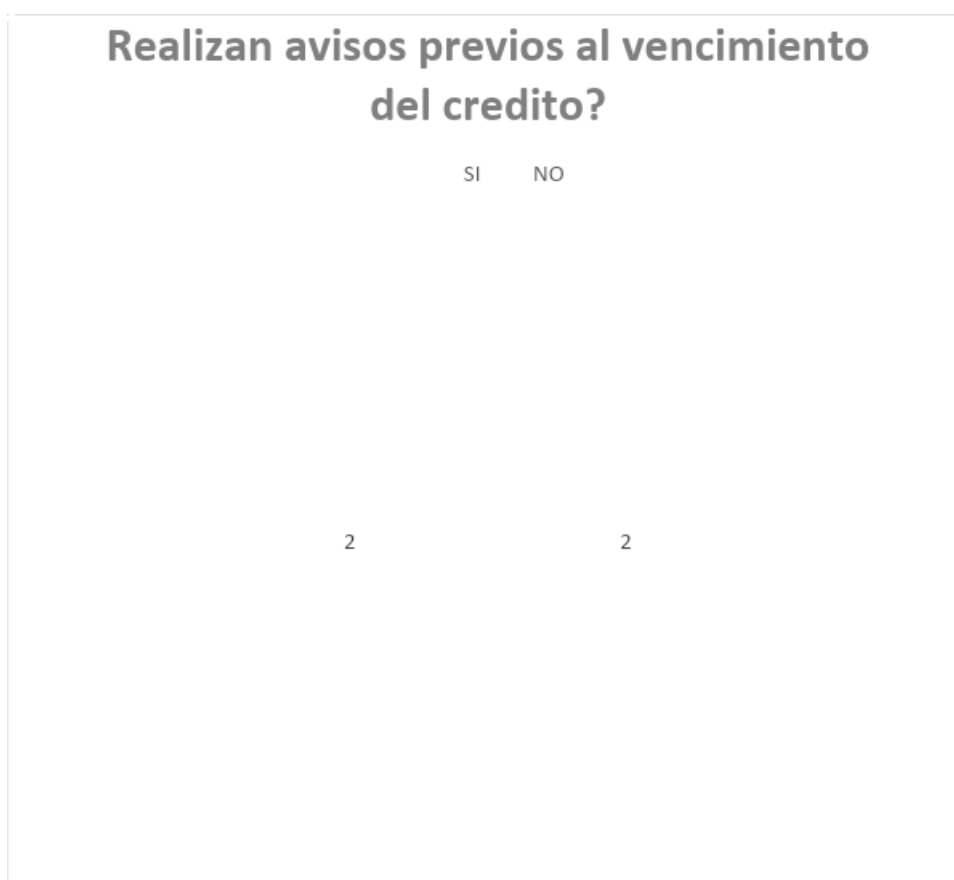
FUENTE: Autores del trabajo, 2019.

7. ¿Realizan avisos previos al vencimiento del crédito para prevenir al cliente?

El 50 % arrojó que Sí practican avisos, el otro 50% argumenta que No por falta de tiempo.

GERENTE GENERAL	ASISTENTE ADMINISTRATIV O	CONTADOR PUBLICO	ASISTENTE CONTABLE
Si	Si	No	No

Ilustración 9: Avisos Previos vencimiento del crédito.



FUENTE: Autores del trabajo, 2019.

9.3. Conclusión sobre la encuesta realizada al personal administrativo.

A grosso modo se pueden identificar los siguientes resultados del análisis de la compañía:

1. No se tienen establecidos los lineamientos para otorgar créditos.
2. No se tienen establecidos lineamientos para el recaudo de cartera.

Una vez realizada la encuesta se pudo determinar las grandes falencias que se tienen en el área de cobro de la cartera, pero antes de llegar al departamento de cobros, se puede argumentar que la empresa no tiene establecidos los lineamientos para otorgar créditos a los clientes, es decir, no realiza un procedimiento adecuado sobre el manejo de la documentación requerida, la cual debe ser revisada y constantemente actualizada, donde se pueda confrontar la veracidad de esta.

