

Política contable y procedimientos para la gestión de cartera para la empresa Procafecol S.A.

Karen Astrid Garzón Jaramillo

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Contaduría Pública
Bogotá, D.C.
2019

Política contable y procedimientos para la gestión de cartera para la empresa Procafecol S.A.

Karen Astrid Garzón Jaramillo

Tutor

Norma Rodríguez Garzón

Trabajo de grado para optar al título de Contador Público

Universitaria Agustiniiana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Contaduría Pública

Bogotá, D.C.

2019

Copyright © 2018 por Karen Astrid Garzón Jaramillo. Todos los derechos reservados.

Resumen

El presente trabajo es el resultado de la pasantía profesional desarrollada en el área de cartera de la empresa Procafecol S.A., una empresa dedicada al comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos y bebidas, por medio de las tiendas Juan Valdez, con presencia además en cadenas de grandes superficies a nivel nacional e internacional, institucional y franquicias.

En este trabajo se registran el análisis realizado a las cuentas por cobrar, logrando identificar las debilidades y las acciones para fortalecer. Como resultado se logra la actualización de la política de cartera y la correcta gestión de la cartera para la empresa Procafecol S.A., de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Abstrac

The present work is the result of the professional internship developed in the portfolio area of the company Procafecol S.A., a company dedicated to retail trade in non-specialized establishments with assortment consisting mainly of food and beverages, through the stores Juan Valdez, with presence also in chains of large surfaces at national and international, institutional and franchise levels.

In this work, the analysis made to the accounts receivable is recorded, managing to identify the weaknesses and the actions to strengthen. The result is the updating of the portfolio policy and the correct management of the portfolio for the company Procafecol S.A., according to the needs of the company.

Tabla de contenidos

| | |
|---|----|
| Capítulo 1. Tema de investigación | 9 |
| Las cuentas por cobrar..... | 9 |
| Título definitivo..... | 10 |
| Descripción de la organización | 10 |
| Promesa de valor. | 11 |
| Misión..... | 12 |
| Visión. | 12 |
| Objetivos..... | 12 |
| Valores..... | 12 |
| Datos relevantes..... | 13 |
| Mapa de procesos. | 13 |
| Caracterizador proceso. | 14 |
| Capítulo 2. Diagnóstico | 15 |
| Capítulo 3. Problema de investigación..... | 24 |
| Capítulo 4. Objetivos..... | 25 |
| Capítulo 5. Justificación | 26 |
| Capítulo 6. Marco de referencia de la investigación | 28 |
| Antecedentes investigativos | 28 |
| Marco conceptual niif..... | 29 |
| Marco teórico | 31 |
| Marco geográfico..... | 33 |
| Conceptos claves | 34 |
| Capítulo 7. Metodología del proyecto | 37 |
| Naturaleza y tipo de investigación | 37 |
| Parametrización del sistema contable..... | 39 |
| Scoring de liberación y crédito..... | 48 |
| Capítulo 8. Aportes..... | 56 |
| Resultados de la pasantía..... | 56 |
| Conclusiones..... | 58 |
| Recomendaciones | 59 |
| Referencias | 60 |
| Anexos..... | 62 |

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Mapa de procesos..... | 13 |
| Figura 2. Caracterizador proceso: Gestión Financiera | 14 |
| Figura 3. Matriz DOFA | 16 |
| Figura 4. Rotación cartera total compañía..... | 17 |
| Figura 5. Rotación cartera Ventas a crédito | 18 |
| Figura 6. Rotación cartera Ventas a crédito Nacional..... | 19 |
| Figura 7. Rotación cartera Ventas a crédito Internacional. | 20 |
| Figura 8. Deterioro de cartera cierre año 2017 | 21 |
| Figura 9. Deterioro de cartera cierre año 2018..... | 22 |
| Figura 10. Localización PROCAFECOL SA..... | 34 |
| Figura 11. Parametrización sistema contable | 42 |
| Figura 12. Extracto de Cuenta página 1 | 47 |
| Figura 13. Extracto de Cuenta página 2 | 47 |
| Figura 14. Flujograma Creación cliente y aprobación de crédito | 51 |
| Figura 15. Flujograma Liberación de pedidos, despacho y facturación..... | 52 |
| Figura 16. Flujograma Identificación de pagos..... | 53 |
| Figura 17. Flujograma Gestión de cobranza..... | 54 |

Listado de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Días negociación clientes nacionales | 19 |
| Tabla 2. Castigos de cartera año 2018..... | 21 |
| Tabla 3. Cuadro comparativo NIC 38 vs NIIF 9 | 23 |
| Tabla 4. Cuadro Comparativo Política cartera anterior y la vigente | 39 |
| Tabla 5. Canales de Distribución..... | 40 |
| Tabla 6. Perfiles de Riesgo..... | 41 |
| Tabla 7. Margen de Tolerancia..... | 41 |
| Tabla 8. Scoring de Liberación y Crédito | 48 |
| Tabla 9. Clasificación clientes..... | 49 |
| Tabla 10. Listado de documentos para creación de clientes | 49 |
| Tabla 11. Etapas de gestión de cartera | 55 |

Capítulo 1. Tema de investigación

Las cuentas por cobrar

Se puede definir las cuentas por cobrar:

“Las cuentas por cobrar o deudores representan ventas que se realizan en crédito - es decir, los pagos por bienes se realizan algún tiempo después de la entrega o después del cambio en posesión legal... Aunque la cifra total de cuentas por cobrar puede ser bastante constante en el tiempo, sus elementos y componentes individuales son continuamente de cambio y estos, por lo tanto, necesitan un cuidadoso registro y seguimiento”. (Firth, 1976)

Tipos de cuentas por cobrar

Podemos encontrar 2 tipos diferentes de cuentas por cobrar, estas son las siguientes:

1. A corto plazo: En este caso la disponibilidad del dinero es inmediata y además, el plazo de tiempo no es más de un año.
2. A largo plazo: En este otro caso, la disponibilidad tiene un plazo de tiempo de más de 1 año. (Enciclopedia Económica, s.f.)

Importancia de las cuentas por cobrar

“La importancia está asociada claramente con el giro del negocio y la competencia. Estos dos se relacionan con el otorgamiento del crédito a los clientes. Es por esto que, las ventas a crédito se convierten en cuentas por cobrar realizando comúnmente a la empresa un elemento fundamental de los bienes que posee”. (Perez, 2015)

Características de cuentas por cobrar

- Entre las características de esta definición podemos encontrar las siguientes:
- Los derechos son cobrados en el plazo acordado ya sea a corto o largo plazo.
- Se evalúa el historial crediticio y financiero del cliente antes de hacer el préstamo.

- Se solicitan referencias para efectuar las cuentas.
- Se establecen términos de pagos de intereses y de beneficios por pago puntual.
- Se emplean varios métodos de pago.
- Origen de cuentas por cobrar

(Enciclopedia Económica, s.f.)

Afirma (Longenecker, 2012) "Administrar las cuentas por cobrar de una empresa se vuelve particularmente crucial durante una recesión, cuando los clientes tienen dificultad para pagar las cuentas".

La gestión estratégica en las organizaciones de hoy es de vital importancia por que ayudan a la toma de decisiones y mitigación de los riesgos, para esto la organización se debe apoyar en políticas o procedimientos para evaluar si las metas propuestas son cumplidas.

Las cuentas por cobrar representan para las organizaciones los recursos que se transformaran en efectivo en corto plazo, por esta razón es importante la revisión de las políticas contables de cuentas por cobrar, políticas de créditos, objetivo y estrategias de la organización.

Título definitivo

Política contable y procedimientos para la gestión de recaudo de cartera en la empresa Procafecol S.A.

Descripción de la organización

Procafecol S.A. queda ubicado en la ciudad de Bogotá, dirección Calle 73 N° 8-13 Torre A Piso 3, Edificio Federación Nacional de Cafeteros.

Procafecol S.A. nace en 2002 con el objetivo de generar negocios de valor agregado para los cafeteros y su marca Juan Valdez® y cuenta con cuatro líneas de negocio: Tiendas especializadas, Grandes Superficies, Canal Institucional y el portal e-commerce.

Su relación con los cafeteros colombianos es por varias vías: la primera es el reconocimiento a la calidad de su café mediante el pago de una prima por calidad; en segundo lugar hace parte

de la estrategia de posicionamiento del café de Colombia en el mundo y por último a través del compromiso permanente de generar valor al Fondo Nacional del Café (FoNC) para la generación de bienes públicos y los proyectos de Sostenibilidad en Acción® de la Federación de Cafeteros de Colombia.

Es la única marca de café de relevancia internacional que pertenece a productores de café. En el 2002 la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, organización sin ánimo de lucro que representa a más de 500.000 familias productoras de café, le dio a la marca Juan Valdez la misión de abrir negocios alrededor del mundo que les generarán valor directamente a los caficultores colombianos.

A lo largo de diez años y con importantes inversiones, ha logra conformar un equipo sinérgico con conocimiento y experiencia; tenemos más de 200 tiendas en operación, son líderes en la categoría en grandes superficies, posicionándose como la marca de Café Premium más reconocida y admirada en Colombia y consolidado su modelo de expansión a nuevos mercados en el mundo. ¹

Las tiendas y cafés son la forma más directa de llegar a vivir una experiencia auténtica de café 100% Premium colombiano y conocer a través de los orígenes un universo de sabores y aromas de la mano de los baristas, quienes todos los días preparan con orgullo miles de tazas en cada una de las tiendas.

Como marca, representa alrededor del mundo los valores y tradiciones de los caficultores colombianos, le entrega a los caficultores mayor valor por la calidad del café e importantes recursos de regalías por la venta de cada taza o producto que lleve su firma en el mundo.

²

Promesa de valor.

Generar emociones, bienestar y satisfacción alrededor del mejor café de Colombia.

¹ (Juan Valdez Café, s.f.)

² (Juan Valdez Café, s.f.)

Misión.

Cautivar al mundo con los cafés Premium de Colombia, generando valor a los caficultores colombianos.

Visión.

Ser la marca de café Premium colombiano preferida globalmente por su calidad y generación de bienestar a su entorno.

Objetivos.

- Posicionar a Juan Valdez® como la marca del café Premium colombiano en sus mercados actuales y potenciales.
- Fortalecer los modelos de negocio generando valor a los accionistas de forma sostenible.
- Construir y consolidar una cultura organizacional orientada al servicio y la innovación.
- Generar satisfacción a nuestros clientes alrededor de productos, ambiente y servicios diferenciados.
- Garantizar el cumplimiento de la promesa de valor de Juan Valdez® en los mercados internacionales.

Valores.

- ✓ Emprendimiento: Explorar, gestionar y aprender motivados por su propia iniciativa.
- ✓ Colaboración: Construir iniciativas, compartir ideas y puntos de vista para construir resultados en equipo.
- ✓ Integridad: Actuar de manera honesta, sincera y transparente.
- ✓ Respeto: Reconocer, apreciar y valorar las personas, las ideas y las diferencias.

3

³ (Juan Valdez Café, s.f.)

Datos relevantes.

- Cuenta con más de 1.790 empleados.
- Las ventas anuales en 2018 fueron de 284.640.613.724.
- Número de tiendas a nivel nacional 298.
- Número de tiendas a nivel internacional 129.

Mapa de procesos.

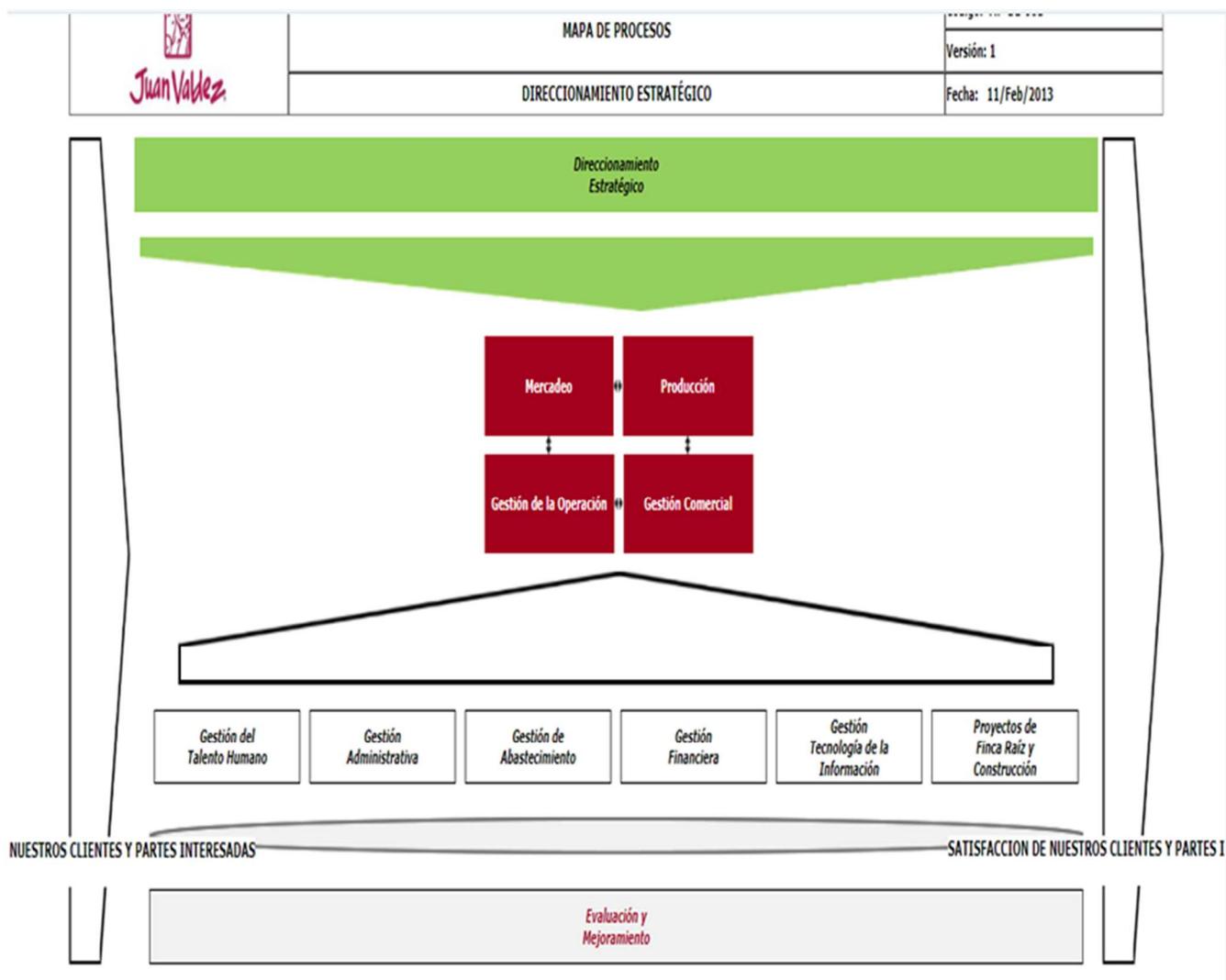


Figura 1. Mapa de procesos (Juan Valdez Café, s.f.)

Caracterizador proceso.

| | | |
|---|---|----------------------|
|  | PROMOTORA DE CAFÉ COLOMBIA S.A. | CÓDIGO: Pc-GF-GT-001 |
| | CARACTERIZADOR PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | FECHA: 27/Mar/2019 |
| | NOMBRE DEL SUBPROCESO: GESTIÓN DE TESORERÍA Y CARTERA | VERSIÓN: 2 |

| | | | | |
|------------------------|--|--|-------------------------------|---|
| Objetivo | PROCESO | Realizar el manejo sistemático y ordenado de todas las operaciones financieras: presupuestales, contables y de tesorería, de acuerdo con lo establecido en el Estatuto Presupuestal y Financiero para garantizar la optimización de los recursos financieros de la Compañía. | Líderes (cargos responsables) | Líder del Proceso: - Vicepresidente de Estrategia y Finanzas |
| | SUBPROCESO | Optimizar el manejo de los recursos financieros de la Compañía con el fin de garantizar el recaudo de los ingresos y el pago de los compromisos de manera transparente, eficiente y oportuna así como la administración de los excedentes en forma eficiente y segura. | | Líder del SubProceso: - Gerente de Operaciones Financieras |
| Alcance del subproceso | El subproceso va desde va desde el diseño de los lineamientos financieros de la Compañía para planear las actividades de la gestión de tesorería y cartera, hasta la verificación del cumplimiento de las operaciones de Tesorería y Cartera y toma de acciones. | | | |

| | Entrada | Proveedor | PHVA | Acción | Producto | Cliente | Documento de referencia |
|--|---|--|------|---|---|--|---|
| | Plan Estratégico | Direccionamiento Estratégico | 1P | Diseñar los lineamientos financieros de la Compañía | Política de Cartera | Proceso Gestión Financiera / Proceso Gestión Comercial | Política de Ventas a Crédito y Recaudo de Cartera en Procafecol S.A Po-GF-GT-003. |
| | Política y objetivos del SGC BASC | Direccionamiento Estratégico | | | Política de firmas de bancos Política caja menor | Personal del Proceso Todos los procesos | Política de Caja Menor Po-GF-GT-002. |
| | Política de Cartera Política de firmas de bancos | Personal del Proceso Personal del Proceso | 2P | Planear las actividades de la gestión de tesorería y cartera. | Plan de trabajo Seguimiento de recaudos | Personal del proceso Entidades bancarias / medios de pago / Proceso Gestión Comercial | |
| | Información histórica financiera de la organización | Personal del proceso | | | Seguimiento de recaudos | Todos los procesos | |

Figura 2. Caracterizador proceso: Gestión Financiera (Juan Valdez Café, s.f.)

Capítulo 2. Diagnóstico

La empresa Procafecol S.A. tiene una política de cartera aprobada desde el año 2009, dentro de la cual no existen procedimientos para la gestión de cartera y asignación de créditos para garantizar la eficiencia de los recursos, mejorar su liquidez y lograr disminuir el riesgo asociado a la operación.

La empresa cuenta con 2 modalidades de pago: 70% pago en efectivo proveniente de las tiendas Juan Valdez Café y 30% pago a crédito proveniente de los canales: grandes superficies, institucional y franquicias nacionales y del exterior.

La gestión de cartera la realiza un solo responsable en el área de tesorería de forma limitada, ya que no puede tener contacto alguno con el cliente. Este reporta de manera semanal al área comercial de la compañía por cada canal; el estado de la cartera por canal, clientes de la compañía y edades; con esta información realizan la gestión.

La empresa no realiza asignaciones de crédito (montos de cupo y plazos de pago), esta información la proporciona el área comercial que está realizando la creación o actualización del cliente, ellos son responsables de realizar una gestión de cobro de manera amigable, a los clientes que representan mayor riesgo de mora.

Procafecol S.A. viene manejando una política de cartera (desde el año 2009 hasta julio de 2018), en su momento esta política respondía a las necesidades del negocio sin generar inconvenientes sobre las cuentas por cobrar. Esta política además solo contemplaba 3 canales comerciales en Colombia. Pero al pasar 9 años la dinámica de ventas a crédito de la compañía había cambiado y la política ya no tenía el alcance para gestionar las cuentas por cobrar de los nuevos canales comerciales.

Se realiza un reconocimiento de la empresa, sobre la marca Juan Valdez Café, su relación con la Federación Nacional de Cafeteros.