Cabe resaltar que la situación es realmente preocupante por la importancia que tiene la cartera dentro de los activos totales corrientes de la empresa, por ello se deduce que hay muchas cosas por mejorar en cada uno de los procesos que se tienen para el recaudo, desde el momento en que se genera la facturación, pasando por entregar a tiempos las facturas y realizar la adecuada confrontación del estado de cuenta con los clientes, y no dejar de hacer un seguimiento a cada uno de los procesos, para cada día poder mejorarlos, por ello la empresa debe adoptar la implementación de un sistema que le permita el recaudo de la cartera de una manera inmediata y totalmente confiable, como es el plan estratégico financiero.

10. Capítulo 3: “Diseñar un plan de acción dirigido al departamento de cobranza y cartera de la empresa comercializadora T & T Ltda. Detallando cada una de las estrategias y pautas necesarias para potencializar las fortalezas y revertir las debilidades asociadas al proceso de recaudo de cuentas por cobrar”

Actualmente la empresa comercializadora T & T Ltda. No tiene establecidas unas políticas y procedimientos para la gestión de cobranza y asignación del crédito que garanticen la correcta administración de los recursos. Así a partir de esta necesidad se diseñaron los siguientes lineamientos aplicables a las operaciones de crédito. De igual manera se diseñaron las pautas y estrategias a través de las cuales la compañía gestionará su cartera de una manera correcta y oportuna.

Estas estrategias en su conjunto componen el plan estratégico financiero dado que se considera que el seguimiento y cumplimiento a cabalidad de estas indicaciones podrá verse reflejado en un eficiente manejo de la cartera lo cual sin duda alguna mejorará la relación Ventas – clientes – liquidez.

10.1. Políticas para el otorgamiento del crédito

Son las consideraciones que enmarcan el otorgamiento de las operaciones de crédito de la empresa comercializadora T & T Ltda.

Plan Estratégico Financiero Comercializadora T & T Ltda.58

- El cupo de crédito se otorga a los clientes que pertenezcan a los sectores de la construcción, prestadores de servicio, comercializadores, empresas industriales, entre otros. Además, estos serán segmentados por su naturaleza, es decir, personas naturales y/o jurídicas.
- Para la asignación del crédito se tendrá en cuenta variables como: nivel de ventas, condiciones de pago, trayectoria de la compañía, potencial de crecimiento, tamaño, ubicación, etc.
- La empresa deberá verificar la legalidad de la constitución del cliente a través del certificado de existencia y representación legal, RUT y demás documentos, adicional debe anexar para el estudio formato de inscripción de clientes debidamente firmado (anexo No 1), cedula de ciudadanía del representante legal, extractos bancarios de los últimos tres meses, copia de la última declaración de renta, mínimo dos referencias comerciales no superior a un mes, formulario de solicitud del crédito debidamente diligenciado a través del cual se aprueba por parte del solicitante la consulta y reporte ante centrales de riesgo, dos referencias personales (persona natural), pagaré firmado (si lo requiere), autorización reporte a centrales de riesgos, estados financieros del corte inmediatamente anterior.
- Se evaluará financieramente a través de los estados financieros básicos tales como: Estado de situación financiera y estado de resultado del periodo inmediatamente anterior.
- Se analizarán los resultados obtenidos de los siguientes indicadores: liquidez, endeudamiento, rentabilidad, rotación y ebitda.
- Los clientes serán verificados a través de lista de control emitidas por entidades estatales tales como: fiscalía, contraloría y cámara de comercio y a su vez verificar la legalidad de sus actividades comerciales a través de la lista Clinton con el fin de descartar cualquier tipo de cliente que pueda poner en situación de riesgo legal y reputacional a la compañía.

- La decisión de otorgamiento del crédito es responsabilidad del gerente general y dependerá de la capacidad de pago, nivel de endeudamiento y la experiencia crediticia del cliente al momento de solicitar el crédito.
- Se efectuarán los reportes a las centrales de riesgos en forma periódica (siempre y cuando el formato de autorización de reportes ante centrales de riesgo se encuentre debidamente firmado y actualizado).
- Los cupos de crédito serán evaluados, estimados y asignados por el contador de la compañía previo a aprobación del gerente general quien asume funciones propias de un departamento de crédito y cartera.
- El plazo máximo de los créditos es a 60 días para clientes con una antigüedad mayor a un año y de 30 días para clientes con una antigüedad inferior a un año.

10.2. Responsabilidades de los participantes

10.2.1. Auxiliar de despacho.

Persona encargada de recibir las órdenes de compra y gestionar el despacho de la mercancía según las políticas de la empresa y según los procedimientos descritos a continuación.

Una vez recibida la orden de compra por parte del cliente, verifica existencia en el inventario y posterior a esto se solicita autorización con la persona encargada (gerencia) para proceder con el despacho. La mercancía solicitada por el cliente se debe facturar (este proceso debe ser coordinado con la persona encargada de facturación) y verificar antes de ser entregada a la persona encargada del envío, transporte y entrega del producto.

- No se debe despachar mercancía sin previa autorización por parte de la gerencia, y en caso de que ocurra, la responsabilidad recaerá al personal de despacho.

- No se debe despachar mercancía sin ser facturada.
- No se debe despachar mercancía sin la orden de compra.
- No se deben enviar productos al cliente sin antes ser remisionado.

10.2.2. Mensajero.

Persona encargada de entregar la mercancía al cliente, deberá verificar las condiciones del producto al momento de la entrega, solicitarle a quien recibe firma y sello y numero de cedula como constancia del recibido.

Debe salvaguardar y entregar en buen estado la factura firmada a la persona encargada de facturación.

- Se debe adjuntar a cada factura su respectiva orden de compra.
- Se deberán imprimir tres facturas: una para el cliente, otra para archivo, y otra para la carpeta de cobro.

10.2.3. Facturación.

Coordinar y programar los procesos del área de facturación, deberá asegurar los procesos de ventas, emitir facturas dentro de los parámetros y lineamientos establecidos con los clientes, realizar las devoluciones de la mercancía, elaborar anticipos y notas créditos a los clientes cuando se requiera en base a las anotaciones u observaciones del cliente o de quien recibió la mercancía.

10.2.4. Auxiliar de tesorería.

Verificar con los clientes la programación o agenda de pagos, inspeccionar el cobro de facturas y realizar el seguimiento de las mismas, deberá enviar estados de cuenta cuando se requiera, mantener un contacto vía correo electrónico, teléfono con los clientes para coordinar

los procesos de cobros, verificar que los documentos de los clientes estén actualizados, por lo contrario deberá solicitar actualizados, asegurarse de las direcciones electrónicas a las cuales se envían información de cobro para evitar desviaciones de la información.

La persona encargada de cobros deberá reunirse con gerencia semanalmente para informarle las novedades de recaudo y puntualizar si existen casos difícil cobro, si los hay establecer que procede (reportes a centrales de riesgo, ejercer legalmente el derecho al pago).

- Sin el debido soporte no se pueden descargar facturas del sistema.
- Antes del vencimiento la persona encargada deberá realizar un cobro preventivo con el objeto de recordar al cliente su compromiso de pago.

10.3. Gestión de cobro.

Una vez entregada la factura de venta y transcurrido un tiempo determinado, se efectuará el seguimiento para verificar la recepción y la contabilización de esta, además de conciliar los valores registrados por el cliente.

Cuando una factura pase el límite de plazo se elaborará una carta comercial dirigida al cliente para informarle en el pago de las facturas.