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Precios altos de los productos 2 Frecuente cambio del personal 3 Altos costos en la apertura de nuevas tiendas 4 Nivel de endudamiento alto 5 Falta de procesos para gestión de cartera 6 Dificultades en el flujo de caja de la compañía 7 No cuenta con un sistema de cobro de cartera 8 Políticas de cartera y Crédito 9 Cierre de tiendas no exitosas 10 Falta de investigación del mercado o consumidor | D | F | <p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Reconocimiento de marca a nivel nacional e internacional 2 Ubicación estratégica de las tiendas 3 Lealtad y satisfacción del cliente 4 Valores agregados al producto y servicio 5 Amplia red de distribución (Tiendas, grandes superficies, Institucional) 6 Variedad de productos 7 Respaldo de la Federación Nacional de Cafeteros 8 Imagen corporativa de responsabilidad social 9 Expansión a nuevos mercados internacionales 10 Convenio centro tecnologico del café en Huila |
| <p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Competencia (OMA, Starbucks, Tostao) 2 Percepción de los consumidores sobre el café 3 Bajos precios en la competencia 4 Internet y tecnologías 5 El precio del dólar y el precio externo 6 Caída de ventas en exportación del 36.1% al 18.28% 7 Incremento de riesgos de créditos comerciales a clientes. 8 Castigo de partidas incobrables en las cuentas por cobrar. 9 Pérdidas Financieras 10 Incurrir en gastos financieros innecesarios | | | A |

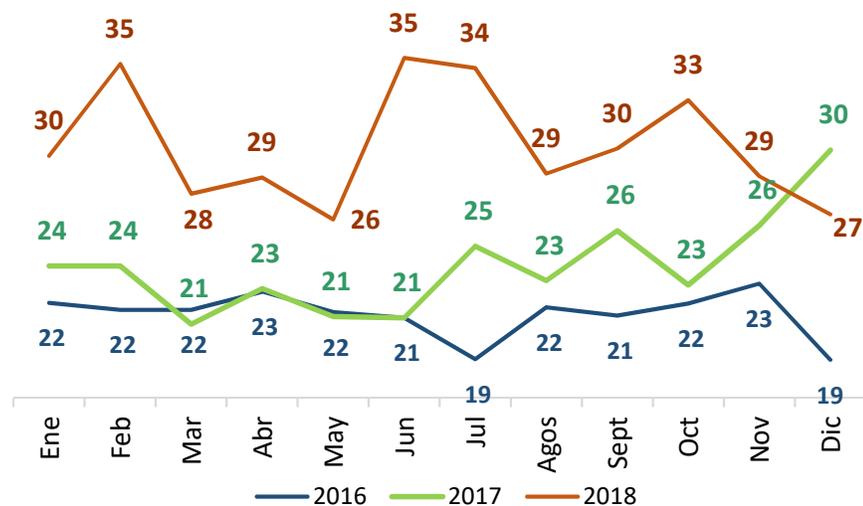
Figura 3. Matriz DOFA. Elaboración propia

Se puede identificar que a nivel general la empresa Procafecol S.A. cuenta con un gran reconocimiento en cuanto a marca; si se enfoca en las cuentas por cobrar se identifica las debilidades en la política que tiene la compañía desde el año 2009, frente a los procedimientos para manejo y control de las mismas; ya que no responden a la dinámica actual de las ventas crédito.

Se realiza un análisis de las rotaciones de compañía del año 2016 al 2018, con los siguientes resultados.

TENDENCIA DE ROTACIONES DE CARTERA

Total compañía

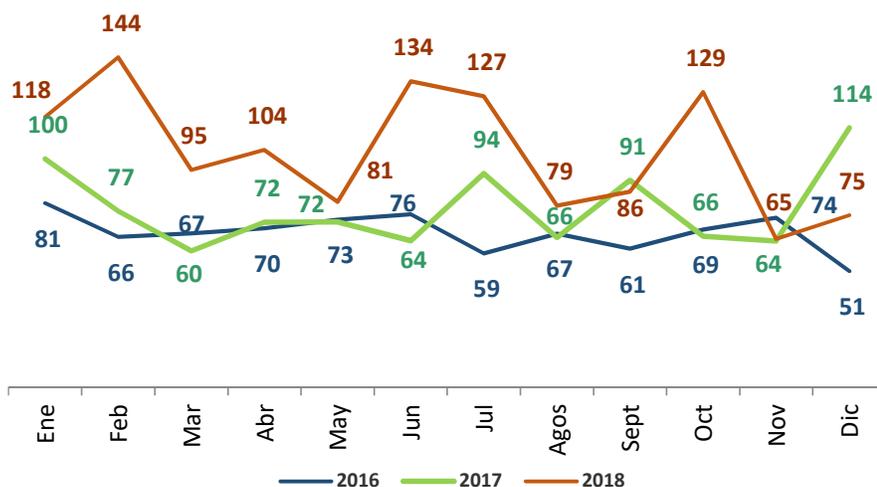


| | 2017 | 2018 | <i>Var. % Año 18-17</i> | <i>Var. Absoluta Año 18-17</i> |
|-------------------------------|------|------|-----------------------------|------------------------------------|
| Promedio Días Rotación | 24 | 30 | 26% | 6 |

Figura 4. Rotación cartera total compañía. Elaboración propia

Se puede identificar que los días en los que se recupera la cartera en promedio para el año 2018 es de 30 días total compañía (ventas de contado en tiendas Colombia y ventas a crédito), aumentando en 6 días (26%) comparado contra el año 2017. Las ventas de contado realizadas por tiendas Colombia beneficia este indicador.

Total Ventas a Crédito



| Promedio | 2017 | 2018 | Var. % | Var. Absoluta |
|-----------------|-------------|-------------|------------------|----------------------|
| Días | | | Año 18-17 | Año 18-17 |
| Rotación | 78 | 103 | 32% | 25 |

Figura 5. Rotación cartera Ventas a crédito. Elaboración Propia

Se puede identificar que los días en los que se recupera la cartera a crédito en promedio para el año 2018 es de 103 días, aumentando en 25 días (32%) comparado contra el año 2017. Demostrando que el flujo de caja se ve impactado por este indicador, por el aumento de los días en el recobro de la cartera.

Total Ventas a Crédito Nacional



| | 2017 | 2018 | Var. % Año 18-17 | Var. Absoluta Año 18-17 |
|---------------------------|------|------|---------------------|----------------------------|
| Promedio Días Rotación | 73 | 68 | -7% | -5 |

Figura 6. Rotación cartera Ventas a crédito Nacional. Elaboración propia

Se puede identificar que los días en los que se recupera la cartera a crédito nacional en promedio para el año 2018 es de 68 días, disminuyendo en 5 días (-7%) comparado contra el año 2017. Demostrando que las ventas a crédito internacional, es el que genera el mayor impacto en este indicador. Las negociaciones con los clientes de este canal están entre 30 y 120 días.

Tabla 1.

Días negociación clientes nacionales.

| Canal Comercial | Tipología de clientes | Plazo |
|-----------------|--|---------|
| Retail Colombia | Supermercados de cadena | 0 a 120 |
| | Supermercados independientes | 0 a 90 |
| | Distribuidores | 0 a 90 |
| Institucional | Restaurantes | 0 a 30 |
| | Hoteles | 0 a 30 |
| | Oficinas | 0 a 30 |
| | Corporativos | 0 a 30 |
| | Distribuidores | 0 a 30 |
| | Tiendas Boutique | 0 a 30 |
| Vending | Venta de contado | Contado |
| | Venta a crédito (Compañías) | 0 a 30 |
| Tiendas | Tiendas propias con ventas de contado | Contado |
| | Tiendas propias con acuerdo comercial. | 0 a 30 |
| Franquicias | Nacionales | 0 a 30 |
| | Contrato de cuentas en participación | 0 a 30 |

*Nota: En esta tabla se puede identificar las segmentaciones de clientes realizadas por cada canal comercial.
Elaboración propia.*

Total Ventas a Crédito Internacional



| | 2017 | 2018 | Var. % Año 18-17 | Var. Absoluta Año 18-17 |
|-----------------|------|------|---------------------|-------------------------------|
| Promedio | | | | |
| Días | | | | |
| Rotación | 159 | 191 | 20% | 32 |

Figura 7. Rotación cartera Ventas a crédito Internacional. Elaboración propia

Se puede identificar que los días en los que se recupera la cartera a crédito internacional en promedio para el año 2018 es de 191 días, aumentando en 32 días (20%) comparado contra el año 2017. Demostrando que las ventas a crédito internacional, es el que genera el mayor impacto en este indicador y en el flujo de caja de la compañía. Las negociaciones con los clientes de este canal están entre 60 y 120 días, teniendo en cuentas los según el término de negociación (FOB, CIF, DDP); aéreo, marítimo o terrestre, la recuperación de esta cartera está muy por encima de los días pactados.

CASTIGOS DE CARTERA AÑO 2018

Tabla 2.

Castigos de cartera año 2018.

| Aprobación | Valor Castigado |
|-------------------------------|--------------------|
| Comité Cartera Acta 02 | 49.881.402 |
| Comité Cartera Acta 02 Inter. | 218.204.850 |
| Comité Cartera Acta 03 | 33.496.302 |
| Total general | 301.582.554 |

Nota: En esta tabla se identifica el valor de los castigos de cartera realizados durante el año 2018. Elaboración propia.

Durante el año 2018 se aprobaron castigos de cartera, por valor total de \$301.582.554, correspondientes a 573 partidas. Con un detalle así:

- Por concepto de devoluciones Grandes Superficies \$20.542.189, representado el 7% del total del castigo.
- Por pérdida de la relación comercial en Kuwait un valor de \$218.204.850 representando un 72% del total del castigo.
- Por diferencias en pagos o Notas Crédito sin cerrar un valor de \$62.835.515

Se analiza el deterioro de cartera al cierre del año 2017 así:

| <i>Canal</i> | <i>Grupo</i> | <i>Cartera sujeto a deterioro Dic 2017</i> | <i>Deterioro Dic 2017</i> |
|----------------------|-------------------|--|---------------------------|
| Franquicias Nacional | Fran Nal. | 2.883 | 32 |
| Grandes Superficies | GSN Cadena | 6.571 | -8 |
| | GSN Independiente | 131 | 14 |
| Institucional | Inst. Aero. | 1.520 | 2 |
| | Inst. Gral. | 926 | 16 |
| | Vending | 0 | 0 |
| Internacional | Fran Inter. | 3.863 | 2.069 |
| | GSI Cadena | 0 | 0 |
| | GSI Distribuidor | 5.180 | 21 |
| | GSI Independiente | 2.381 | 5 |
| | Socios Asoci. | 1.935 | 13 |
| | Socios Subs. | 6.166 | 5.994 |
| Tiendas | Tiendas | 44 | 27 |
| Totales | | 31.600 | 8.185 |

Figura 8. Deterioro de cartera cierre año 2017. Elaboración propia

El valor de la cartera al cierre de diciembre de 2017 era de \$31.600 MM, de los cuales bajo la implementación del modelo de la NIIF 9 (deterioro perdidas esperadas), el 26% de la cartera estaría sujeta a deterioro, representando \$8.185 MM. Valor que se reconoció dentro del ESFA (Estados Situación financiera de Apertura- Bajo normatividad internacional) impactando directamente en el patrimonio de la compañía.

Si se compara con el modelo de la NIC 39 (deterioro pérdidas incurridas), las provisiones de cartera que se habían registrado por Procafecol S.A., era de \$379 MM. Generando claramente un impacto fuerte en las cuentas por cobrar y las utilidades de la compañía, al realizar la implementación de la NIIF 9.

Se analiza el deterioro de cartera al cierre del año 2018 así:

| <i>Canal</i> | <i>Grupo</i> | <i>Cartera sujeto a deterioro Dic 2018</i> | <i>Deterioro Dic 2018</i> |
|----------------------|-------------------|--|-------------------------------|
| Franquicias Nacional | Fran Nal. | 2.578 | 53 |
| Grandes Superficies | GSN Cadena | 6.617 | 752 |
| | GSN Independ. | 199 | 7 |
| Institucional | Inst. Aero. | 285 | 96 |
| | Inst. Gral. | 2.064 | 55 |
| | Vending | 5 | 0 |
| Internacional | Fran Inter. | 4.307 | 1.732 |
| | GSI Cadena | 482 | 9 |
| | GSI Distribuidor | 2.323 | 1.204 |
| | GSI Independiente | 1.010 | 133 |
| | Socios Asociadas. | 2.609 | 68 |
| | Socios Subs. | 8.292 | 8.040 |
| Tiendas | Tiendas | 39 | 39 |
| Totales | | 30.810 | 12.188 |

Figura 9.Deterioro de cartera cierre año 2018. Elaboración propia

El valor de la cartera al cierre de diciembre de 2018 era de \$30.810 MM, de los cuales bajo la implementación del modelo de la NIIF 9 (deterioro pérdidas esperadas) realizada durante el año

2018, el 40% de la cartera estaría sujeta a deterioro, representando \$12.188 MM. Significando un aumento de \$4.003 (14%) en el deterioro de un año a otro. Este valor impacto de manera directa en el PYG de la compañía, demostrando la importancia de controlar las cuentas por cobrar.

Tabla 3.

Cuadro comparativo NIC 38 vs NIIF 9.

| CUADRO COMPARATIVO | |
|---|--|
| NIC 39 | NIIF 9 |
| Reconocimiento y valoración de instrumentos financieros | Integra capítulos de clasificación, valoración y deterioro |
| 4 categorías de valoración: valor razonable con cambio en pérdidas y ganancias, mantenido a vencimiento, disponible para la venta y cuentas por cobrar. | Valoración: Costo amortizado, valor razonable con cambio en el otro resultado integral (Patrimonio) y valor razonable con cambio en pérdidas y ganancias |
| N/A | La clasificación: depende del modo en que la empresa gestiona los instrumentos financieros y la existencia o no de flujos de efectivo. |
| Deterioro de activos financieros: diferentes modelos para activos a costo amortizado y los activos mantenidos para la venta. | Deterioro de activos financieros: único método simplificado para activos como cuentas por cobrar comerciales, de arrendamientos o activos contractuales. |
| Pérdidas incurridas | Pérdidas esperadas |

Nota: En esta tabla se realiza comparación entre la NIC 39 y la NIIF 9, donde se identifican los impactos al realizar la implementación de la misma dentro de la compañía Procafécol S.A. Elaboración propia.

Capítulo 3. Problema de investigación

Actualmente la empresa Procafecol S.A. otorga créditos a sus clientes con el fin de incrementar ventas, conservar los actuales y crear nuevos, pero no se tiene control y seguimiento de los mismos, identificado con el análisis del indicador y del deterioro de cartera anteriormente analizado. Esto impacta el flujo de caja de la compañía, ya que no se puede tener un control desde el área de tesorería sobre los recursos, no hay procedimientos claros para realizar gestión de cartera, entonces ¿Qué políticas y procedimientos debe implementar PROCAFECOL S.A., para la correcta gestión y cobranza de las cuentas por cobrar?

Capítulo 4. Objetivos

Objetivo General

Implementar la política contable y los procedimientos para la gestión de las cuentas por cobrar de Procafecol SA, permitiendo maximizar los recursos de la compañía.

Objetivos Específicos

- Identificar el proceso de gestión de cartera en la actualidad.
- Analizar los antecedentes teóricos frente a la gestión de cartera.
- Actualizar la política de cartera, que respondan a las necesidades actuales de la compañía.
- Ajustar la herramienta contable “SAP-HANNA”, de acuerdo a las necesidades de la política contable.

Capítulo 5. Justificación

En general podemos establecer de las cuentas por cobrar:

Las empresas en este momento ejecutan diferentes tareas para el recaudo de la cartera, pero en muchas ocasiones los resultados no son los deseados y las cuentas por cobrar aumentan en montos y en días de mora. (García, 1999). Es importante aplicar políticas y procedimientos para medir la eficiencia y la eficacia de la información de las cuentas por cobrar.

Al enlazar el concepto del recaudo de la cartera en las organizaciones, expuesta por el autor anterior y con el detalle del diagnóstico realizado para Procafecol SA, respecto a las cuentas por cobrar se puede evidenciar que se necesita tener una política contable y de crédito, que permita alcanzar los niveles de desempeño adecuados, enfocado en alcanzar los objetivos o metas que tiene establecido la compañía desde la Vicepresidencia comercial y Vicepresidencia Financiera.

Una vez analizadas las cuentas por Cobrar de Procafecol S.A, se evidencian las debilidades que se relacionan a continuación:

- Alto riesgo asumido por Procafecol SA, al otorgar créditos comerciales, ya que actualmente no se solicita ningún tipo de garantía real para cubrir la misma, generando un detrimento en el flujo de la compañía.
- Al no existir un proceso de gestión de cobro, la principal responsabilidad y gestión recae sobre el área comercial de los diferentes canales de la compañía, siendo “juez y parte” dentro del proceso desde la venta hasta el recaudo de la cartera.
- No se tienen estadísticas o análisis del comportamiento de pago de los clientes antiguos o nuevos, desconociendo el plazo o monto que se puede otorgar a los clientes, donde el riesgo asumido por Procafecol SA sea mínimo.

- Es importante aplicar esta una política de cartera en Procafecol S.A., ya que le permitirá a la compañía mejorar su proceso de crédito y cobranza, no solo al conocer mejor al cliente, si no también asegurando el control y manejo de los recursos de una manera oportuna y eficiente.

Por medio del presente proyecto en Procafecol S.A., Podrá tener una política contable y de crédito que le permitirá alcanzar niveles de desempeño adecuados, enfocado en alcanzar los objetivos o metas que tiene establecido la compañía desde la Vicepresidencia comercial y la Vicepresidencia Financiera.

Capítulo 6. Marco de referencia de la investigación

Antecedentes investigativos

Se toman investigaciones realizadas en otros proyectos relacionados con las cuentas por cobrar, donde se demuestra la importancia del control y la gestión de las mismas para las empresas.

Se toman como referencia para realizar comparación para el caso de Procafecol SA las conclusiones de los siguientes autores:

“Las ventas a crédito implican que la empresa inmovilice una importante parte de sus recursos, pues está financiando con sus recursos a los clientes, y en muchas ocasiones, la empresa no cobra intereses a sus clientes por el hecho de venderles a crédito, por lo que vender a crédito es una inversión de recursos con cero rentabilidades, se destaca también la falta de diseño y ejecución de planes, dado carece en absoluto de ellos, por tal razón la empresa no tiene una proyección bien definida.” (Revelo, 2013) (Pag.65)

Al interpretar que las cuentas por cobrar afectan de manera directa el flujo de efectivo de la compañía y es deber de la empresa cubrir este riesgo ya sea a través de garantías, controles efectivos sobre este rubro, procedimiento claros y aplicables para las cuentas por cobrar, para lograr la eficiencia que las empresas requieren.

(Hena & Betancur, 2012) *“Entre los beneficios que alcanzaría la compañía a través de la implementación de unas políticas y procedimientos se tienen: saneamiento de la cartera, mejoramiento de los indicadores financieros, mayor conocimiento de los clientes, satisfacción y respuesta oportuna a los mismos, y agilidad del proceso de cartera”* (Pag.66)

Al interpretar que desde el punto de vista anterior y revisando los diferentes sectores de la economía, las cuentas por cobrar son de importancia para las empresas ya que, al tener control y gestión de las mismas por medio de políticas y procedimientos establecidos por la empresa, se lograrán los objetivos estratégicos de la compañía a nivel de crecimiento, proyecciones de inversión y flujo de caja.

Marco conceptual niif

Se tendrá en cuenta la metodología del IASB para el manejo de las cuentas por cobrar bajo NIIF 9 donde se habla de instrumentos financieros.

Según los autores:

“La NIIF 9 es la respuesta del IASB ante la perversidad del efecto pro cíclico de las políticas de reconocimiento del deterioro crediticio y ante la falta de objetividad que introducen en el modelo de reconocimiento los eventos disparadores. La solución finalmente adoptada ha sido objeto de una significativa controversia durante el proceso de discusión. El análisis pone de manifiesto que las consecuencias de la crisis financiera de 2008 han favorecido la evolución conceptual de la norma hacia el conservadurismo incondicional. Esta reforma es cuestionable con base en el Marco Conceptual, en especial en los primeros años de vida del activo financiero, pues puede suponer una merma en la representación fiel de la situación financiera de las empresas.” (Cabo-Moreno, Molina-Sánchez, & Ramírez-Sobrino, 2014, pp. 371-395)

Con la explicación anterior sobre la NIIF 9, se da una visión o perspectiva a las cuentas por cobrar diferente a lo convencional o tradicional, ya que el impacto que estas puede generar a las empresas que no controlan o gestionan las mismas. Es de vital importancia que desde el área comercial y de cartera se trabaje en conjunto, para lograr que este método de clasificación, medición y reconocimiento de los activos financieros, sea el más apropiado y muestren de manera

fiel la realidad de las empresas. El deterioro de cartera es otro gran cambio con esta nueva NIIF 9, ya que anteriormente bajo la NIC 39, se reconocían bajo costo amortizado o bajo pérdida incurrida, ahora se debe realizar bajo una pérdida esperada, anticiparnos antes que ocurra; esto implica utilizar información razonable y fundamentada sobre los hechos pasados, las condiciones presentes y provisiones razonables respecto de las condiciones económicas futuras al valorar la pérdida esperada, siempre y cuando obtener dicha información no suponga costos o esfuerzos excesivos. En definitiva, será necesario la aplicación de juicio y un ejercicio importante de realización de estimaciones.