Se utilizará la siguiente tabla para el cálculo de los intereses por mora según el vencimiento:

Tabla 9: Distribucion de intereses moratorios.

MONT	EDA	Tasa	EDA	Tasa	EDA	Tasa
O	D DE	de mora	D DE	de	D DE	de
	MORA	(%)	MORA	mora	MORA	mora
	(días)		(días)	(%)	(días)	(%)

Plan Estratégico Financiero Comercializadora T & T Ltda.62

De 0 a 4.999.999 millones	De 60 a 90 días	5 %	De 90 a 120 días	8 %	De 120 a 180 días	10 %
De 5.000.000 en adelante	De 60 a 90 días	6 %	De 90 a 120 días	10%	De 120 a 180 días	12 %

FUENTE: Autores del trabajo, 2019.

- Respecto al cobro pre jurídico, cuando el vencimiento de las facturas alcance moras superiores a ciento veinte días (120), la organización enviará una carta al cliente informando que efectuará reporte negativo a la central de riesgo (ley estatutaria 1266 de 2008).
- Cuando el vencimiento de las facturas sea superior a ciento ochenta días 180 de mora, la empresa utilizará los mecanismos establecido s por la ley para efectuar el cobro jurídico debido al incumplimiento en los acuerdos previamente pactados.

Tabla 10: Gestion de cobranza.

Etapa	Término	Acción
Verificación de recibo de factura	8 días posteriores a la entrega de la factura	Llamada telefónica para conciliar valores registrados
Cobro preventivo	5 días antes de Vencimiento	Llamada telefónica para

		recordar compromiso de pago
Cobro administrativo	60 días de mora	Carta comercial para informar mora y negociar pago
Cobro pre jurídico	90 días de mora	Visita para llegar a acuerdo
Notificación reporte Negativo	20 días hábiles antes del próximo vencimiento (120 días)	Reporte negativo central de riesgo
Cobro jurídico	180 días de mora	Procedimiento ejecutivo por incumplimiento de acuerdos

FUENTE: Autores del trabajo, 2019.

10.3.1. Gastos derivados del cobro pre jurídico y jurídico.

- Si la obligación está asignada a casas de cobranzas o abogados externos se causarían honorarios del 15% más iva, calculados sobre el valor de cada pago realizado por el cliente a los créditos correspondientes, dichos honorarios serán trasladados al proveedor de dicha gestión.

Plan Estratégico Financiero Comercializadora T & T Ltda.64

- La mora en el pago del crédito en el estado de cuenta presentado con la Comercializadora T & T Ltda. Ocasionaría un bloqueo en el otorgamiento de nuevos créditos y/o servicios adquisición de nuevos productos.

La aplicación de la propuesta que se plantea le permite a la compañía mejorar y optimizar el proceso de crédito y cobranza, obtener un mayor conocimiento del cliente y asegurar el control y gestión de los recursos.

Para la empresa Comercializadora T & T Ltda. es de vital importancia establecer políticas de recaudo para alcanzar unos niveles de desempeño apropiados, debido a que no solo es el plan a través del cual se comunica y maneja relaciones con sus clientes, sino un plan estratégico que le permite obtener información sobre quiénes son, cuánto pueden comprar y cómo pagarán. Además, la política de crédito está orientada a alcanzar un aumento en el volumen de las ventas y de las utilidades de la organización, como única finalidad del crédito comercial.

11. CONCLUSIONES

El desarrollo del presente trabajo tenía como finalidad el diseño de un plan estratégico financiero para compañía t y t Ltda. Para mitigar el problema existente en la gestión de recaudo de cartera.

Luego de realizar el diagnóstico de la compañía T&T Ltda. Y mediante la utilización de indicadores financieros (indicadores de razón corriente) se logró medir la capacidad que tiene la compañía para adeudar sus obligaciones a corto plazo, arrojando que, por cada peso gastado para dichas obligaciones, la empresa cuenta con dos pesos para solventar sus deudas. Sin embargo ésta requiere más de dos meses para hacer efectivas sus ventas, lo que se traduce en una falta de liquidez y se vea obligada a acudir a fuentes de financiación externas como lo son las entidades financieras para poder cumplir con sus obligaciones corrientes y no corrientes.

A través del diseño de un plan estratégico financiero para la compañía T&T Ltda. Se puede mitigar el problema que existe de la gestión de recaudo de cartera y en todo el proceso de las ventas a crédito, y de esta manera optimizar los resultados de la empresa logrando así que se pueda mostrar un resultado de liquidez y rentabilidad positiva.

Para que el recaudó de cartera sea exitoso la empresa debe de implementar una política para el otorgamiento de los créditos donde se expongan los requisitos que deben de cumplir los clientes para que puedan acceder a los mismos. Designar las responsabilidades que tienen los trabajadores, así como las funciones y restricciones que tienen en la empresa. Además de establecer los plazos para el cobro de las facturas y los gastos derivados de la cobranza pre jurídico y jurídico de la cartera vencida.

12. RECOMENDACIONES

La Administración de la Comercializadora T&T Ltda., debe poner en práctica los lineamientos aquí establecidos para el otorgamiento de crédito y la adecuada gestión de la cartera. Se recomienda asignar una persona con la función específica de hacer el respectivo seguimiento y cumplir a cabalidad cada uno de las instrucciones establecidos en el presente plan estratégico para que de esta manera se pueda impactar positivamente las finanzas de la compañía.

El proceso de asignación de crédito debe hacerse de acuerdo a las políticas diseñadas para que esto pueda verse reflejado en una minimización del riesgo.

Como recomendación también se debe coordinar el proceso de cobro atendiendo a las necesidades del cliente garantizando las condiciones pactadas a la hora de firmar el contrato o factura de venta.

Implementar unos indicadores que comparen el volumen de ventas versus el recaudo de cartera semanal con el fin de mantener un equilibrio y poder solventar el ciclo operativo de la Comercializadora T&T Ltda., sin necesidad de recurrir a fuentes de financiamientos externos, y de igual forma evaluar la gestión de cobro realizada por el funcionario asignado.

13. BIBLIOGRAFÍA

- Aragó, Vicent; Cabedo, J. David;. (2011). *Dirección financiera de la empresa: financiación y gestión de activos corrientes*. CASTELLON DE LA PLANA, ESPAÑA: UNE UNIVERSITAT JAUME I.
- Ávila, H. (2006). *Introducción a la metodología de investigación*. CHIHUAHUA, MEXICO. : Eumed.net.
- Bembibre, V. (10 de Febrero de 2009). *Definición ABC*. Recuperado el 31 de mayo de 2019, de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/economia/inversiones.php>
- Comercializadora T&T Ltda. (2019). *Marco constitucional Comercializadora T&T Ltda*. Cartagena D.C.: Comercializadora T&T Ltda.