Según el siguiente autor:

“Este nuevo modelo de pérdidas esperadas mira hacia el futuro, mientras que el modelo actual (basado en la NIC 39) mira al presente y al pasado. Dado este cambio, no será necesario que se haya producido, lo que actualmente conocemos como un evento de deterioro, sino que, conceptualmente, todos los activos financieros tendrán una pérdida por deterioro desde el “día 1”, siguiente a su reconocimiento inicial. Este nuevo enfoque se estructura a través de fases en las que puede encontrarse el activo financiero desde su reconocimiento inicial, basándose en el grado de riesgo de crédito y en la circunstancia en la que se haya producido un aumento significativo del mismo.” (Cardozo, 2009)

Dependiendo el modelo seleccionado por las empresas para el reconocimiento y valoración de las cuentas por cobrar, se contempla las pérdidas de las cuentas por cobrar antes que sucedan o pasen y no con el modelo de la NIC 39 que se reconocía cuando realmente se había incurrido en esta, cambiando la manera de ver las ventas a crédito, ya que desde el momento cero de la emisión de la factura y según el comportamiento histórico y el componente riesgo del mercado; todos estos factores deberán ser utilizados para este cálculo.

Marco teórico

Teorías relacionadas con la gestión de cartera, encontramos:

1-El **credit scoring** según el autor Hand y Henley (1997): Es un modelo que se maneja hoy en día en instituciones financieras y en algunas empresas para la autorización de crédito, ya sea para una persona natural o una empresa. Se define como un método cuantitativo que se utiliza para predecir la probabilidad de que un cliente que requiera de un crédito deje de pagar el crédito o bien no lo haga una vez que lo reciba. En una primera aproximación a los mismos, se los puede definir como “métodos estadísticos utilizados para clasificar a los solicitantes de crédito, o incluso a quienes ya son clientes empresa evaluadora, entre las clases de riesgo ‘bueno’ y ‘malo’.

En sus inicios, durante los años setenta, las aplicaciones del credit scoring se construían con técnicas estadísticas (en particular, con el análisis discriminante). Posteriormente, los métodos empleados evolucionaron a técnicas matemáticas, econométricas y de inteligencia artificial. En cualquier caso, la construcción de toda aplicación del credit scoring se realiza tomando la información del cliente contenida en las solicitudes del crédito, de fuentes internas e, incluso, de fuentes externas de información.

En general, estos métodos de calificación de créditos se aplican para obtener un conocimiento sobre distintos aspectos tales como los siguientes:

- a) el comportamiento financiero en cuanto a los productos solicitados y a la morosidad
- b) la relación entre el riesgo y rentabilidad. El credit scoring aporta información sobre el precio o prima por riesgo, volatilidad, diversificación, etc.
- c) el coste de la operación. La agilización general de procesos que se consigue con el credit scoring permite la reducción del coste en el proceso de concesión de un crédito.

2-La **teoría moderna de carteras** (“modern portfolio theory” o “MPT” en inglés) es un modelo para la creación y optimización de carteras de inversión mediante la combinación de diferentes tipos de activos. Fue ideada en 1.952 por Harry Markowitz, catedrático de la Universidad de California San Diego y premio Nobel de Economía en 1.990. Esta teoría se basa en la cuantificación de la rentabilidad y el riesgo de los activos. El cálculo de la rentabilidad

esperada se realiza en base a la rentabilidad pasada y el cálculo del riesgo se realiza en base a la volatilidad pasada. Según esta teoría, el riesgo total de una cartera puede reducirse mediante la combinación de activos cuya volatilidad no esté correlacionada.

Según esta teoría, el riesgo total de una cartera puede reducirse mediante la combinación de activos cuya volatilidad no esté correlacionada. De esta forma, se pueden optimizar carteras de inversión obteniendo una rentabilidad máxima para un determinado nivel de “riesgo” o un “riesgo” mínimo para una determinada rentabilidad.

Una de las principales razones de este éxito es su sencillez, ya que, según esta teoría, podemos calcular la rentabilidad esperada y el riesgo de forma automática mediante una hoja de Excel en base a la rentabilidad y la volatilidad que han tenido los diferentes activos financieros.

Por otro lado, el éxito de la teoría moderna de carteras está íntimamente relacionado con la popularidad de la teoría del mercado eficiente que ha imperado durante las últimas décadas. De hecho, Harry Markowitz estudió en la Universidad de Chicago, máximo exponente de las teorías del mercado eficiente. No obstante, este éxito es relativo, ya que los fondos de inversión que invierten según los fundamentos han tenido un rendimiento bastante mediocre, siendo incapaces la gran mayoría de superar a su benchmark.

3- Un **modelo de rating** (Adriazola, 2015, págs. 9-10) se entiende que al igual que un modelo scoring, es una herramienta que utiliza técnicas estadísticas para predecir si un cliente es mal pagador o buen pagador. La diferencia está en que un modelo scoring tiene como output un resultado objetivo, mientras que el rating es visto por un analista experto en la materia, pero que no quita el sesgo que puede haber a la hora de analizar. Otra gran diferencia es que el modelo de rating es utilizado para grandes y medianas empresas, mientras que el modelo scoring es usado para pequeñas empresas y personas.

El desarrollo de un modelo rating interno avanzado debe realizarse siguiendo dos perspectivas básicas que han de conjugarse, de manera equilibrada, para que ninguna de ellas prime sobre la otra a la hora de tomar una determinada decisión. En primer lugar, debe garantizarse, que la herramienta proporciona una solución integral al problema para el que ha sido diseñada, tanto desde el punto de vista de negocio como desde el punto de vista de riesgos. En segundo lugar, se ha de garantizar un aprovechamiento óptimo del conocimiento incluido en la base histórica de

experiencias sobre la que tiene lugar el desarrollo, mediante la conjugación de técnicas analíticas apropiadas y herramientas estadísticas eficientes.

De manera general establece el desarrollo en un esquema cíclico estructurado en etapas consecutivas con objetivos perfectamente definidos. Sin pérdida de generalidad, el perfeccionamiento a emprender suele comenzar por la definición conceptual del problema de negocio, para a continuación realizar la evaluación del entorno de información que permitirá pasar del conocimiento del negocio al conjunto concreto de información a manejar. En la etapa de construcción, se estructura la información definida anteriormente de manera óptima para el análisis y se afronta el desarrollo analítico de dicha información aplicando determinadas metodológicas y técnicas analíticas que garantizarán no solo la construcción del modelo, sino lo que es más importante su generalidad entendida como la eficiencia del modelo en la aplicación futura a las necesidades del negocio requeridas. El final de esta etapa coincide con la aprobación e constitución del modelo desarrollado. Por último, la etapa de revisión permitirá analizar todo el proceso efectuado desde la perspectiva de la eficacia de la solución aportada al problema del negocio inicial y posiblemente identificar nuevos problemas de negocio a los que dar solución, dando lugar a la mencionada concepción cíclica de la metodología.

4-La **teoría de cartera** Gómez-Bezares (1.990) es un modelo general para el estudio de la inversión en condiciones de riesgo, fundamentado en el estudio de la media y la variabilidad de los diferentes riesgos del mercado. Para aplicar esta teoría se necesita conocer los valores de las medias y desviaciones estadísticas de las rentabilidades de los mismos, con un tiempo de muestra suficientemente amplio para obtener datos como: Promedio de rentabilidad de la cartera durante el periodo, promedio de la cartera gestionada, rentabilidad promedio de la cartera de mercado.

Marco geográfico

Procafecol S.A. queda ubicado en la ciudad de Bogotá, dirección Calle 73 N° 8-13 Torre A Piso 3, Edificio Federación Nacional de Cafeteros.



Figura 10. Localización PROCAFECOL SA. Fuente: Google Maps

Conceptos claves

Cartera: Es el valor que los clientes adeudan a la compañía por concepto de ventas a crédito y cheques devueltos pendientes de pago crédito

Central de Riesgo: Son entidades de carácter privado especializadas en el almacenamiento de datos acerca del comportamiento de pago y obligaciones de las personas naturales y jurídicas.

4

Crédito: Es una operación de financiación que se a un tercero, por un monto específico y un plazo determinado para cancelar una obligación adquirida.

Cupo de crédito: es el valor máximo de exposición con un cliente de acuerdo con su solidez financiera.

Canales: Son las clasificaciones de los clientes de acuerdo con la naturaleza de las operaciones realizadas por los clientes.

Cartera de cobro jurídica: Cartera de difícil cobro que ha sido reportada a Asesoría Jurídica, con el fin de que se adelante el cobro por la vía judicial, a través de un abogado externo.

⁴ (Escobar & Cuartas, 2006)

Castigo de Cartera: Ajuste contable del saldo de la cartera a través de una nota contable de crédito.

Deterioro de Cartera: Es la reserva que la empresa debe calcular para proteger su cartera de difícil cobro o recuperación, su valor constituye un gasto que disminuye el activo.

Franquicia: Sistema de venta de productos de una firma comercial en una tienda de otro propietario y bajo ciertas condiciones económicas.

Negociación: proceso interactivo mediante el cual, dos o más actores en una situación de interdependencia y con intereses en conflicto, buscan maximizar sus beneficios individuales a través de un acuerdo.

Pérdida Esperada: NIIF 9, los deterioros se registran, con carácter general, de forma anticipada a los actuales.

Política de Crédito: Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente

Garantías: Son un contrato accesorio, cuyo objeto es asegurar el cumplimiento de una obligación principal. Su subsistencia, por tanto, está ligada a la existencia y cumplimiento de la obligación principal.

Scoring de crédito: es una herramienta para el análisis de la información que constituye una forma ágil y confiable para determinar la viabilidad de cumplir con las deudas en el futuro por parte de un solicitante de crédito, es decir, minimiza el riesgo de la organización en la concesión de créditos.

Scoring de riesgo: Calificación otorgada al cliente. Evalúa, por medio de razones financieras la probabilidad de no pago de un cliente junto variables cuantitativas y cualitativas relacionadas con el desempeño de los clientes.

Scoring de liberación: Calificación otorgada al cliente. Evalúa parámetros como el promedio de pagos y vencimiento, con el fin de determinar la viabilidad de liberación de los pedidos retenidos.

Segmentación de clientes: es una técnica que se utiliza en las grandes empresas para agrupar a los clientes de tal manera que permita definir políticas de precio y condiciones comerciales diferenciadas de acuerdo a la clasificación

Riesgo Crediticio: es la posibilidad de tener pérdidas por el incumplimiento de un cliente con sus obligaciones de crédito.

Términos de pago: Es el plazo de financiación otorgado a un cliente para el pago de sus obligaciones.⁵

⁵ POLÍTICA DE VENTAS A CREDITO Y RECAUDO DE CARTERA EN PROCAFECOL S.A.

Capítulo 7. Metodología del proyecto

Naturaleza y tipo de investigación

La metodología de este proyecto será aplicada, como nos define el autor :

“La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última; esto queda aclarado si nos percatamos de que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. Busca confrontar la teoría con la realidad. Es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías. La investigación aplicada, movida por el espíritu de la investigación fundamental, ha enfocado la atención sobre la solución de teorías. Conciérne a un grupo particular más bien que a todos en general. Se refiere a resultados inmediatos y se halla interesada en el perfeccionamiento de los individuos implicados en el proceso de la investigación.” (Behar, 2008, p. 20)

La teoría de cartera que será aplicada en el desarrollo de la pasantía es el **credit scoring**:

“Es un modelo que se maneja hoy en día en instituciones financieras y en algunas empresas para la autorización de crédito, ya sea para una persona natural o una empresa. Se define como un método cuantitativo que se utiliza para predecir la probabilidad de que un cliente que requiera de un crédito deje de pagar el crédito o bien no lo haga una vez que lo reciba. En una primera aproximación a los mismos, se los puede definir como “métodos estadísticos utilizados para clasificar a los solicitantes de crédito, o incluso a quienes ya son clientes empresa evaluadora, entre las clases de riesgo ‘bueno’ y ‘malo’.

En general, estos métodos de calificación de créditos se aplican para obtener un conocimiento sobre distintos aspectos tales como los siguientes:

- a) el comportamiento financiero en cuanto a los productos solicitados y a la morosidad*
- b) la relación entre el riesgo y rentabilidad. El credit scoring aporta información sobre el precio o prima por riesgo, volatilidad, diversificación, etc.*
- c) el coste de la operación. La agilización general de procesos que se consigue con el credit scoring permite la reducción del coste en el proceso de concesión de un crédito.*

Desde el análisis de Procafecol S.A., se implementa el credit scoring mediante el uso de herramientas estadísticas que nos ayude a brindar soluciones en materia de riesgo y predecir si el cliente es apropiado o no para la compañía.

Política de cartera

Se propuso realizar la actualización de la política de cartera que estaba desde el 2009, con esta se pretendía reflejar las nuevas necesidades de Procafecol SA.

Se inicia el proceso desde el año 2018 con todas las áreas involucradas como: canales comerciales, procesos y financiera, donde se definieron los siguientes puntos:

- Se incluyen las definiciones y parámetros para ventas a crédito como gestión de cartera.
- Se actualiza los días y montos para otorgamiento de crédito por canal comercial y tipología de cliente.
- Se incluyen los lineamientos de ventas a crédito y gestión de cartera con alcance a clientes del canal internacional.
- Se incluye la conformación, frecuencia de reuniones y funciones del Comité de Crédito.
- Se modifica la asignación de plazo de pago por tipología de cliente, a cambio se asigna el tiempo según el análisis financiero del cliente.
- Se actualizan y complementan los parámetros a tener en cuenta para las provisiones y castigos de cartera.
- Se incluye la confirmación de Comité de Crédito, junto con sus funciones y frecuencia de reuniones. Se deja en la parte de anexos, el acta de la reunión realizada por el comité dentro del mismo mes de la aprobación de la política de cartera.

Luego de este proceso la versión final se presenta a la Junta Directiva el pasado 13 diciembre de 2018 según acta #140. Esta pasa a proceso de verificación y liberación

interno de la compañía, logrando ser aprobada finalmente en el mes de abril de 2019. El principal objetivo fue dar los parámetros y lineamientos necesarios para realizar ventas comerciales, así como para gestionar la cartera.

Tabla 4.

Cuadro Comparativo Política cartera anterior y la vigente.

| CUADRO COMPARATIVO | |
|--|--|
| Política de cartera año 2009 | Política de cartera año 2019 |
| Según acta #61 aprobación del documento por Junta Directiva. | Según acta #140 aprobación del documento por Junta Directiva. |
| Definir las condiciones necesarias para la venta a crédito y comercialización de productos a clientes nacionales. | Se complementa la totalidad del documento incluyendo las definiciones y parámetros para ventas a crédito como gestión de cartera |
| Esta política abarca desde la definición de las condiciones crediticias de acuerdo a las tipologías de clientes hasta el recaudo y administración de la cartera. | Se actualiza los días y montos para otorgamiento de crédito por canal comercial y tipología de cliente. |
| Parámetros a tener en cuenta para las provisiones y castigos de cartera | Se incluyen los lineamientos de ventas a crédito y gestión de cartera con alcance a clientes del canal internacional. |
| Asignación de plazo de pago por tipología de cliente y canal. | Se incluye la conformación, frecuencia de reuniones y funciones del Comité de Crédito. |
| | Se modifica la asignación de plazo de pago por tipología de cliente, a cambio se asigna el tiempo según el análisis financiero del cliente |
| | Se actualizan y complementan los parámetros a tener en cuenta para las provisiones y castigos de cartera. |
| | Dando cumplimiento a la NIIF 9 – pérdida esperada; Procafecol constituye a través de Área de Operaciones Financieras los deterioros de cartera, de acuerdo al “Enfoque Simplificado para cuentas por cobrar comerciales, activos de los contratos y cuentas por cobrar arrendamientos” |

Nota: En esta tabla se realiza comparación de la política de cartera del año 2009 y la política de cartera vigente, se muestran los principales cambios y los nuevos alcances de la misma. Elaboración propia.

Parametrización del sistema contable

De acuerdo con la nueva Política de Cartera aprobada para Procafecol, se establecieron los controles, que permitan desde el área de cartera gestionar la liberación de los pedidos de los clientes, que están en mora o que pueden presentar un exceso en su límite de crédito aprobado.

Ningún cliente tenía asignado en el sistema SAP un cupo de crédito. Es necesario, debido al nivel de riesgo, asignar dicho cupo para las ventas a crédito, con base en un análisis financiero. Si la suma de la cartera más los pedidos por facturar del cliente, es superior a su cupo aprobado, se debe generar una alerta y bloqueo para facturación, para que se realice una aprobación desde el área financiera y se pueda monitorear al cliente según el riesgo crediticio que presente.

Se tuvieron en cuenta los siguientes parámetros:

- ✓ Crear un control de créditos para “limite de crédito”, habilitando el campo para asignación de cupo y que se bloqueen los pedidos de los clientes que presenten un exceso en dicho cupo.
- ✓ Verificación en SAP. No aplica para ICG (Sistema de facturación Pos utilizado en las tiendas Juan Valdez).
- ✓ Área de control de créditos: “PROC” – Que cubra toda la organización de ventas (canales de distribución 41 al 46) y los documentos abajo detallados, permitiendo asignar o no el control de créditos a cada cliente.

Tabla 5.

Canales de Distribución.

| Código | Documento |
|---------------|----------------------|
| ZBS2 | Fact. Bien y Serv 02 |
| ZCEN | Fact.Vtas Nal CEN |
| ZFEP | Fact. Export. PRO |
| ZFNP | Fact.Vta.Nal PRO |
| ZMQV | Fact.Vta Maq Vending |
| ZRG2 | Fact. Regalias O2 |
| ZURN | Fact.Vtas Nal URL |

Nota: En esta tabla se especificaron las facturas a la que se realizara el control de créditos. Elaboración propia.

- ✓ Perfil o clasificación de riesgo: Se realizará la calificación de riesgo de los clientes así:

Tabla 6.

Perfiles de Riesgo.

| Riesgo | Tolerancia |
|---------------|-------------------|
| Alto | 0% |
| Medio | 5% |
| Bajo | 10% |

Nota: En esta tabla se especificaron los niveles de riesgo y los niveles de tolerancia en % de cupo de crédito. Elaboración propia.

✓ Cada vez que se genera un pedido y el cliente presenta mora en cartera o exceso de cupo de crédito, este debe quedar con estatus retenido y a su vez generar la alerta para la persona que lo está ingresando (integrante asignado de cada canal comercial). El área de cartera debe tener una opción para entrar periódicamente y liberar los pedidos de acuerdo con la gestión de cartera realizada.

Todos los pedidos de los clientes son facturados sin importar si tienen o no cartera en mora. Desde el punto de vista de riesgo de cartera, para todo cliente que presente cartera sin pagar o en mora, deben quedar retenidos los pedidos para facturación. Desde el área financiera y de acuerdo con la política de cartera se debe gestionar una aprobación para dichos pedidos.

✓ Se solicita realizar las activaciones a los campos correspondientes para que cualquier cliente quede retenido para facturación de acuerdo con los siguientes parámetros de tolerancia y según la clasificación de riesgo del cliente:

Tabla 7.

Margen de Tolerancia.

| Riesgo | Tolerancia |
|--------|------------|
| Alto | 0 días |
| Medio | 3 días |
| Bajo | 5 días |

Nota: En esta tabla se especificaron los niveles de riesgo y los niveles de tolerancia en días de bloqueo. Elaboración propia.

Requisitos y Controles:

- ✓ El sistema debe bloquear todos los pedidos de los clientes que presenten exceso en su límite de crédito.
- ✓ El sistema debe bloquea todos los pedidos de los clientes que presenten cartera vencida.
- ✓ El sistema enviará de forma automática, los extractos de cuenta a los clientes, al correo que se encuentre parametrizado en el dato maestro del cliente.
- ✓ El sistema debe arrojar un cálculo promedio de días en los que el cliente está cancelando sus cuentas por cobrar.

XDO2- Modificación dato maestro de deudores, cliente/ area de ventas/ datos area de ventas/
Factura/Area control crédito: PROC/ Clase de riesgo: Alto-Medio-Bajo.