- Cordoba, M., & Monsalve, C. (s.f.). *Tipos de investigacion: Predictiva, proyectiva, interactiva, confirmatoria y evaluativa.*
- Espectador, E. (21 de 02 de 2018). *El Espectador*. Obtenido de El Espectador:
<https://www.elespectador.com/economia/cual-es-la-mayor-preocupacion-de-las-pymes-la-competitividad-articulo-740471>
- Gerencie. (28 de Abril de 2018). *Gerencie*. Recuperado el 31 de Mayo de 2019, de Gerencie:
<https://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>
- Gestiopolis. (12 de Mayo de 2013). Recuperado el 31 de mayo de 2019, de Gestiopolis:
<https://www.gestiopolis.com/que-son-las-finanzas/>
- Granel, M. (28 de AGOSTO de 2010). *RANKIA*. Recuperado el 31 de MAYO de 2019, de RANKIA:
<https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/4006400-que-liquidez-empresa-contabilidad-ejemplos>
- Gutiérrez, C., & Escobar, A. (2018). Planeación estratégica y financiera: una propuesta para la Universidad EAFIT. *Universidad EAFIT*, 1-2.
- IMECAF . (29 de 09 de 2012). Obtenido de IMECAFA :
<https://imecaf.com/blog/2012/09/29/que-son-las-finanzas/>
- Jaramillo, O. (10 de JULIO de 2018). *UNIMINUTO*. Recuperado el 31 de MAYO de 2019, de UNIMINUTO:
<http://www.uniminuto.edu/documents/992038/14093804/Bolet%C3%ADn6.pdf/db6f7cd0-d859-4b61-bdd0-e23c606afee9?version=1.1>
- Mazzeo, Jesica; Moyano , Maria; Nara, Nicolás;. (2012). *FACTORING: liquidez para las empresas*. Mendoza: UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO .
- Monsalve, M. N. (s.f.). *TIPOS DE INVESTIGACIÓN: Predictiva, proyectiva, interactiva, confirmatoria y evaluativa.*
- Ortiz, A. (2009). *Gerencia financiera y diagnostico estrategico*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Tecnicas de muestreo sobre una poblacion a estudio*. Int. J. Morphol.
- Patlan, N. (12 de Marzo de 2018). *Academia*. Recuperado el 31 de Mayo de 2019, de Academia:
https://www.academia.edu/6464577/UNIDAD_I_ADMINISTRACION_DEL_CAPITAL_DE_TRABAJO
- Pérez, J., & Merino, M. (12 de Marzo de 2009). *Definicion*. Recuperado el 31 de Mayo de 2019, de Definicion: <https://definicion.de/capital-de-trabajo/>
- Robles, C. L. (2012). *Fundamentos de administracion financiera*. Estado de Mexico: RED TERCER MILENIO.

Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Granada, España: Ediciones Aljibe.

Sagner, Andres;. (2012). *EL INFLUJO DE CARTERA VENCIDA COMO MEDIDA DE RIESGO DE CREDITO: ANALISIS Y APLICACION AL CASO DE CHILE*. SANTIAGO DE CHILE: BANCO CENTRAL DE CHILE.

Torres, S., Colatosti, R., & Martínez, M. (14 de Junio de 2015). *Monografias*. Recuperado el 31 de mayo de 2019, de Monografias:
<https://www.monografias.com/trabajos25/normas-contabilidad/normas-contabilidad.shtml>

14. ANEXOS

14.1. Anexo 1: Formato de inscripción de clientes.

COMERCIALIZADORA TYT LTDA				Revisión: Fecha	
FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN				Versión 1	
				FECHA DE VERIFICACIÓN	
				Uso de la empresa no diligenciar	
		CUEENT			
		A CUPO			
		PLAZO			
FECHA DE SOLICITUD		DÍA	MES	AÑO	
Nombres y Apellidos Completos o Razón Social:				N. Identificación: CC	
Nombre Comercial:				NIT	
Representante Legal:				Doc. de Identidad:	
Dirección:			No. Celular:	Ciudad/Barrio	
Correo Electrónico (MUY IMPORTANTE):					
Teléfono:		Tiempo Establecido:	Local Propio: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Capital Aproximado:	
Nombres y Apellidos completos de Socios o accionistas		No identificación		Teléfono	
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					
REFERENCIAS COMERCIALES PERSONA JURIDICA					
Nombre		Dirección		Ciudad	Teléfono
1)					
2)					
3)					
REFERENCIAS PERSONALES PERSONA NATURAL					
Nombre		Dirección		Ciudad	Teléfono
1)					
2)					
3)					
Cupo Crédito Solicitado			Dirección de Cobro		
DOCUMENTOS A ANEXAR					
<input type="checkbox"/> Fotocopia de documento de identidad de R. legal		<input type="checkbox"/> Fotocopia de declaración de Renta			
<input type="checkbox"/> Fotocopia legible RUT y Cámara de comercio actualizado.		<input type="checkbox"/> Extractos bancarios del último trimestre			
DECLARACIÓN DE ORIGEN DE FONDOS					
<p>Declaro expresamente que:</p> <p>El CLIENTE declara de manera voluntaria y dando certeza de que lo aquí consignado es información veraz y verificable, lo siguiente: (i) que los recursos utilizados para la ejecución del presente Contrato, al igual que sus ingresos, no provienen de ninguna actividad ilícita de las contempladas en el Código Penal Colombiano o en cualquier otra norma que lo modifique o adicione, ni serán utilizados para efectos de financiar actividades terroristas; (ii) que el CLIENTE o sus socios o administradores, no ha sido incluido en listas de control de riesgo de lavado de activos y financiación al terrorismo o nacionales o internacionales definidas por Comercializadora tyt Ltda de acuerdo con la Política General para la Prevención del Lavado de Activos (LA) y Financiación del Terrorismo (FT), entre las que se encuentran en la lista de la Oficina de Control de Activos en el Exterior - OFAC emitida por el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos de Norte América y la lista de sanciones del Consejo de Seguridad de la Organización de las Naciones Unidas; (iii) que no incurre en sus actividades en ninguna actividad ilícita de las contempladas en el Código Penal Colombiano o en cualquier otra norma que lo modifique o adicione.</p>					

Plan Estratégico Financiero Comercializadora T & T Ltda.71

EL CLIENTE se obliga con Comercializadora tyt ltda entregar información veraz y verificable y a actualizar su información institucional, comercial y financiera por lo menos una vez al año, o cada vez que así lo solicite la entidad, suministrando la totalidad de los soportes documentales exigidos. El incumplimiento de esta obligación faculta a Comercializadora tyt ltda para terminar de manera inmediata y unilateral cualquier tipo de relación que tenga con EL CLIENTE. EL CLIENTE autoriza a Comercializadora tyt ltda a realizar consultas a través de cualquier medio, por sí mismo o a través de un proveedor, para efectuar las verificaciones necesarias para corroborar la información aquí consignada.”

CLAUSULAS DE AUTORIZACIÓN

Protección de Datos Personales

EL CLIENTE autoriza expresamente a Comercializadora tyt ltda para tratar sus datos personales y/o sensibles derivados de la relación comercial, de conformidad con lo previsto en la Ley 1581 de 2012. Igualmente autoriza que dicha información sea compartida con terceros para los efectos propios de la labor que desarrollo, así como para la presentación de licitaciones, invitaciones privadas y demás actos o negocios en los que participe la Compañía. Los datos sensibles y/o personales podrán ser alojados fuera del territorio colombiano en herramientas tecnológicas, software y bases de datos adquiridas o licenciadas por la Compañía. Con mi firma autorizo de manera libre, previa, expresa, voluntaria, y debidamente informada, a Comercializadora tyt ltda a recolectar, recaudar, almacenar, usar, circular, suprimir, procesar, compilar, intercambiar, dar tratamiento, actualizar y disponer de mis datos personales que han sido suministrados para el desarrollo del objeto social de la compañía y para cumplir las finalidades mencionadas, además de consultar e informar mi comportamiento crediticio a entidades financieras, centrales de riesgo y terceros interesados. Para ejercer sus derechos de actualización, rectificación y cancelación sobre sus datos personales, deberá registrar su solicitud en nuestro correo electrónico: comercializadortytlda@hotmail.com. Duración del tratamiento de mis datos personales. Esta autorización permanecerá vigente, 1) Hasta tanto mantenga mi relación con Comercializadora tyt ltda 2) Comercializadora tyt ltda podrá tratar y conservar mis datos necesarios mientras sea necesario para el cumplimiento de cualquier obligación con Comercializadora tyt ltda y/o atención de cualquier queja o reclamo judicial o extrajudicial.