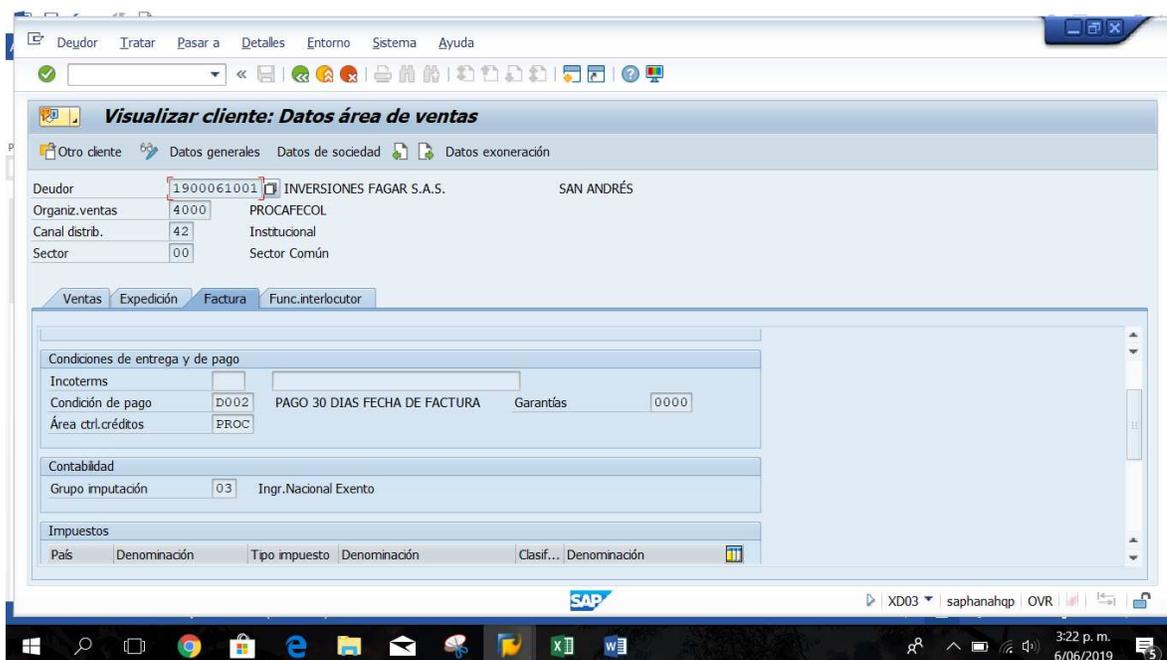
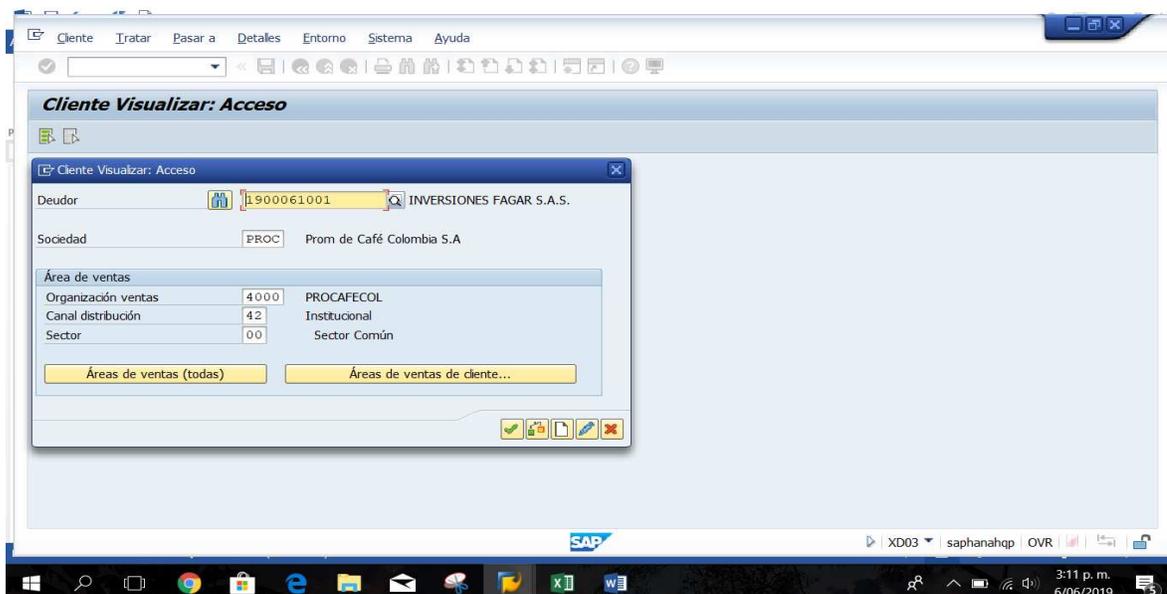


Figura 11. Parametrización sistema contable. Fuente: SAP-Hana

En el campo status se asigna el valor del cupo de crédito, clasificación de riesgo, y fecha de cuando se ingresa esta información y fecha próxima de actualización del cupo de crédito (este campo no afecta si no se actualiza, es campo para control).

Modificar gestión de créditos deudor: Status

Ciente: 1900061001 INVERSIONES FAGAR S.A.S.
 Área ctrl.créditos: PROC Área de control de créditos PROC COP

| Límite de crédito | | Créditos | |
|----------------------|-----------|----------------|---|
| Límite de crédito | 200000000 | Créditos | 0 |
| Cuenta de crédito | | Compromet.esp. | 0 |
| Grado de agotamiento | 0,00 % | Val.Comercial | 0 |
| Fe.horizonte crédito | | Comprom.total | 0 |
| | | Créditos aseg. | 0 |

Datos internos

Clase de riesgo: Z02 Bloqueado
 Equipo responsable: ZP1 Existen textos
 Grupo crédito cte.:
 Grupo clientes: Últ.rev.nt.:
 Fecha presentación: Próxima verif.:

Datos externos

Nº de información: Índice de pago:
 Última verif. ext.: Calf.creditic.:

Visualizar gestión de créditos deudor: Status

Ciente: 1900061001 INVERSIONES FAGAR S.A.S.
 Área ctrl.créditos: PROC Área de control de créditos PROC COP

| Límite de crédito | | Créditos | |
|----------------------|-------------|----------------|-------------|
| Límite de crédito | 200.000.000 | Créditos | 344.809.972 |
| Cuenta de crédito | 1900061001 | Compromet.esp. | 0 |
| Grado de agotamiento | 172,40 % | Val.Comercial | 0 |
| Fe.horizonte crédito | | Comprom.total | 344.809.972 |
| | | Créditos aseg. | 0 |

Datos internos

Clase de riesgo: Z02 Mediano riesgo Bloqueado
 Equipo responsable: ZP1 Equipo Responsable Procafecol Existen textos
 Grupo crédito cte.:
 Grupo clientes: Últ.rev.nt.: 06.06.2019
 Fecha presentación: Próxima verif.: 06.06.2020

Datos externos

Nº de información: Índice de pago:
 Última verif. ext.: Calf.creditic.:

Figura 09. Parametrización sistema contable. Fuente: SAP-Hana

Solicitud pedido: En el momento de realizar el pedido

Crear Ped.Bien y Servi O2: Resumen

Lista de pedidos

Ped.Bien y Servi O2: Valor neto 2.000 COP

Solicitante: 1900061001 INVERSIONES FAGAR S.A.S. / SEC.AEROPUERTO BRB SCHOOL / 880

Destinat.mcia.: 1000531 INVERSIONES FAGAR S.A.S OFICINA CEN / CLI 8 10 125-129 SECTO

Nº ped.cliente: PRUEBA CARTERA Fecha de pedido: 06.06.2019

Ventas Resumen de posiciones Detalle posición Solicitante Aprovisionamiento Expedición Motivo de rechazo

Fe.pref.entrg.: D 06.06.2019 Centro sumini.:
 Entrega compl. Peso total: 0 KG
 Bloqueo entrega: Volumen: 0,000
 Bloqueo factura: Fecha de precio: 06.06.2019
 Cond.c.pago: D802 PAGO 30 DIAS FECHA DE FACTURA
 Incoterms:
 Motivo ped:
 Área de ve:
 Posiciones: Importe Número de mat
 Pos. 10: TICA

Información

Verific.estábica de crédito: se ha excedido limite de crédito 144.809.972
 CDP

Pedido de cliente: Resumen de status

Visualizar documento de ventas Flujo de documentos Visualizar documento Desplegar todo Comprimir todo

Ped.Bien y Servi O2 50207550
 Solicitante 1900061001 INVERSIONES FAGAR S.A.S.
 Destinat.mcia. 1000531 INVERSIONES FAGAR S.A.S OFICINA CEN

Resumen status

- Status cab.actual No facturado Verif.crédito no OK
- Tratamiento global En curso
- Status crédito Operación no OK
- Status fact.pedido No facturado
- Integridad Datos cab.completos
- Status de rechazo Nada rechazado
- Factura completa Datos cab.completos

Status posición actual

- NºPos Material
- 000010 SERVICIO MAQUINAS AUTOMATICAS 1,000 UN no facturado Datos posición compl.

Figura 09. Parametrización sistema contable. Fuente: SAP-Hana

Visualizar Ped.Bien y Servi 02 50207550: Datos de cabecera

Ped.Bien y Servi 02: 50207550 Nº pedido cliente: PRUEBA CARTERA
 Solicitante: 1990061001 INVERSIONES FAGAR S.A.S. / SEC AEROPUERTO BRR SCHOOL / .

Ventas | Expedición | Factura | Contabilidad | Condiciones | Imputación | Interlocutor | Textos | Datos de pedido | **Status** | Datos

Status de tratamiento

| | |
|----------------------|-----------------|
| Status global | En curso |
| Status rechazo | Nada rechazado |
| Status crédito | Operación no OK |
| Status fact.pedido | No facturado |
| Status bloqueo total | bloqueado |

Integridad

| | | | |
|-----------------|----------|-----------------|---------------------|
| Datos cabecera | completo | Datos posición | Todas pos.completas |
| DatosCabEntrega | completo | DatosPosEntrega | Todas pos.completas |
| DatosCab. fact. | completo | DatPosDocFactor | Todas pos.completas |

Factura | Tratar | Pasar a | Opciones | Sistema | Ayuda

Crear factura

Tratar pool facturación | Resum. facturas | Selección de posición

Datos por defecto

Clase factura: [] FePrestServ: []
 Fecha factura: [] Fecha de precio: []

Documentos a procesar

| Documento | Pos. | Tip. | Clas. |
|-----------|------|------|-------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Performance Assistant

Documento 980000584 grabado.
 Nº mensaje: VF311

Figura 09. Parametrización sistema contable. Fuente: SAP-Hana

Envío de Extractos de cuenta de manera semanal.

Deudor Iratar Pasar a Detalles Entorno Sistema Ayuda

Visualizar cliente: Datos de sociedad

Otro cliente Datos generales Datos área de ventas Datos exoneración

Deudor 1900061001 INVERSIONES FAGAR S.A.S. SAN ANDRÉS
 Sociedad PROC Prom de Café Colombia S.A

Gestión de cuenta Pagos Correspondencia Seguros Retención impuestos

Datos de reclamación

| | | | |
|-----------------|--|-----------------|---|
| Proced.reclam. | | Bloqueo reclam. | |
| Receptor recl. | | Reclam.judicial | |
| Última reclam. | | Nivel reclam. | 0 |
| Respons.reclam. | | Clave agrup. | |

Área reclam.

Correspondencia

| | | | |
|-----------------|--|--|-------------------------------------|
| Abrev.respons. | | Extracto de cuenta | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Cla.en deudor | | Var.factura colectiva | <input type="checkbox"/> |
| Respons.deudor | | <input type="checkbox"/> Proceso descentralizado | |
| Tel.responsable | | | |

SAP XD03 saphanahq OVR 4:15 p.m. 6/06/2019

Deudor Iratar Pasar a Detalles Entorno Sistema Ayuda

Visualizar cliente: Datos generales

Otro cliente Datos de sociedad Datos área de ventas Datos exoneración

Deudor 1900061001 Datos de sociedad (Ctrl+F2) S.A.S. SAN ANDRÉS

Dirección Datos de control Pagos Marketing Datos exportación Persona de contacto

Persona de contacto

| Tratamie... | Nombre | Nombre de pla | Teléfono 1 | De... | Denominación | F.. Denominación | FAX |
|-------------|----------------|---------------|------------|-------|--------------|------------------|-----|
| | TORRES ALBERTO | | 5126134 | | | | |

Posicionar: Nombre Depto.

SAP XD03 saphanahq OVR 4:17 p.m. 6/06/2019

Deudor Iratar Pasar a Detalles Entorno Sistema Ayuda

Visualizar cliente: Datos generales

Otro cliente Datos de sociedad Datos área de ventas Datos exoneración

Deudor 1900061001 INVERSIONES FAGAR S.A.S. SAN ANDRÉS

Dirección Datos de control Pagos Marketing Datos exportación Persona de contacto

Persona de contacto

| Tratamie... | Nombre | Nombre de pla | Teléfono 1 | De... | Denominación | F.. Denominación | FAX |
|-------------|----------------|---------------|------------|-------|--------------|------------------|-----|
| | TORRES ALBERTO | | 5126134 | | | Función | |

Posicionar: Nombre Depto.

SAP XD03 saphanahq OVR 4:17 p.m. 6/06/2019

Figura 09. Parametrización sistema contable. Fuente: SAP-Hana

Para el envío de los estados de cuenta automáticos, se deja como cuerpo del correo el siguiente texto:

“Buen día.

Nos permitimos enviar información de su estado de cartera de la última semana. Cualquier aclaración sobre su cuenta por favor ponerse en contacto con nuestro departamento.”

PROCAFECOL

PROMOTORA DE CAFE COLOMBIA S.A.
NIT: 8301123171
CALLE 73 8-13 TO A P3
TELÉFONO: 3137362

| | |
|---------------------------------|---|
| Señores XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | Extracto de cuenta Fecha: 06.06.2019 Teléfono: 5126134 Su cuenta en nuestro banco: 1900061001 |
|---------------------------------|---|

Extracto de cuenta de 30.05.2019 a 06.06.2019

| Número de documento | Fecha vencimiento | Fecha de documento | Moneda | Importe |
|------------------------------------|-------------------|--------------------|--------|------------|
| Arrastre de saldos dividido | | | | |
| VENTAS FD1-34680 | 26.08.2017 | 31.12.2017 | COP | 39.563 |
| VENTAS FD1-34657 | 25.08.2017 | 31.12.2017 | COP | 108.796 |
| 31.12.2017 | 31.12.2017 | 31.12.2017 | COP | -1.068.065 |
| NC-0640001940 | 25.09.2018 | 25.09.2018 | COP | -475.680 |
| FD01-4110012935 | 23.11.2018 | 24.10.2018 | COP | 33.846.650 |
| FD01-4110012951 | 24.11.2018 | 25.10.2018 | COP | 4.904.884 |
| FD01-4110013203 | 02.12.2018 | 02.11.2018 | COP | 622.930 |
| FD01-4110013688 | 14.12.2018 | 14.11.2018 | COP | 7.869.450 |
| FD01-4110013689 | 14.12.2018 | 14.11.2018 | COP | 44.631.652 |
| FD01-4110013798 | 15.12.2018 | 15.11.2018 | COP | 8.913.728 |
| FD01-4110013800 | 15.12.2018 | 15.11.2018 | COP | 1.730.855 |

Figura 12. Extracto de Cuenta página 1. Fuente: SAP-Hana

Descripción extracto de cuenta: Pagina 1. Se evidencia en el encabezado los datos de Procafecol S.A, datos del cliente, extracto de cuenta con los movimientos o facturas de la última semana.

| Número de documento | Fecha vencimiento | Fecha de documento | Moneda | Importe | |
|---|-------------------|--------------------|------------|-------------|------------|
| FD01-4110022651 | 14.02.2019 | 15.01.2019 | COP | 125.000 | |
| FD01-4110022652 | 14.02.2019 | 15.01.2019 | COP | 125.000 | |
| FD01-4110022743 | 15.02.2019 | 16.01.2019 | COP | 12.683.796 | |
| FD01-4110022744 | 15.02.2019 | 16.01.2019 | COP | 4.036.270 | |
| FD01-4110022745 | 15.02.2019 | 16.01.2019 | COP | 1.342.604 | |
| FD01-4110022850 | 16.02.2019 | 17.01.2019 | COP | 1.317.354 | |
| PRUE-0980000559 | 23.05.2019 | 23.04.2019 | COP | 8.000.000 | |
| PRUE-0980000560 | 23.05.2019 | 23.04.2019 | COP | 8.000.000 | |
| Arrastre saldos | | 30.05.2019 | COP | 344.809.972 | |
| Periodo de extracto de cuenta | | | | | |
| PRUE-0980000584 | 06.07.2019 | 06.06.2019 | COP | 2.000 | |
| Saldo final | | 06.06.2019 | COP | 344.811.972 | |
| Part.vencidas | | 06.06.2019 | COP | 344.809.972 | |
| Cuadro de vencimientos de 06.06.2019 | | | | | |
| Clase de cuadro | Mon. | a 0días | 1a 30días | 31a 60días | en 61 días |
| Atrasado desde | COP | 2.000 | 16.000.000 | 0 | 0 |

Figura 13. Extracto de Cuenta página 2. Fuente: SAP-Hana

Página 2. Se refleja el detalle de los saldos o movimientos anteriores y la clasificación de las facturas según el vencimiento, mediante las edades de la cartera (intervalos de días preestablecidos), junto con el saldo final.

Scoring de liberación y crédito

Como herramienta para elaboración y el análisis de la información, al cierre de cada mes se realizará la actualización de la calificación de los clientes asignándoles un puntaje, que será utilizado para la toma de decisiones respecto a la liberación de pedidos, aumento de cupo o de plazo de pago. Bajo esta calificación se procederá a trabajar al siguiente mes las liberaciones de pedidos, haciendo una validación dos veces al día, donde se analizará el cumplimiento de pago de los clientes y utilización del cupo de crédito aprobado.

Los puntajes a utilizar según los criterios son:

Tabla 8.

Scoring de Liberación y Crédito.

| Descripción | Puntaje |
|--------------------|----------------|
| Riesgo Bajo | 5 |
| Riesgo Bajo | 4 |
| Riesgo Medio | 3 |
| Riesgo Alto | 2 |
| Riesgo Alto | 1 |

Nota: En esta tabla se especificaron según los niveles de riesgo, cuáles serían los puntajes que cada cliente se le debe asignar. Elaboración propia.

Adicionalmente se utilizarán las herramientas de Datacredito Experian y Gestor; para realizar el análisis de los clientes actuales y nuevos; estas herramientas generaran un informe por cada cliente, donde detallaran cupo de crédito sugerido, clase de riesgo para la compañía, comportamiento,

hábito de pago y verificación en listas restrictivas. Con esto se actualizarán los datos de cada cliente alineados a lo aprobado dentro de la política de cartera. Se anexan informes de cada uno.

Procedimiento ventas a crédito y gestión de cartera.

Lineamientos generales para creación y /o actualización de clientes:

1. Los asociados del negocio se encuentran clasificados así:

Tabla 9.

Clasificación clientes.

| Cliente/Proveedor | Verificador de documentos | Custodia de documentos |
|---|---|------------------------|
| Cientes del Canal Comercial Retail | Documentos revisados a través de empresa evaluadora y actualización por parte de operaciones financieras, se entregan a Contabilidad para creación con visto de aprobación. | Canal Comercial |
| Cientes del Canal Comercial Institucional | Creación de clientes con acuerdos o contratos comerciales superiores a \$10.000.000 a través de empresa evaluadora y actualización de documentos o acuerdos por montos inferiores a \$10.000.000 por parte de Operaciones Financieras se entregan a Contabilidad para creación con visto de aprobación. | Canal Comercial |
| Cientes Internacionales | Para creación y actualización de documentos se entregan a Operaciones Financieras para revisión y se entregan a Contabilidad para creación con visto de aprobación. | Canal Comercial |

Nota: En esta tabla se especificaron la clasificación de los clientes, catalogando la verificación de los documentos y el responsable de la custodia de los mismos. Elaboración propia.

2. Documentos requeridos para la creación del cliente

Tabla 10.

Listado de documentos para creación de clientes.

| Requisitos | Clientes Canales Retail / Institucional | | Clientes Internacionales |
|------------|---|----------------|--------------------------|
| | PJ y PN | PJ y PN | |
| | Creación | Actualización | |
| Rut | Si | Anual | N/A |
| | Si | PJ: anualmente | Si (2) |

| | | | |
|---|--------|-------------------------------|-----------------------------------|
| Certificado de existencia y representación (menor a 2 meses) | | PN: anualmente (si aplica) | |
| Fotocopia de identificación, Cedula o ID. | Si (3) | Aplica en modificaciones (3) | Aplica en modificaciones (3) |
| Hoja de vida asociado de negocio (4) | Si | N/A | Creación: Si Actualización N/A |
| Declaración de renta | Si (5) | | N/A |
| Estados financieros y notas de los últimos 2 años (comparativos con los años inmediatamente anteriores y firmados por representante legal contador o por revisor fiscal.) | Si (5) | | Si (5) |
| Certificado de tradición y libertad | N/A | | N/A |
| Certificación Bancaria | N/A | | N/A |

Nota: En esta tabla se especificaron la documentación necesaria para los clientes, catalogando por si es persona natural o jurídica. Elaboración propia

3. Los proveedores catalogados como A y B, deberán ser evaluados por una empresa externa, que emitirá un reporte financiero con cupos sugeridos de crédito y plazos.

Se anexa formato de hoja de vida para clientes nacionales e internacionales.

A través del diagrama de flujo, se muestra gráficamente las actividades para la creación del cliente y otorgamiento de crédito.

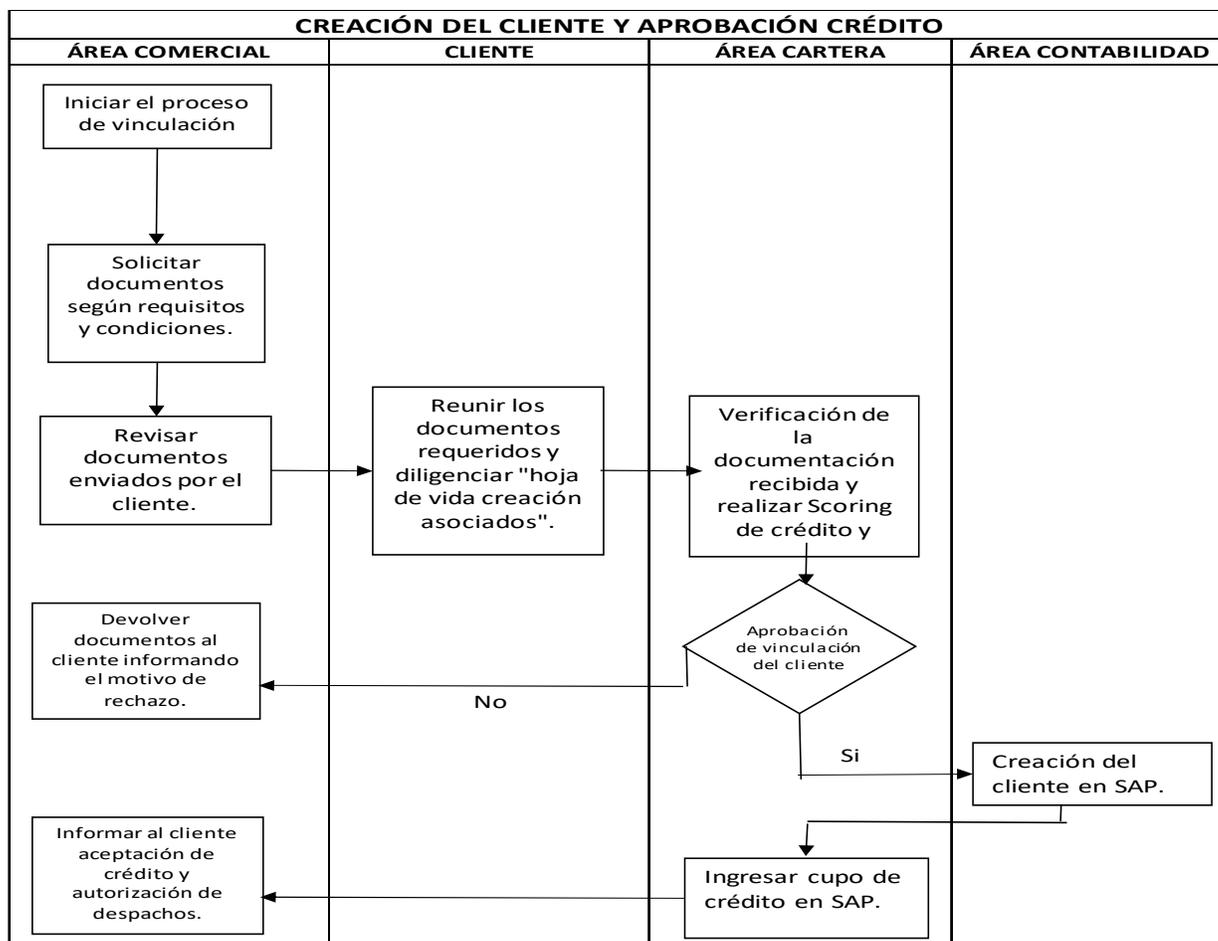


Figura 14. Flujograma Creación cliente y aprobación de crédito. Elaboración propia

Con base al scoring realizado, en el siguiente diagrama de flujo se muestran las actividades y las partes involucradas en el proceso de orden de pedidos, liberación, facturación y despacho de mercancías.

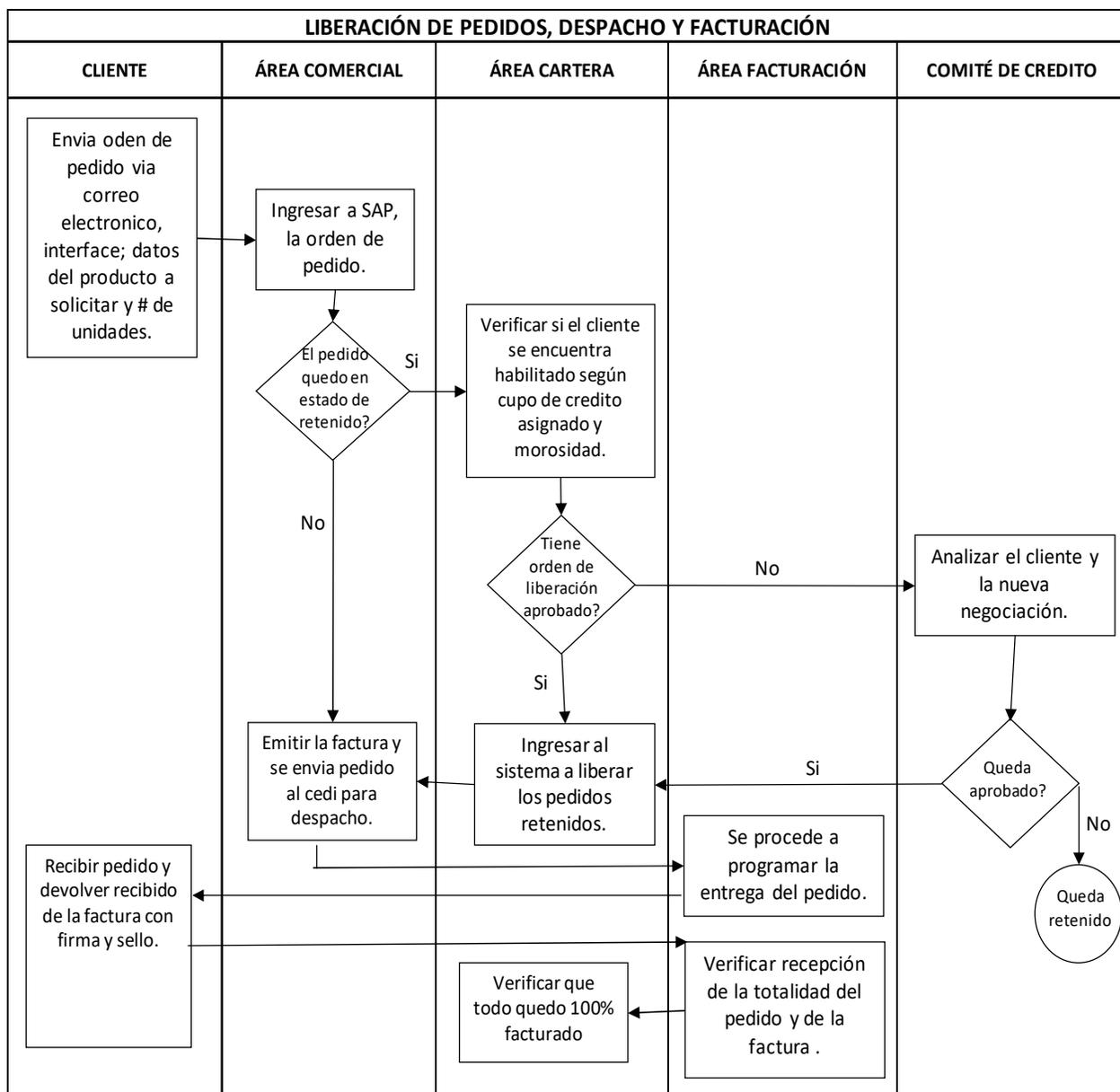


Figura 15. Flujograma Liberación de pedidos, despacho y facturación. Elaboración propia

Una vez realizada la venta a crédito, se debe realizar constante seguimiento a los abonos realizados por los clientes en las cuentas bancarias aprobadas por Procafecol S.A., para este proceso, con el siguiente diagrama de flujo se detalla el procedimiento a seguir para la identificación de pagos.

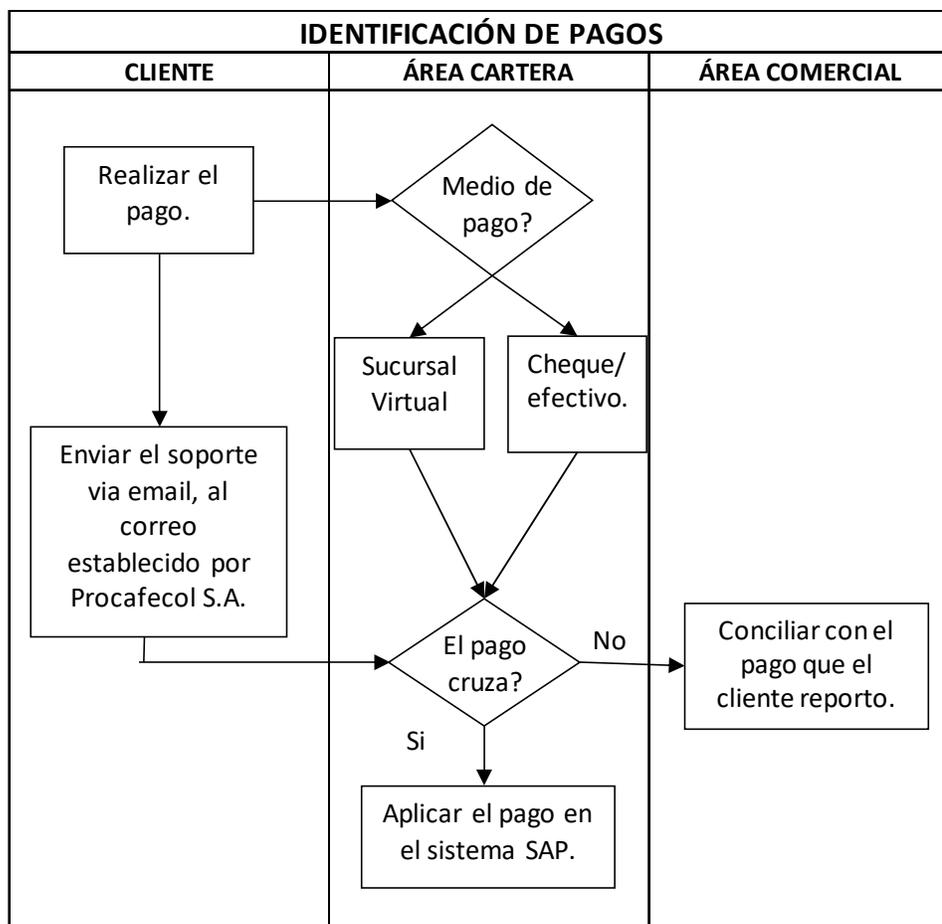


Figura 16. Flujograma Identificación de pagos. Elaboración propia

Para la gestión de cartera, se definirán las actividades para la recuperación de los recursos de la empresa, entregados a un cliente con las ventas a crédito realizadas; así como las partes involucradas en el proceso de gestión de cartera, el cual se presenta a continuación.

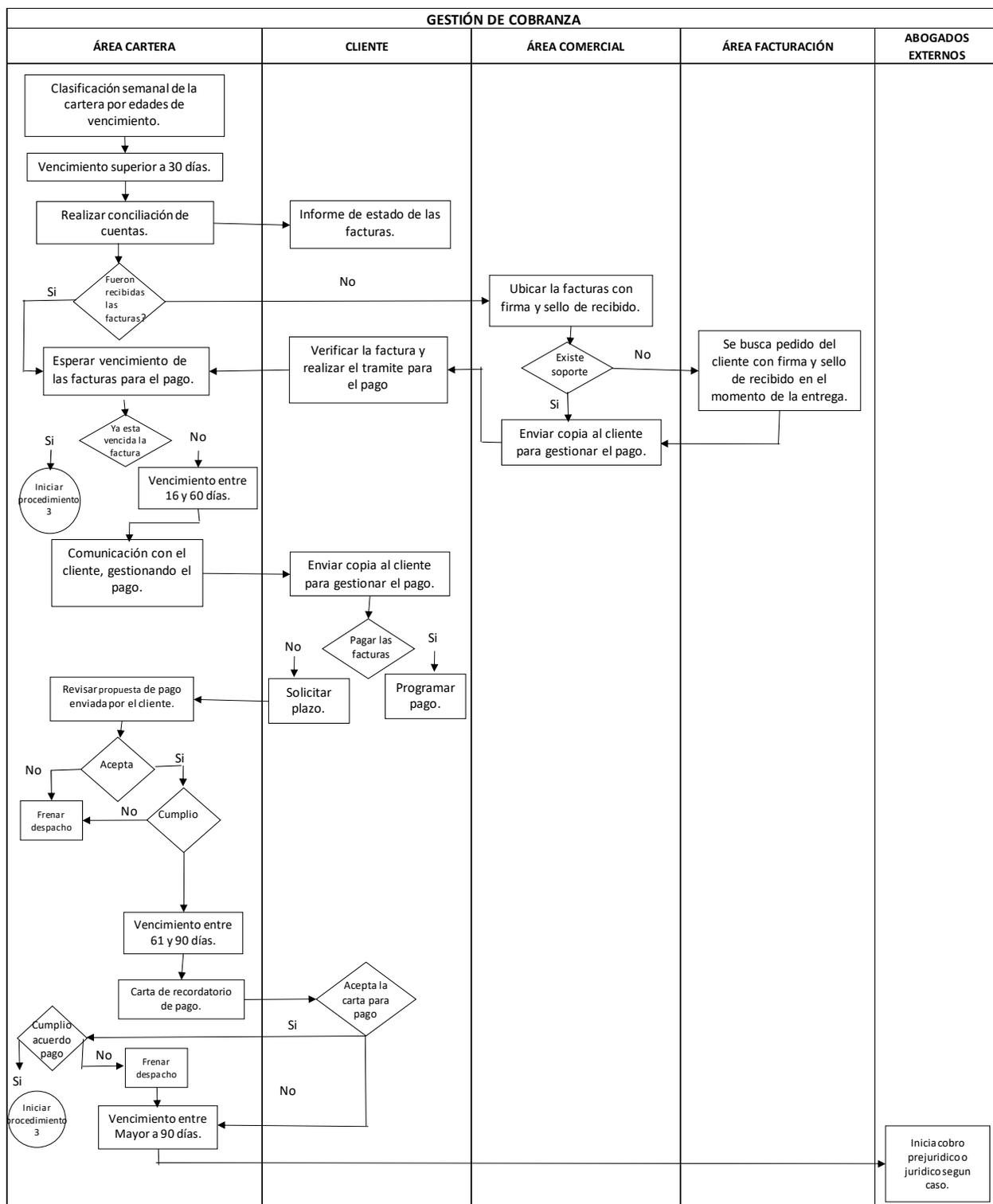


Figura 17. Flujograma Gestión de cobranza. Elaboración propia

Tabla 11.

Etapas de gestión de cartera.

| <i>Etapa del proceso</i> | <i>Tiempo*</i> |
|--|-----------------------|
| Comunicación del equipo comercial con el cliente | Hasta 15 días |
| Comunicación del equipo de cartera con el cliente | Entre 16 y 60 días |
| Carta de recordatorio de pago - aviso de cobro externo | Entre 61 y 90 días |
| Proceso prejurídico | Entre 91 y 120 días |
| Proceso jurídico | Mayor a 120 días |

Nota: En esta tabla se establece las etapas del proceso para la gestión de cartera, con el equipo responsable en cada una y el tiempo estimado para las actividades. Elaboración propia

Capítulo 8. Aportes

Resultados de la pasantía

La pasantía fue realizada en la empresa Procafecol S.A., en el área de tesorería/financiera. Al inicio no era claro el alcance final del trabajo a realizar, pero a medida que se fue desarrollando el proceso de la política contable, donde se identificaron las debilidades de la empresa, surgieron las necesidades de hacer un diagnóstico del proceso del área de cartera.

Se utilizaron los conocimientos adquiridos en la universidad y las teorías expuestas anteriormente, que llevaron a optimizar las cuentas por cobrar. Con la política de cartera actualizada se buscó tener claridad, delimitar las funciones y responsabilidades de cada área involucrada en el proceso sobre el manejo y control de las ventas a crédito.

Fue satisfactorio utilizar las diferentes opciones que el software contable brinda, permitiendo una mayor trazabilidad y control desde el área financiera, mejorando el flujo de las cuentas por cobrar.

Se crean los flujos procedimentales para la gestión de las cuentas por cobrar, incluyendo desde la creación del cliente, liberación y despacho de los pedidos, identificación de los pagos y gestión y cobranza de las mismas.

En todo este proceso de implementación y aprobación, se contó con el constante apoyo de la Gerencia de Operaciones Financieras, Gerencia Comercial y Vicepresidencia Financiera de la organización, quienes conocían la importancia de las cuentas por cobrar para la organización y para la correcta toma de decisiones, considerando que era el momento ideal para realizar estos ajustes y prevenir futuras pérdidas; por lo cual se puede decir que se cumplió con el 100% de los objetivos propuestos, así como el mejoramiento de en las cuentas por cobrar una vez se aprueba esta política.

Beneficios:

Los beneficios que se obtienen con la implementación son:

- Control para administrar el riesgo de las ventas a crédito desde el área financiera.

- Control para no facturar pedidos de clientes que presenten incumplimientos de pago o excedan el cupo de crédito aprobado.

- Cobranza preventiva y conciliaciones con los clientes, por medio del envío del estado de cuenta de forma automática.

- Visualización de los indicadores de rotación de la cartera por cliente, canal y total compañía, para establecer metas y estrategias de cobranza. Se anexa evolución del indicador de cartera desde el mes de abril a junio de 2019.

- Saneamiento de la cartera, mediante cruce de cuentas con los clientes, así como el cierre de las novedades de manera oportuna.

Conclusiones

Según el análisis realizado se logró determinar las debilidades de la empresa Procafecol S.A., tales como la ausencia de una política de cartera actualizada, ausencia de parámetros para la gestión de la cartera, teniendo como resultado largos ciclos de tiempo para su recuperación, un indicador de cartera de ventas a crédito sin controlar, lo cual causa un impacto directo en las finanzas de la compañía.

Al establecer una política de cartera y procedimientos claros para la gestión de la misma en Procafecol S.A, se minimizan los riesgos en los procesos, teniendo en cuenta que actualmente las ventas a crédito se realizan según concepto u opinión del canal comercial, sin tener unos parámetros claros para evaluar al cliente en su comportamiento, capacidad de pago y garantías que puedan

Recomendaciones

- ❑ Actualmente Procafecol S.A. está aplicando la política de cartera aprobada en el abril del año 2019 y se están implementando los controles definidos para las cuentas por cobrar.