ACUERDO FACTURA ELECTRÓNICA

Con la firma del presente documento se incorpora un Acuerdo de Factura Electrónica, por medio del cual, por un lado, EL CLIENTE manifiesta su voluntad de recibir las facturas de manera electrónica, autorizando a Comercializadora tyt ltda para que a partir de la fecha publique las facturas que se generen por la venta de bienes. La plataforma de facturación electrónica será myE-invoice, utilizando internet como medio confiable y seguro para la transmisión electrónica de documentos. El procedimiento de contingencia en caso que se presenten situaciones que no permitan llevar a cabo los procedimientos por los medios acordados, será la facturación de forma física (facturación por computador), la cual se realizará con antelación a la fecha de vencimiento de la factura. El presente acuerdo aplica para todas las operaciones de venta de bienes existentes entre las partes y tendrá una vigencia igual al término acordado entre las partes y 30 días más, dentro de los cuales EL CLIENTE deberá conservar las facturas electrónicas dando cumplimiento a lo relativo a la preservación de la información. Al finalizar la relación comercial y dentro de los 30 días siguientes a tal fecha, EL CLIENTE deberá solicitar a Comercializadora tyt ltda, el back – up de las imágenes de las facturas electrónicas expedidas. Comercializadora tyt ltda. Entregará dicha información a través del medio dispuesto de acuerdo con las necesidades del CLIENTE. En el evento en el cual EL CLIENTE no solicite la información en el plazo indicado anteriormente, Comercializadora tyt ltda, podrá disponer su eliminación o almacenarla si así lo considera conveniente. La factura se considerará irrevocablemente aceptada por EL CLIENTE si no reclama en contra de su contenido, dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a su recepción.

FIRMA Y HUELLA DEL SOLICITANTE

NOTA: Como consecuencia de haber leído, entendido y aceptado lo anterior, declaro que la información que he suministrado a Comercializadora tyt ltda es exacta en todas sus partes. Firmo el presente documento a los _____ días del mes de _____ del año _____ en la ciudad de _____

Nombre del Representante Legal:	
Firma y Sello del Representante Legal: C.C.	Huella Índice Derecho
<div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 10px;"></div> </div>	
<div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 10px;"></div> </div>	

14.2. Anexo 2: Encuesta

COMERCIALIZADORA T & T LTDA

Nombre del entrevistado: _____

Cargo que desempeña: _____

PREGUNTAS

1. **REALIZAN ESTUDIOS PERTINENTES PARA OTORGAR CREDITOS A LOS CLIENTES Y UNA VEZ OTORGADO SE HACE SEGUIMIENTO AL MISMO?**

SI

NO

2. **APLICAN PARAMETROS PARA DIFERENCIAR LAS EDADES DE LAS CARTERAS DE ACUERDO A LOS DIAS DE VENCIMIENTO?**

SI

NO

3. **APLICAN INTERESES MORATORIOS A LOS CLIENTES QUE TIENEN CUENTAS VENCIDAS DE ACUERDO A LOS DÍAS DE VENCIMIENTOS?**

SI

NO

4. **REALIZAN COMPARACIÓN DE INDICADORES DE VENTAS VERSUS INDICADORES DE RECAUDO?**

SI

NO

5. **PRACTICAN BLOQUEOS DE CRÉDITOS A CLIENTES CON CUENTAS VENCIDAS A MÁS DE 120 DÍAS?**

SI

NO

- 1. REALIZAN INSPECCION Y/O CONTROL DE CALIDAD A LOS PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN?**

SI

NO

- 2. REALIZAN AVISOS PREVIOS AL VENCIMIENTO DEL CREDITO PARA PREVENIR AL CLIENTE?**

SI

NO

Firma del encuestado

Firma Entrevistador