- ❑ Se recomienda a Procafecol S.A. implementar manuales de procedimientos, encaminados a integrar un proceso para la gestión eficiente de las cuentas por cobrar.

- ❑ En el área financiera se destaca la importancia de realizar análisis financieros a los clientes, con el objetivo de cumplir la política contable; realizando funciones del área de cartera en su potestad de conceder créditos, plazos y solicitar garantías, con el fin de minimizar el riesgo operativo y financiero de la compañía.

Referencias

- Adriazola, N. (2015). *Construcción de un modelo rating para la clasificación de riesgo de crédito*. Santiago de Chile.
- Behar, D. R. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom. Obtenido de <https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigaci-n-descriptiva.php> [Accessed 11 Mar. 2019].
- Bello, M. L. (2011). Reflexiones sobre la contabilidad de activos financieros en el contexto del modelo IASB y el contexto actual colombiano. . *Cuadernos de Contabilidad*, 469-490.
- Cabo-Moreno, I. d., Molina-Sánchez, H., & Ramírez-Sobrino, J. N.-M. (2014). El papel de la contabilidad ante la crisis financiera. Una reflexión sobre el conservadurismo incondicional de la NIIF 9. *Cuadernos de contabilidad*, 371-395.
- Cardozo. (2009). *Cambios al evaluar documentos y las cuentas por cobrar - Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia*. Obtenido de <https://www.incp.org.co/cambios-al-evaluar-documentos-las-cuentas-cobrar/>
- Enciclopedia Económica*. (s.f.). Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/cuentas-por-cobrar/>
- Escobar, H. G., & Cuartas, V. M. (2006). *Diccionario Económico Financiero*. Medellín: Sello Editorial Universidad de Medellín.
- Firth, M. (1976). *The Management of Accounts Receivable*. Palgrave, London.
- García, O. L. (1999). *Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones*. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A.
- Henao, E. G., & Betancur, L. M. (2012). Propuesta para el diseño de políticas y procedimientos para la asignación de créditos y gestión de cartera en la empresa agregados del norte S.A. Medellín.

Juan Valdez Café. (s.f.). Obtenido de <https://www.juanvaldezcafe.com/es-co/sostenible-desde-origen/nuestra-empresa/>

Longenecker, J. (2012). *Administración De Pequeñas Empresa.* Mexico: Cengage Learning.

Perez, B. (2015). Diagnóstico de la situación existente de las Cuentas por. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 59-60.

PROCAFECOL SA. (s.f.). Obtenido de www.juanvaldezcafe.com

Revelo, S. L. (2013). Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa “Profemac” de la ciudad de Tulcán. Tulcan.

Anexos

Anexos 1. Política de Cartera Anterior 2009

| | | | |
|--|---|---------------------|--|
| OBJETIVO | Definir las condiciones necesarias para la venta a crédito y comercialización de productos a clientes nacionales. | | |
| ALCANCE | | | |
| Esta política abarca desde la definición de las condiciones crediticias de acuerdo a las tipologías de clientes hasta el recaudo y administración de la cartera. | | | |
| RESPONSABLES | | | |
| Vicepresidencia Financiera y Administrativa – Gerencia de Tesorería | | | |
| DESARROLLO DE LA POLÍTICA | | | |
| LINEAMIENTOS GENERALES | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> La Vicepresidencia Comercial es responsable de la definición de los canales de ventas y de las tipologías de clientes. Los términos máximos de pagos definidos de acuerdo al canal y tipología son los siguientes: | | | |
| Términos por canal | | | |
| Canal | Tipologías | Plazo (Días) | Comentarios |
| Retail | Tipo 1 | 60 | 1. Las negociaciones especiales que no se encuentren consideradas en esta política en términos de plazo y descuentos financieros otorgados a las cadenas, deben ser presentadas en Comité y su aprobación debe quedar consignada en el acta. |
| | Tipo 2 | 30 | |
| Canal | Tipologías | Plazo (Días) | Comentarios |
| Institucional | Tipo 1 | 30 | El monto mínimo de ventas mensuales para otorgar créditos en este canal, es 3 SMMLV. |
| | Tipo 2 | 45 | |
| | Tipo 3 | 60 | |

| | | | |
|---------|---------|----|--|
| | | | |
| Tiendas | Tiendas | 30 | El monto mínimo de ventas mensuales para otorgar créditos en tiendas, es 2 SMMLV |

Proceso para la aprobación de venta a crédito

- Para ventas a crédito en Colombia los clientes deben cumplir con todos los requisitos establecidos en la solicitud de crédito (Anexo No.1).
- Se entregarán los documentos a la Dirección de Finanzas Corporativas, la cual realizará los respectivos estudios de crédito.
 - ✓ Para los clientes actuales de cadenas nacionales y regionales no se exigirán las condiciones establecidas en la solicitud de crédito.
 - ✓ Para los negocios que cambien de razón social se debe realizar el estudio de crédito como clientes nuevos.
 - ✓ Para negociaciones centralizadas con clientes independientes se debe realizar la evaluación financiera por cada razón social.
 - ✓ Para créditos de entidades estatales la aprobación estará basada en la confirmación de referencias y concepto comercial por parte de la Vicepresidencia Comercial.
 - ✓ Para clientes que hayan presentado castigos de cartera no se aprobará crédito
- La Dirección de Finanzas Corporativas debe emitir un concepto financiero, con la recomendación al respecto de aprobación o no.

| Vicepresidencia de Tiendas | Vicepresidencia Financiera y Administrativa |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el recaudo de la cartera, la aclaración y solución de las diferencias en pagos y dar cumplimiento a las condiciones del crédito. | <ul style="list-style-type: none"> • La Gerencia de Tesorería es responsable de mantener la información de cartera actualizada y entregar la información requerida a la Vicepresidencia Comercial y a la Vicepresidencia Financiera y Administrativa |

| | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la suspensión de despachos cuando se presente cartera vencida y cheques devueltos en las siguientes condiciones: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Canal Tiendas : Superior a 30 días ✓ Canal Institucional: superior a 45 días. ✓ Retail: la suspensión de despachos deberá ser autorizada por el Vicepresidente Financiero y Administrativo, el Vicepresidente Comercial o el Presidente. ✓ En clientes de crédito es causal de cancelación del cupo de crédito la devolución de tres (3) cheques durante un periodo de tres (3) meses, si la razón es imputable al cliente. ✓ Cheques Posfechados: Solamente se aceptan cheques posfechados a un plazo máximo de 15 días y el abono al cliente se realizará cuando se haga la respectiva consignación. • Definir el envío de cartera incobrable a cobro jurídico cuando se den las siguientes condiciones: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuando los asesores comerciales detecten alto riesgo de pérdida de la cartera. ✓ Clientes de los canales Tiendas e Institucional con cartera vencida superior a 90 días. ✓ Para el canal Retail cuando se detecte alto riesgo de pérdida de cartera o saldos vencidos mayores a 120 días. | <ul style="list-style-type: none"> • La Gerencia de Tesorería es responsable de informar a la Vicepresidencia Comercial, los eventos que pongan en riesgo los resultados de su gestión. • Es responsabilidad de la Gerencia de Tesorería constituir provisiones de la cartera de acuerdo a las siguientes condiciones: <ul style="list-style-type: none"> • Cartera en procesos jurídicos y pre jurídicos. • Cartera vencida a más de 90 días en los canales de Tiendas e Institucional • Cartera vencida a más de 120 días en el canal Retail. • Es responsabilidad de la Gerencia de Tesorería realizar los respectivos castigos de cartera, previamente aprobados por el comité primario de la Vicepresidencia de Tiendas de acuerdo a los siguientes casos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cartera en procesos jurídicos previo concepto de incobrabilidad del asesor jurídico. ✓ Cartera de clientes ilocalizables. ✓ Aprovechamientos de Cartera ✓ Canal Tiendas e Institucional: mayores valores con más de 90 días ✓ Retail: mayores valores con más de 120 días | |
|---|---|--|

Roles y Responsables

| Vicepresidencia de Tiendas | Vicepresidencia Financiera y Administrativa |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Informar a la Dirección Legal y a la Gerencia de Tesorería los casos de clientes que inicien procesos de Ley 550/99 y/o Acuerdos de Reestructuración de Pasivos. <p>Las ventas a clientes que se encuentren en Ley 550 deben realizarse estrictamente contado.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Es responsabilidad de la Vicepresidencia realizar ajustes de cartera para partidas entre - 0.10 y 0.10 SDLV. • Es responsabilidad de la Vicepresidencia la elaboración de los procedimientos de esta política. |

GLOSARIO

Cartera: Es el valor que los clientes adeudan a la compañía por concepto de ventas a crédito y cheques devueltos pendientes de pago.

Canales: Son las clasificaciones de los clientes de acuerdo con la naturaleza de las operaciones realizadas por los clientes.

Cartera de cobro jurídica: Cartera de difícil cobro que ha sido reportada a Asesoría Jurídica, con el fin de que se adelante el cobro por la vía judicial, a través de un abogado externo.

Castigo de Cartera: Ajuste contable del saldo de la cartera a través de una nota contable de crédito.

Provisión de Cartera: Es la reserva que la empresa debe calcular para proteger su cartera de difícil cobro o recuperación, su valor constituye un gasto que disminuye el activo.

Garantías: Es una forma de asegurar el cumplimiento de las obligaciones a cargo.

VERSI
ON

FECHA

RAZON DE LA ACTUALIZACION

| | | |
|---|----------------|---|
| 1 | 25/Agosto/2009 | Aprobación del documento por Junta Directiva, acta #61. |
|---|----------------|---|

Anexos 2. Política Cartera Aprobada 2019

| | |
|---|-------------------------------|
| PROMOTORA DE CAFÉ COLOMBIA S.A. | CÓDIGO:Po-GF-GT-003 |
| POLÍTICA | FECHA: 02/ABR/2018 |
| POLÍTICA DE VENTAS A CREDITO Y RECAUDO DE CARTERA EN PROCAFECOL S.A. | VERSIÓN: 2 |

TABLA DE CONTENIDO**1.OBJETIVO****2.ALCANCE****3.DESARROLLO****3.1. LINEAMIENTOS****GENERALES****3.2. PROCESO PARA****APROBACIÓN VENTAS A****CRÉDITO****3.3. ROLES Y****RESPONSABILIDADES****3.4.1 Cobro de Cartera****3.4.2 Cobro Jurídico de Cartera****3.5 PROVISIONES DE CARTERA****3.6 CASTIGOS DE CARTERA****3.7 COMITÉ DE CRÉDITO****3.7.1 Conformación****3.7.2 Funciones****3.7.3 Frecuencia de reunión****3.7.4 Niveles de Autorización****4. DEFINICIONES****5.RESPONSABLE****6.FACULTADESDE LA EMPRESA****7. ANEXOS****1. OBJETIVO**

Establecer los parámetros y lineamientos para realizar ventas de contado o crédito a través de los canales comerciales; así como lineamientos para gestionar la cartera de PROCAFECOL S.A.

2. ALCANCE

Esta política abarca desde la definición de las condiciones crediticias de acuerdo a las tipologías de clientes hasta el recaudo y administración de la cartera.

Es aplicable a cuentas por cobrar de clientes de canales comerciales Nacionales e Internacionales de PROCAFECOL S.A., dentro del marco de las normas contables NIIF 9 – Instrumentos Financieros.

Su aplicación es inmediata y obligatoria a partir de la fecha de publicación de la misma.

3. DESARROLLO

3.1. LINEAMIENTOS GENERALES

- La Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo y Vicepresidencia Internacional son responsables de la definición de los canales comerciales y de las tipologías de clientes.
- Los términos máximos de pagos definidos de acuerdo al canal y tipología son los siguientes:

| Canal Comercial | Tipología de clientes | Plazo | Observación |
|-----------------|------------------------------|---------|--|
| Retail Colombia | Supermercados de cadena | 0 a 120 | Dependiendo de la negociación pactada con el cliente, según el resultado que arroja el análisis de fuentes externas de crédito o Financiero según el caso, se revisan las condiciones de plazo y cupo de crédito a otorgar (scoring). Las negociaciones especiales que no se encuentren consideradas en esta política en términos de plazo y descuentos financieros otorgados a los clientes, deben ser presentadas al Comité de Crédito para su respectiva aprobación. Los descuentos financieros por pronto pago deben ser analizados y gestionados por el Área de Operaciones Financieras, una vez determinada la situación del mercado financiero vs. la propuesta del cliente. |
| | Supermercados independientes | 0 a 90 | |
| | Distribuidores | 0 a 90 | |
| Institucional | Restaurantes | 0 a 60 | Dependiendo de la negociación pactada con el cliente, según el resultado que arroja el análisis de fuentes externas de crédito o Financiero según el caso, se revisan las condiciones de plazo y cupo de crédito a otorgar (scoring). Las negociaciones especiales que no se encuentren consideradas en esta política en términos de plazo y descuentos financieros otorgados a los clientes, deben ser presentadas al Comité de Crédito para su respectiva aprobación. Los descuentos financieros por pronto pago deben ser analizados y gestionados por el Área de Operaciones Financieras, una vez determinada la situación del mercado financiero vs. la propuesta del cliente. |
| | Hoteles | 0 a 60 | |
| | Oficinas | 0 a 60 | |
| | Aerolíneas * | 0 a 120 | |
| | Corporativos | 0 a 60 | |
| | Distribuidores | 0 a 60 | |
| | Tiendas Boutique | 0 a 60 | |
| Vending | Venta de contado | Contado | Dependiendo de la negociación pactada con el cliente, según el resultado que arroja el análisis de fuentes externas de crédito o Financiero según el caso, se revisan las condiciones de plazo y cupo de crédito a otorgar (scoring). Las negociaciones especiales que no se encuentren consideradas en esta política en términos de plazo y descuentos financieros otorgados a los clientes, deben ser presentadas al Comité de Crédito para su respectiva aprobación. Los descuentos financieros por pronto pago deben ser analizados y gestionados por el Área de Operaciones Financieras, una vez determinada la situación del mercado financiero vs. la propuesta del cliente. |
| | Venta a crédito (Compañías) | 0 a 60 | |

| | | | |
|-----------------------|--|---------|---|
| | Tiendas propias con ventas de contado | Contado | No aplica |
| Tiendas | Tiendas propias con acuerdo comercial. | 0 a 30 | El plazo asignado surge producto de negociación con el cliente. Previamente se debe contar con la verificación por parte del área de operaciones financieras para definir plazos y cupos de crédito a otorgar. |
| Franquicias | Nacionales | 0 a 90 | Dependiendo del nivel de riesgo definido por el Comité de Crédito y las negociaciones previamente definidas. Solicitar en cualquier caso una garantía real o póliza; en caso de proponerse un criterio diferente debe contar con la aprobación previa del Comité de Crédito. |
| | * Internacionales | 0 a 90 | |
| | Contrato de cuentas en participación | 0 a 30 | |
| Retail Internacional* | Supermercados de cadena | 0 a 90 | Dependiendo del nivel de riesgo definido por el Comité de Crédito y las negociaciones previamente definidas. Solicitar en cualquier caso una garantía real; en caso de proponerse un criterio diferente debe contar con la aprobación previa del Comité de Crédito. |
| | Supermercados independientes | 0 a 90 | |
| | Distribuidores | 0 a 90 | |
| Socios | Definidos por Junta | 0 a 60 | Dependiendo del nivel de riesgo definido por el Comité de Crédito y las negociaciones previamente definidas. |

* Para clientes internacionales, el plazo para gestión de cobro inicia según el término de negociación (FOB, CIF, DDP); aéreo, marítimo o terrestre.

Estos plazos deben quedar dentro la Hoja de vida del asociado. Si supera los plazos definidos se llevará a Comité de Crédito para estudio.

El comité de crédito está facultado para otorgar plazos específicos de acuerdo al comportamiento de los clientes.

3.2. PROCESO PARA LA APROBACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO

- Para dar cumplimiento a los siguientes requisitos, es necesario ejecutar los pasos y parámetros indicados en el procedimiento de Vincular / Actualizar Asociados, en el cual se describen entre otros:
 - La documentación soporte y los pasos a seguir para vincular / actualizar los clientes en Procafecol S.A.
 - La frecuencia de actualización de la información del cliente según el canal.
 - El formato “Hoja de vida asociado de negocio” en el cual se detallan las aprobaciones que recibe un cliente respecto a las condiciones de pago.
 - Clientes que pasan por - fuentes externas de crédito (COFACE, Data Crédito, Centrales de Riesgo, etc): Dependiendo de la negociación pactada con el cliente, según el resultado que arroja el análisis de fuentes externas de crédito o Financiero según el caso, se revisa las condiciones de plazo y cupo de crédito a otorgar (scoring).
 - Dependiendo del scoring se ajustarán los plazos anteriormente estipulados y se podrá exigir hasta pago anticipado.
- Todos los clientes vinculados a la compañía deberán autorizar expresamente ser consultados en listas restrictivas, así como en las correspondientes centrales de riesgo del país, siendo lo anterior un factor determinante e independiente en la aprobación del crédito. Los resultados de dichas consultas deberán anexarse a la documentación de cada cliente.
- Para los clientes internacionales, toda venta a crédito debe contar con el respaldo de una garantía; los gastos generados por la misma deberán ser asumidos por el Cliente. Toda garantía o en caso de presentarse una situación excepcional, dicha situación deberá ser aprobada por el Comité de Crédito. De lo contrario, se exige pago anticipado.

El comercial solicita la constitución de la garantía previa a la solicitud del pedido, y la entrega al Área de Operaciones Financieras, para su respectiva verificación, aprobación y custodia.
- Los límites de crédito se establecen basados en la capacidad de pago del cliente y no en el valor de los pedidos. Así mismo, cada cliente, se registra dentro de la parametrización del sistema de información SAP, de tal forma que se cuenten con herramientas de bloqueo automático, cuando el cliente incumpla los compromisos de pago o desee adquirir un mayor nivel de crédito sin autorización.
- Para clientes que presenten castigos de cartera, se podrá otorgar crédito previa cancelación de los montos adeudados a la fecha y con autorización del comité de crédito
- El Área de Operaciones Financieras rechaza la solicitud de crédito cuando:

- El cliente, representante legal o alguno de los socios aparece reportado en listas restrictivas.
- La documentación que entrega el cliente presenta inconsistencias al momento de la validación o no suministra estados financieros para su respectivo análisis.
- Si el estudio crediticio es rechazado, el área de operaciones financieras informa a los interesados vía correo electrónico y se evalúa la posibilidad de un nuevo estudio a futuro si las condiciones anteriormente evaluadas cambian a favor del cliente.
- En caso de ser aprobado el estudio crediticio el área de operaciones financieras informa al canal comercial responsable del cliente vía correo electrónico y/o telefónico, la siguiente información:
 - Cupo asignado
 - Términos de pago
 - Garantías exigidas
 - Y demás términos aprobados
- En caso que el cliente no suministre estados financieros o según el análisis financiero de como resultado insuficiente, el cliente se podrá crear con condición de pago de “contado” o “anticipado”; siempre y cuando cumpla con el resto de requisitos según el procedimiento de vincular / actualizar asociados.
- Cuando el cliente no suministre el total de garantías solicitadas o suministre garantías diferentes a las solicitadas, se debe obtener la aprobación por escrito del Comité de Crédito (según el caso).
Los clientes creados como operación de contado no requieren garantías.
- Los documentos que soporten las garantías se conservan en la caja fuerte de la compañía.
- En clientes con crédito es causal de cancelación del cupo de crédito la devolución de dos cheques.
- Aumento de días de pago o cupo de crédito: cuando el cupo fijado o plazo pactado para un cliente es insuficiente, el cliente por medio del canal comercial informa la solicitud de ampliación y suministra la documentación soporte para revisión y aprobación o rechazo de la solicitud.
- Los pedidos de un cliente se bloquean cuando cumple cualquiera de las siguientes condiciones:
 - Cartera vencida: se presenta cuando un cliente no paga sus facturas dentro del plazo asignado.
 - Exceso en el cupo de crédito: se presenta cuando la cartera total o la sumatoria entre la cartera y los pedidos a liberar exceden el cupo otorgado al cliente.

- El área de operaciones financieras trimestralmente alertará los casos de los clientes que presenten un riesgo crediticio material para la compañía y procederá a evaluarlos para llevarlos a Comité de Crédito.

3.3. ROLES Y RESPONSABILIDADES

| Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo y Vicepresidencia Internacional | Vicepresidencia de Estrategia y Finanzas |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la gestión de cartera, la aclaración y solución de las diferencias en pagos y dar cumplimiento a las condiciones de crédito. • Garantizar que el sistema refleje la realidad de los acuerdos comerciales pactados con los clientes; esto incluye depuración de notas crédito y notas débito como por ejemplo devoluciones, rebajas, publicidad etc. | <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la gestión de cobro de cartera a través del Área de Operaciones Financieras. • Área de Operaciones Financieras: Mantener la información de cartera actualizada y entregar la información requerida a la Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo, Internacional y a la Vicepresidencia de Estrategia y Finanzas. • Realizar la suspensión de despachos cuando se presenten cheques devueltos y/o cartera vencida según tabla del literal (B) lineamientos generales del presente documento. • Área de Operaciones Financieras: Debe informar al Comité de Crédito los eventos que pongan en riesgo los resultados de su gestión. • Área de Operaciones Financieras: Analizar y registrar el deterioro de cartera según los términos del numeral 3.5 del presente documento. • Área de Operaciones Financieras: Realizar los respectivos castigos de cartera, previamente aprobados por el Comité de Crédito de acuerdo a los términos del numeral 3.6 del presente documento. |

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Área de Operaciones Financieras: Realizar el correspondiente análisis de los créditos solicitados, de acuerdo a los lineamientos dados en la presente política y registrar las conclusiones de su análisis en el expediente del cliente. |
|--|--|

3.4. GESTIÓN DE COBRO

3.4.1 Cobro de Cartera

- Bimestralmente o cuando se requiera el Área de Operaciones Financieras emite un informe de cartera dirigido a los canales comerciales y clientes con el objetivo de realizar el seguimiento y gestión de cobro a cada cliente.
 - El Comité de Crédito, incorporará indicadores que permitan medir la gestión la cartera tales como: rotación de cartera, cartera de dudoso recaudo, forcast de ventas entre otros
- En caso de existir notas asociadas a las facturas que están cancelando se deja una cuenta por cobrar hasta la respectiva contabilización del soporte, tramitado por el Canal Comercial ante Contabilidad.
- Semanalmente los canales comerciales deben enviar el cruce de la cartera frente a las notas contabilizadas para que Área de Operaciones Financieras pueda hacer la compensación, estos cruces deben llegar todos los martes hasta medio día.
- Todos los clientes con saldos vencidos, serán contactados 2 días después de vencida su obligación, vía correo electrónico o vía telefónica, conservando un registro de dichas llamadas, como evidencia de la gestión de cobro realizada por el Área de Operaciones comerciales para información de las áreas comerciales.

Para cartera en mora, se le envía al cliente un estado de los saldos de su cuenta, especificando el valor de la deuda, la relación de facturas y la fecha de vencimiento de cada una.

- Los medios de pago establecidos o autorizados en Procafecol S.A. para el recaudo son: transferencia electrónica, consignación en cheque o efectivo en las cuentas autorizadas por Procafecol S.A. No se reciben cheques posfechados.

En ningún caso Procafecol S.A. recibe en sus instalaciones o por medio de sus empleados o terceros, cheques u otros medios de pago diferentes a los mencionados anteriormente salvo autorización por parte del Comité de Crédito.

En caso de presentar devolución de un cheque por causas imputadas al girador del mismo, el Área de Operaciones Financieras le confirma al cliente a través del Canal Comercial.

El cliente puede recoger el cheque devuelto cuando el pago sea efectivo a favor de Procafecol S.A.

- Para los clientes que presenten bloqueo en el sistema de información SAP por cartera vencida no se despachan pedidos hasta el respectivo pago de la obligación con Procafecol S.A.

3.4.2 Cobro Jurídico de Cartera

- El Comité de Crédito decide los casos en los cuales se inicia el cobro pre-jurídico a los clientes que presenten:
 - Cartera vencida superior a 90 días con monto superior a \$3.000.000,00
 - Cartera de difícil recuperabilidad, según el análisis y seguimiento efectuado al cliente.
- Los casos en los que el cobro pre-jurídico no haya surtido el efecto esperado o se haya incumplido compromisos pactados con 120 días de morosidad, el Comité de Crédito decide la procedencia del cobro jurídico
- Procafecol S.A. puede reanudar las relaciones comerciales con un cliente al que se ha realizado un proceso jurídico, cuando se confirme el pago efectivo de la cancelación total del capital de la deuda más intereses y honorarios del proceso. El cliente se activa en el maestro de clientes con condición de pago “de contado” y permanecerá de esta forma por un periodo mínimo de un año. Una disminución de este periodo mínimo por cambio positivo en las condiciones de cliente debe pasar por aprobación del Comité de Crédito.

Posteriormente, el Comité de Crédito decide si es posible otorgar un cupo o plazo de crédito nuevamente si el canal comercial lo presenta para revisión y aprobación.

- El Comité de Crédito puede solicitar el envío de cartera incobrable a cobro jurídico cuando se den las siguientes condiciones:
 - Cuando los Gerentes Comerciales (Nacional / Internacional) detecten alto riesgo de pérdida de la cartera.
 - Clientes de los canales Tiendas e Institucional con cartera vencida superior a 60 días al plazo según tabla 3.1 del presente documento y cuyo monto supere \$3.000,000.00
 - Para el canal Retail cuando se detecte alto riesgo de pérdida de cartera o saldos vencidos superiores a 90 días al plazo según tabla 3.1 del presente documento.
 - Para Franquicias Nacionales cuando se detecte alto riesgo de pérdida de cartera o saldos vencidos mayores a a 60 días al plazo según tabla 3.1 del presente documento.

3.5 DETERIORO DE CARTERA

Con el fin de dar cumplimiento a la NIIF 9 – pérdida esperada; Procafecol constituye a través de Área de Operaciones Financieras los deterioros de cartera, de acuerdo al “Enfoque Simplificado para cuentas por cobrar comerciales, activos de los contratos y cuentas por cobrar arrendamientos”, la cual, hace referencia a:

- Enfoque Simplificado para cuentas por cobrar comerciales, activos de los contratos y cuentas por cobrar arrendamientos: La NIIF 9 aborda los costos y complejidades para instituciones no financieras y otras entidades a través del enfoque simplificado, se reconocen pérdidas por toda la vida del instrumento para todos los activos contractuales. Esto implica utilizar información razonable y fundamentada sobre los hechos pasados, las condiciones presentes y provisiones razonables respecto de las condiciones económicas futuras al valorar la pérdida esperada, siempre y cuando obtener dicha información no suponga costos o esfuerzos excesivos. En definitiva, será necesario la aplicación de juicio y un ejercicio importante de realización de estimaciones.

De acuerdo con lo anterior, se determinan las siguientes actividades para calcular la provisión de cartera por parte del Área de Operaciones Financieras:

- Realizar una matriz de provisiones. La matriz de provisiones se basará en las tasas de incumplimiento históricas observadas por Procafecol S.A., durante la vida de las cuentas por cobrar y además es ajustada por una estimación prospectiva que incluye la probabilidad de un deterioro en el ambiente económico dentro del próximo año.
- La revisión de la matriz de provisiones se realiza con una frecuencia mensual a fin de actualizarla según el comportamiento histórico de los clientes de Procafecol S.A.

3.6 CASTIGOS DE CARTERA

Es responsabilidad del Área de Operaciones Financieras realizar los respectivos castigos de cartera, previamente aprobados por el Comité de Crédito de acuerdo a los siguientes casos:

- Cartera en procesos jurídicos previo concepto de incobrabilidad del asesor jurídico.
- Cartera de clientes ilocalizables.
- Aprovechamientos de cartera
- Cartera de canales comerciales por conceptos de: devoluciones, notas crédito sin cruzar, cruces de cartera, partidas sin identificar etc.

3.7. COMITÉ DE CRÉDITO

3.7.1 Conformación

El Comité de Crédito se encuentra conformado por el Presidente, Vicepresidente de Estrategia y Finanzas, Director de Planeación Financiera, Vicepresidente Comercial y de Mercadeo y Vicepresidente Internacional; de ser necesario, el comité puede citar invitados adicionales según la conveniencia, como por ejemplo el gerente del área Jurídica.

3.7.2 Frecuencia de Reuniones

La frecuencia de reunión del comité es trimestral o cuando un miembro del Comité de Crédito convoque a reunión.

Dejando como constancia actas de las reuniones efectuadas, las cuales estarán en custodia del área de Operaciones Financieras y se pondrán a disposición del comité de auditoría

3.7.3 Funciones del Comité de Crédito

El Comité de Crédito cuenta con las siguientes funciones:

- Definir los parámetros del scoring aplicables en Procafecol S.A.
- Establecer los procesos de aprobación, ampliación de cupos y liberación de pedidos retenidos.
- Analizar la tendencia, riesgo de crédito e indicadores de monitoreo (rotación de cartera, antigüedad).
- Velar por que se cumplan en forma oportuna, eficiente y total las instrucciones impartidas respecto de la evaluación, medición y control del riesgo de cartera y sobre la adopción de políticas para su eficiente manejo.
- Hacer seguimiento a las acciones de cobro y el estado de los procesos en la cobranza judicial.
- Reportar a Presidencia sobre la actividad cumplida, los resultados alcanzados y las recomendaciones o conceptos que estime convenientes de conformidad con los criterios para la evaluación, medición y control del riesgo de cartera.
- Aprobar el envío de cartera incobrable a cobro pre-jurídico o jurídico.
- Aprobar castigos de cartera.
- Revisar y aprobar el procedimiento de cartera.
- Aprobar cupos de crédito de manera anual o cuando sea necesario

3.7.4 Niveles de autorización

- El Comité de Crédito analizará las instancias de autorizaciones para asignar cupos de crédito a los clientes de acuerdo a los estatutos y políticas de la empresa

4. DEFINICIONES

- Cartera: Es el valor que los clientes adeudan a la compañía por concepto de ventas a crédito y cheques devueltos pendientes de pago crédito

- **Crédito:** Es una operación de financiación que se a un tercero, por un monto específico y un plazo determinado para cancelar una obligación adquirida.
- **Riesgo Crediticio:** es la posibilidad de tener pérdidas por el incumplimiento de un cliente con sus obligaciones de crédito.
- **Términos de pago:** Es el plazo de financiación otorgado a un cliente para el pago de sus obligaciones.
- **Cupo de crédito:** es el valor máximo de exposición con un cliente de acuerdo con su solidez financiera.
- **Canales:** Son las clasificaciones de los clientes de acuerdo con la naturaleza de las operaciones realizadas por los clientes.
- **Cartera de cobro jurídica:** Cartera de difícil cobro que ha sido reportada a Asesoría Jurídica, con el fin de que se adelante el cobro por la vía judicial, a través de un abogado externo.
- **Castigo de Cartera:** Ajuste contable del saldo de la cartera a través de una nota contable de crédito.
- **Deterioro de Cartera:** Es la reserva que la empresa debe calcular para proteger su cartera de difícil cobro o recuperación, su valor constituye un gasto que disminuye el activo.
- **Perdida Esperada:** NIIF 9, los deterioros se registran, con carácter general, de forma anticipada a los actuales.
- **Garantías:** Son un contrato accesorio, cuyo objeto es asegurar el cumplimiento de una obligación principal. Su subsistencia, por tanto, está ligada a la existencia y cumplimiento de la obligación principal.

Scoring de riesgo: Calificación otorgada al cliente. Evalúa, por medio de razones financieras la probabilidad de no pago de un cliente junto variables cuantitativas y cualitativas relacionadas con el desempeño de los clientes

- **Scoring de liberación:** Calificación otorgada al cliente. Evalúa parámetros como el promedio de pagos y vencimiento, con el fin de determinar la viabilidad de liberación de los pedidos retenidos.

5. MODIFICAICONES A LA POLÍTICA

La presente Política de Cartera solo podrá ser modificada por aprobación directa de Junta Directiva, previo análisis y recomendación del Comité de Auditoría.

6. FACULTADES DE LA EMPRESA

La Empresa puede en cualquier momento, modificar total o parcialmente esta Política; el incumplimiento a los lineamientos del presente documento por parte de cualquier funcionario de Procafecol S.A. conlleva a las sanciones disciplinarias definidas por la Compañía, según el procedimiento de procesos disciplinarios.

7. ANEXOS

CONTROL DE CAMBIOS

| VERSION | FECHA | RAZON DE LA ACTUALIZACION |
|---------|----------------|---|
| 1 | 25/Agosto/2009 | Aprobación del documento por Junta Directiva, acta #61. |
| 2 | 02/Abril/2019 | Aprobación del documento por Junta Directiva, acta #140, con las siguientes modificaciones: <ol style="list-style-type: none"> a) Se complementa la totalidad del documento incluyendo las definiciones y parámetros para ventas a crédito como gestión de cartera. b) Se actualiza los días y montos para otorgamiento de crédito por canal comercial y tipología de cliente. c) Se incluyen los lineamientos de ventas a crédito y gestión de cartera con alcance a clientes del canal internacional. d) Se incluye la conformación, frecuencia de reuniones y funciones del Comité de Crédito. e) Se modifica la asignación de plazo de pago por tipología de cliente, a cambio se asigna el tiempo según el análisis financiero del cliente. f) Se actualizan y complementan los parámetros a tener en cuenta para las provisiones y castigos de cartera. |

Anexos 3. Hoja de Vida Creación deudores Nacionales

|  | | PROMOTORA DE CAFÉ COLOMBIA S.A. FORMATO | | | | CÓDIGO F-GF-PF-001 FECHA 5/10/2018 VERSION 7 | |
|--|---|--|---|---|--|--|----|
| HOJA DE VIDA CREACIÓN CLIENTES Y PROVEEDORES NACIONALES | | | | | | | |
| 1. Espacio Exclusivo Para el Cliente o Proveedor | | | | | | | |
| RUT / NIT de la Empresa | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> Persona Natural <input type="checkbox"/> Persona Jurídica <input type="checkbox"/> Entidad Privada <input type="checkbox"/> Entidad Pública <input type="checkbox"/> Otra | ¿Cuál? | | <input type="text"/> | | |
| Razón Social | <input type="text"/> | | | | ID del Rep. Legal | <input type="text"/> | |
| Nombre Comercial | <input type="text"/> | | Nombre Representante Legal | | <input type="text"/> | | |
| Contacto | <input type="text"/> | | Dirección | | <input type="text"/> | | |
| Pais | <input type="text"/> | Ciudad | <input type="text"/> | Teléfono | <input type="text"/> | Página Web | |
| E-mail de contacto | <input type="text"/> | | | | | | |
| Tenga en cuenta que en esta dirección recibirá comunicaciones, órdenes de compra y avisos de pago. | | | | | | | |
| Información Tributaria | <input type="checkbox"/> Gran Contribuyente | <input type="checkbox"/> Contribuyente | <input type="checkbox"/> Autorretenedor | <input type="checkbox"/> Entidad sin Animo de Lucro | <input type="checkbox"/> Régimen Común | <input type="checkbox"/> Régimen Simplificado | |
| 1.1 Referencias Comerciales | | | | | | | |
| Razón Social | <input type="text"/> | ID | <input type="text"/> | Contacto | <input type="text"/> | Teléfono | |
| Razón Social | <input type="text"/> | ID | <input type="text"/> | Contacto | <input type="text"/> | Teléfono | |
| Razón Social | <input type="text"/> | ID | <input type="text"/> | Contacto | <input type="text"/> | Teléfono | |
| 1.2 Información Bancaria para Realizar los Pagos (Espacio exclusivo para proveedores) | | | | | | | |
| Entidad Bancaria | <input type="text"/> | | Nombre de la Cuenta | <input type="text"/> | | | |
| Tipo de Cuenta | <input type="text"/> | No. de cuenta | <input type="text"/> | Medio de Pago: | <input type="text"/> | | |
| 1.3 Facturación (Espacio exclusivo para clientes) | | | | | | | |
| Fecha límite de facturación mensual | <input type="text"/> | | Nombre de contacto para la gestión de pagos | <input type="text"/> | | | |
| E-mail para facturación electrónica | <input type="text"/> | | Teléfono de contacto para la gestión de pagos | <input type="text"/> | | | |
| 1.4 Lista de los socios de la compañía con participación individual igual o superior al 20% | | | | | | | |
| Nombre | | NIT | | % de Participación | | | |
| <input type="text"/> | | <input type="text"/> | | <input type="text"/> | | | |
| 1.5 Tratamiento de datos | | | | | | | |
| <p>Cuando aplique y teniendo en cuenta lo consagrado en la Ley 1266 de 2008 y la Ley 1581 de 2012, sus decretos reglamentarios y demás normas concordantes, por medio de las cuales se dictan disposiciones para la protección de datos personales, Habeas Data y se regula el manejo de la información contenida en bases con información crediticia y financiera, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países; AUTORIZO de manera previa y expresa a PROCAFECOL S.A. para que:</p> <p>1) Directamente o a través de terceros haga tratamiento a los datos personales aquí contenidos, para la finalidad propia de su tratamiento en mi calidad como cliente y/o proveedor. 2) Mis datos serán tratados para fines precontractuales, contractuales, postcontractuales, comerciales, de atención a proveedores, investigación, capacitación, estadística, encuestas, atención y tramitación y podrán compartirse con terceros contratistas de PROCAFECOL para los mismos fines de la presente autorización. 3) Mis derechos como titular del dato son los previstos en la Constitución y la ley, especialmente el derecho a conocer, actualizar, rectificar y suprimir mi información personal, así como el derecho a revocar el consentimiento otorgado para el tratamiento de datos personales. Estos derechos los puedo ejercer a través de los canales dispuestos por PROCAFECOL para la atención al público a través del correo electrónico datos.personales@juanvaldezcafe.com y observando la Política de Tratamiento de datos personales publicada en la página www.juanvaldezcafe.com.</p> | | | | | | | |
| 1.5 Declaración de Origen de Fondos | | | | | | | |
| <p>Actuando en nombre y representación de _____, con la firma del presente formato de vinculación como proveedor y/o cliente de PROCAFECOL S.A., DECLARO de manera voluntaria que: 1) Los recursos o bienes que manejamos y que utilizaremos en desarrollo de nuestros negocios con PROCAFECOL S.A. provienen de actividades lícitas, de conformidad con las leyes vigentes. 2. no recibimos de terceros depósitos o pagos a nuestra empresa con fondos o recursos provenientes de las actividades ilícitas contempladas en el código Penal Colombiano o en cualquier otra norma que lo adicione; ni efectuaremos transacciones destinadas a favorecer tales actividades o a favor de personas relacionadas con las mismas. 3. todos los ingresos que percibimos provienen de negocios lícitos. 4. no nos encontramos en ninguna lista o reporte por actividades de narcotráfico, lavado de activos, subversión, terrorismo, tráfico de armas o delitos asociados al turismo sexual en menores de edad. Que a la fecha y según nuestro leal saber y entender, en nuestra contra no se adelanta ninguna investigación por ninguno de los hechos anteriores. 5. Las declaraciones aquí contenidas estarán vigentes mientras nosotros tengamos negocios con PROCAFECOL S.A. 5. Autorizamos a PROCAFECOL S.A. para que en cualquier momento consulte y/o solicite información sobre las relaciones comerciales o legales con cualquier entidad a la Central de Información de La asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia – CIFN – y demás entidades que manejan bases de Consulta de esta naturaleza, así como a realizar la consulta.</p> | | | | | | | |
| 1.6 Información de Conocimiento del Asociado | | | | | | | |
| Cuál es el tamaño de su empresa: | ¿Cuántos empleados tiene su compañía? | | ¿Cuántas plantas tiene su compañía? | | | | |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | | <input type="text"/> | | | | |
| ¿En que ciudades, departamentos y países ejerce su objeto social y mediante que figura? | <input type="text"/> | | | | | | |
| ¿Qué productos o servicios comercializa? | <input type="text"/> | | | | | | |
| ¿Qué medios de distribución utiliza? | <input type="text"/> | | | | | | |
| ¿Usted, o alguno de los socios, accionistas o directivos han desempeñado en el transcurso de los últimos doce meses funciones públicas o actividades políticas destacadas en el territorio nacional o extranjero? | <input type="text"/> | | | | | SI | No |
| ¿Usted, la empresa, o alguno de los socios, accionistas o directivos han sido sancionados o investigados por procesos de lavado de activos? En caso afirmativo indicar detalles como fecha, autoridad, motivo y estado actual. | <input type="text"/> | | | | | SI | No |
| En caso afirmativo, describa: | | | | | | | |
| <input type="text"/> | | | | | | | |
| Firma del representante legal | <input type="text"/> | ID | <input type="text"/> | Fecha | <input type="text"/> | | |
| Nota: | | | | | | | |
| <p>*) Procafecol se reserva el derecho de aceptar o rechazar al presente asociado o futuro asociado, sin estar obligado a suministrar las razones que motivaron tal decisión. El diligenciamiento de este formulario no constituye oferta comercial alguna.</p> <p>*) Con su firma el asociado o futuro asociado declara bajo la gravedad del juramento que la información consignada en este documento es cierta.</p> <p>*) Esta información es confidencial y puede ser solicitada y consultada por las autoridades competentes.</p> | | | | | | | |

| | | |
|---|--|---|
|  | PROMOTORA DE CAFÉ COLOMBIA S.A. FORMATO HOJA DE VIDA CREACIÓN CLIENTES Y PROVEEDORES NACIONALES | CODIGO F-GF-PF-001 FECHA 5/10/2018 VERSION 7 |
| | | |
| | | |

2. Espacio Exclusivo Para Procafeol

2.1 Espacio para diligenciar por el canal que solicita la creación del cliente

Verificación de documentos: G. Financiera Procafeol Proveedor Externo Organización de Ventas Procafeol (4000) Cabsa (5000) PCC (6000)

Para creación de proveedores, seleccione:

Tipo de Proveedor: A B C Ocasional Caja Menor Servicios Públicos Entidad Gubernamental Acreedor/Deudor acuerdos comerciales Arrendadores

Para creación de clientes, seleccione:

Cientes (Canal de Ventas): Retail (41) Institucional (42) Vending Tiendas Colombia (40) Servicios a terceros Nacional (PCC / CABSA) (70)

Diligenciar los códigos SAP de los siguientes rubros (Ver hoja de definiciones):

Zona de Ventas: Oficina de Ventas: Centro Logístico:
 Grupo de Vendedores: Grupo de Clientes: Grupo de Precios:
 Esquema de Cliente: Lista de Precios: Término de Pago:
 Código EAN (aplica para retail o vending): Fecha de creación del deudor (También aplica para actualización): Monto de Crédito Sugerido:

Código de creación del deudor (También aplica para actualización):

* Nota: Por favor registrar la información solicitada en la hoja anexo Destinatario de mercancía

| Fecha | Nombre de quien entrega | Nombre de quien recibe | Cumple (Si / No) | Motivo |
|-------|-------------------------|------------------------|------------------|--------|
| | | | | |

Monto de Crédito Aprobado (únicamente clientes): Término de Pago Aprobado (únicamente clientes):

Observaciones:

2.3 Espacio para diligenciar por el área de Contabilidad

Clasificación fiscal del deudor: Grupo de imputación: No. Acreedor SAP:

No. Deudor SAP:

Observaciones:

| | | |
|---|---|---|
| VP/ Director/ Gerente Canal Procafeol Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Firma: <input type="text"/> | VoBo de Verificación Operaciones Financieras Nombre: <input type="text"/> Fecha Verificación en Listas: <input type="text"/> Fecha Entrega a Contabilidad: <input type="text"/> Firma: <input type="text"/> | Confirmación Inscripción SAP - Contabilidad Nombre: <input type="text"/> Fecha Recepción: <input type="text"/> Fecha Creación: <input type="text"/> Firma: <input type="text"/> |
|---|---|---|

Anexos 4. Hoja de Vida Creación deudores Internacionales

| | | |
|---|---|---|
|  | PROMOTORA DE CAFÉ COLOMBIA S.A. FORMATO HOJA DE VIDA CREACIÓN PROVEEDORES Y CLIENTES INTERNACIONALES | CODIGO F-GF-PF-031 FECHA 5/10/2018 VERSION 1 |
|---|---|---|

1. Exclusive Space for Customer or Vendor

ID Social Reason

Name of the legal representative / Authorized by the company Authorized ID

Country City Zip Code Phone

Address Web Page

E-mail E-mail for electronic billing

Keep in mind that at this address you will receive communications, purchase orders and payment notices

1.1 Comercial references

| | | | |
|------------------------------------|-------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Social Reason <input type="text"/> | ID <input type="text"/> | Contact <input type="text"/> | Phone <input type="text"/> |
| Social Reason <input type="text"/> | ID <input type="text"/> | Contact <input type="text"/> | Phone <input type="text"/> |
| Social Reason <input type="text"/> | ID <input type="text"/> | Contact <input type="text"/> | Phone <input type="text"/> |

1.2 Banking information to make payments

| | | |
|-------------------------------------|--|-------------------------------------|
| Banking Entity <input type="text"/> | Account Name <input type="text"/> | Account number <input type="text"/> |
| ABA / IBAN <input type="text"/> | Intermediary Bank (if applicable) <input type="text"/> | Swift Code <input type="text"/> |

1.3 Data Treatment

When applicable and taking into account what is enshrined in law 1266 of 2008 and law 1581 of 2012, its regulatory decrees and other concordant rules, by means of which provisions for the protection of personal data, Habbes Data regulates the management of the information contained in databases with credit and financial, commercial information, services and from third countries; I AUTHORIZE previously and expressly PROCAFECOL S.A to: 1) Directly or through third parties treat the personal data contained herein or the purpose of their treatment in may capacity as a client and or provider. 2) my data will be processed for pre-contractual, postcontractuales, commercial, contractual service suppliers, research and training, statistics, surveys, attention and processing purposes and may be shared with third party contractors of PROCAFECOL for the same purposes of this authorization. 3) My rights as owner of the data are those provided in the Constitution and the law, especially the right to know, update, rectify and delete my personal information, as well as the right to revoke the consent granted for the processing of personal data. These rights can be exercised through the channels provided by PROCAFECOL for customer service through the email datos.personales@juanvaldezcafe.com and observing the Personal Data Processing Policy published on the page www.juanvaldezcafe.com.

1.4 Declaration of Origin of Funds

Acting on behalf of _____, with the signing of the present format of bonding as a supplier or customer of PROCAFECOL S.A., declare on a voluntary basis to: 1) resources or goods that handle and will use in our business development with PROCAFECOL S.A. They come from lawful activities, in accordance with the laws in force. 2. Do not receive third party deposits or payments to our company with funds or proceeds from the illicit activities referred to in the Colombian Penal Code or any rule that add it; we will not effect transactions designed to promote such activities or persons related to them. all revenues that we perceive come lawful business. 4) Do not ourselves in any list or report by activities of drug trafficking, laundering of assets, subversion, terrorism, trafficking in weapons or crimes associated with underage sex tourism That to date, and according to our best knowledge and belief, against any research not is being conducted by none of the above facts. 5. The statements contained here will be in force while us business with PROCAFECOL S.A. 6. We authorize PROCAFECOL S.A so at any time see or request information on the legal or commercial relationship with any entity notify the information of Bank Association and financial Institutions of Colombia -CIFIN- and other entities that handle foundations of inquiry of this nature, as well as to carry out the consultation.

1.5 Information knowledge associate

| | |
|--|---|
| Indicate economic activity <input type="text"/> | ¿In what cities, states and countries do you exercise your <input type="text"/> |
| Indicate Quantity of employees <input type="text"/> | ¿How many years of experience do you have in the market? <input type="text"/> |
| Indicate Quantity of employees <input type="text"/> | ¿How many points of sale do you distribute? <input type="text"/> |
| mention the main countries of operation <input type="text"/> | indicate the main brands that you represent or possess <input type="text"/> |

If your answer is affirmative indicate details:

¿Have you, or any of the partners, shareholders or directors have held public functions or political activities in national or foreign territory during the last twelve months? Yes No

¿Have you, or any of the partners, shareholders or directors have been sanctioned or investigated by process of money laundering? If your answer is affirmative indicate details such as date, authority, reason and current status Yes No

Signature of Legal Representative ID Date

Note:

*) Procafeocol reserves the right to accept or reject the present partner or future partner, without being obliged to provide the reasons that motivated such a decision. The processing of this form does not constitute a commercial offer.

*) With his signature the partner or future partner declares under the gravity of the oath that the information contained in this document is true.

*) This information is confidential and can be requested and consulted by the competent authorities.

| | | | |
|---|---|---|--|
|  | PROMOTORA DE CAFÉ COLOMBIA S.A. FORMATO HOJA DE VIDA CREACIÓN PROVEEDORES Y CLIENTES INTERNACIONALES | CODIGO FECHA VERSION | F-GF-PF-031 5/10/2018 1 |
|---|---|---|--|

2. Space to work for PROCAFECOL

2.1 Space to fill in for the channel that requests the creation of the partner

| | | | | | | | | | |
|-------------------------|------------------------|-----------------------------|----------|---|---|---|------------|---------------------------|-------------------------|
| Clients (Sales Channel) | International Retail | Institutional International | Provider | A | B | C | Occasional | Verification of documents | G. Financial Procafecol |
| | International Partners | International Franchises | | Requiere payments for commercial agreements | | | | | External Provider |

Fill in the SAP codes of the following categories (See definition sheet):

| | | | | | |
|---------------|--|---------------|--|----------------------------|--|
| Sector | | Sales area | | Sales Office | |
| Sellers Group | | Clients Group | | Prices Group | |
| Client scheme | | Price list | | Administrator Center | |
| Incoterm | | Port | | Supply Center | |
| Coin | | Payment term | | Suggested amount of credit | |

2.2 Space to fill by the financial planning area

| Date | Name of the person who delivers | Name of who receives | Satisfy (Yes / No) | Reason |
|------|---------------------------------|----------------------|--------------------|--------|
| | | | | |

| | | | |
|---------------------------------------|--|--------------------------------------|--|
| Approved Credit Amount (Clients Only) | | Approved Payment Term (clients only) | |
| Observations | | | |

2.3 Space to fill by the accounting area

| | | | | | |
|--|--|------------------|--|---------------------------|--|
| Tax Classification of debtor | | Imputation group | | No. Creditor / Debtor SAP | |
| Debtor creation Code (Also Applies for update) | | | | | |

Observations

| | | |
|---|---|---|
| VP/ Director/ Manager Canal Procafecol | VoBo of Verification Finncial Operations | Confirmation-/Registration SAP- Accounting |
| Name: | Name: | Name: |
| Date: | Date Verification in lists: | Reception Date: |
| Signature: | Date Delivery to accounting: | Creation Date: |
| | Signature: | Signature: |

Anexos 5. Acta Comité de Crédito mes abril 2019



ACTA COMITÉ DE CRÉDITO No. 003 - 2019

Fecha: Abril 25 de 2019
 Hora: 10 a.m.
 Lugar: Oficina de Presidencia

Miembros:
 Camila Escobar, Presidente
 Doménico Barbato, Vicepresidente Comercial y de Mercadeo
 Pedro García, Vicepresidente de Estrategia y Finanzas
 Sebastián Mejía, Vicepresidente Internacional
 Johana Moya, Gerente de Operaciones Financieras

Invitados:
 Sebastián Uribe, Director de Internacional

Agenda del día:

1. Verificación del Quórum.
2. Revisión de historial de recaudo y rotación de cartera a cierre de Marzo de 2019.
3. Análisis caso a caso de clientes nacionales con mayor cartera vencida.
4. Revisión caso Comercial Mix.
5. Análisis caso a caso de clientes internacionales con mayor cartera vencida.
6. Propuesta de castigos.
7. Política de firmas.
8. Propositiones y varios.

1. **Verificación del quórum:** Hay quórum suficiente para llevar a cabo el presente comité.

2. **Revisión de historial de recaudo y rotación de cartera a cierre de Marzo de 2019.**

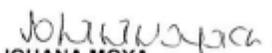
Se revisan el promedio recaudado por canal de los años 2018 y 2019. Así mismo se analiza la tendencia y el comportamiento de la cartera y la rotación de la compañía, teniendo en cuenta cartera total y nivel de vencimiento. Se analiza cómo está evolucionando la rotación sin el efecto de tiendas y el canal internacional.

3. **Análisis caso a caso de clientes nacionales con mayor cartera vencida.**

3.1 La cartera comercial nacional al cierre de Marzo de 2019 asciende a \$10.128 MCOP, de los cuales \$5.866 MCOP son vigentes y \$4.263 MCOP son vencidos. ↗

PROGAFECOLPromotora de Café Colombia S.A.
NIT: 830.112.317-1

De acuerdo con lo anterior, en constancia firman los asistentes:

**CAMILA ESCOBAR**
Presidente**DOMENICO BARBATO**
Vicepresidente Comercial y de Mercadeo**PEDRO GARCIA**
Vicepresidente de Estrategia y Finanzas**SEBASTIAN MEJIA**
Vicepresidente Internacional**SEBASTIAN URIBE**
Director de Internacional**JOHANA MOYA**
Gerente de Operaciones Financieras

Anexos 6, Informe empresarial Datacrédito Experian.



Informe Empresarial

| | | | |
|-----------------|-----------------|---------------------------|---------------------|
| Nombre: | EMPRESA01 S.A.S | NIT: | 900XXXXXX |
| Consultado por: | Juan Perez | Fecha y hora de consulta: | 2018/02/07 10:21:01 |

Fuente Información: Información comercial proveniente de las Cámaras de Comercio a nivel nacional. Certificado de existencia y representación legal de la Cámara de Comercio. Recopilación de información judicial proveniente de los juzgados de 22 ciudades principales del país. Información Financiera proveniente de Superintendencia de Sociedades. Indicadores Financieros. Todos los valores reflejados en la Historia de Crédito y los correspondientes a la demás información financiera en la consulta están expresados en miles de \$.

INFORMACIÓN GENERAL

| | |
|------------------------|------------------------------------|
| NIT | 900XXXXXX |
| Sigla | E01 |
| Anterior Razón Social | - |
| Matriz | - |
| Organización | Sociedad por Acciones Simplificada |
| Matrícula Mercantil | 158XXX |
| Estado de la Matrícula | Matrícula activa |
| Fecha de la Matrícula | XX/XX/2008 |
| Última Renovación | 30/03/2017 |
| Ciudad | Bogotá |
| Dirección | CL XX NO. XX-XX |
| Apartado Aéreo | - |
| Teléfono | 21XXXXX |
| Correo Electrónico | Empresa01@e01.com |

| | |
|--------------------|---|
| Página Web | www.empresa01.com |
| Fundada | 2009 |
| CIIU | 4645 |
| Actividad | Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador. |
| Embargos | NO |
| Ingresos | \$ 20.218.404 |
| Patrimonio | \$ 6.266.567 |
| Empleados | 18 |
| Fecha de Impresión | 07/02/2018 |
| T.R.M | \$3.019,72 |

RESUMEN ANALÍTICO

| |
|----------------------|
| RATING BYINGTON: 2.4 |
| RIESGO MEDIO |



Guía para la asignación de cupo comercial (en Pesos, por meses de plazo)

| | |
|-------------|----------------|
| Conservador | \$ 122.XXX.XXX |
| Liberal | \$ 210.XXX.XXX |

Índice de pagos 81

Pagos Puntual

Historia Completa

Solvencia Buena

Endeudamiento Normal

Tendencia Ventas Ascendente

Cumplimiento bancario 10

ALERTAS

- Se registra mejoría en rotación del inventario de \$ 344.043.000 a \$ 1.683.028.000
- Se registra mejoría en utilidad bruta de \$ 2.328.071.000 a \$ 4.069.143.000
- Se registra mejoría en utilidad operacional de \$ 1.046.590.000 a \$ 1.760.301.000
- Se registra mejoría en utilidad neta de \$ 653.263.000 a \$ 1.194.874.000

BANCOS

- El 88% de las últimas obligaciones bancarias reportadas están calificadas como normales (A), el 12% como sin información al último trimestre. Presenta calificación subnormal en trimestre(s) anterior(es).

OFAC

- Ni la Empresa, ni su Representante Legal, ni sus Socios identificados aparecen reportados en el listado de empresas e individuos vinculados al terrorismo y narcotráfico publicado por la OFAC, Oficina de Control de Activos Extranjeros del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos (Lista Clinton).

Anteriores Investigaciones:

2018-02 2018-01 2017-12 2017-10 2017-09

CUMPLIMIENTO

REFERENCIAS COMERCIALES

Cifras en millones de pesos

| Fecha de consulta | # | Cupo de Crédito | Promedio Mensual de Compras | Plazo Otorgado (en días) | Garantía | Proveedor Desde (año) | Fecha de la Última Venta | Cumplimiento |
|-------------------|-----|-----------------|-----------------------------|--------------------------|-------------|-----------------------|--------------------------|--------------|
| 2018-02 | 46) | \$ 267.000,00 | \$ 267.000,00 | 92 | Bien Raices | 2017 | 2017-12 | No existe |
| 2018-02 | 53) | \$ 314.000,00 | \$ 314.000,00 | 92 | Bien Raices | 2017 | 2017-12 | No existe |
| 2018-02 | 48) | \$ | \$ | 125 | Bien Raices | 2017 | 2017-11 | Al día |
| 2018-02 | 49) | \$ 349.000,00 | \$ 349.000,00 | 94 | Bien Raices | 2017 | 2017-11 | Al día |
| 2018-02 | 50) | \$ 535.000,00 | \$ 535.000,00 | 93 | Bien Raices | 2017 | 2017-11 | Al día |
| 2018-02 | 51) | \$ 291.000,00 | \$ 291.000,00 | 90 | Bien Raices | 2017 | 2017-11 | Al día |
| 2018-02 | 52) | \$ 778.000,00 | \$ 778.000,00 | 92 | Bien Raices | 2017 | 2017-11 | Al día |
| 2018-02 | 10) | \$ | \$ | 1096 | No Idon | 2017 | 2017-10 | Al día |
| 2018-02 | 24) | \$ | \$ | 101 | Bien Raices | 2017 | 2017-10 | Al día |
| 2018-02 | 34) | \$ | \$ | 28 | Bien Raices | 2017 | 2017-10 | Al día |
| 2018-02 | 35) | \$ | \$ 3.089.000,00 | 34 | Bien Raices | 2017 | 2017-10 | Al día |
| 2018-02 | 45) | \$ 625.000,00 | \$ 625.000,00 | 90 | Bien Raices | 2017 | 2017-10 | Al día |
| 2018-02 | 47) | \$ | \$ 1.960.000,00 | 92 | Bien Raices | 2017 | 2017-10 | Al día |
| 2018-02 | 9) | \$ | \$ | 365 | No Idon | 2017 | 2017-09 | Al día |
| 2018-02 | 18) | \$ | \$ | 730 | No Idon | 2017 | 2017-09 | Al día |
| 2018-02 | 20) | \$ | \$ | 754 | Bien Raices | 2017 | 2017-09 | Al día |
| 2018-02 | 33) | \$ | \$ | 101 | Bien Raices | 2017 | 2017-09 | Al día |

Anexos 7. Informe empresarial Gestor



Nit : 900632938 - 900632938 - ESTRELLA ANDINA S.A.S.

Ciudad BOGOTÁ D.C.
 Dirección CARRERA 9A NO. 99 - 02 OFICINA 501
 Teléfonos 7565070
 Email notificacionesjudiciales@alsea.com.co
 Web Site 0
 Representante Legal GERMAN RICARDO RAMIREZ PERALTA
 Tipo Empresa SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIF
 Sector Recreación y Restaurantes
 Objeto Social LA SOCIEDAD TENDRÁ POR OBJETO DESARROLLAR Y OPERAR CAFETERÍAS, OFRECIENDO PARA SU VENTA ESPECIALIDAD

Fecha de Fundación Ciu 5613

Reestructuración / Concordato: No

Lista Clinton

No

| Identificación | | JUNTA DIRECTIVA O EJECUTIVOS | |
|---------------------------------|--|------------------------------|-----------------------------------|
| | | 0 | |
| ALBERTO TORRADO MARTINEZ | | | JUNTA DIRECTIVA PRINCIPAL 2o. |
| ARMANDO TORRADO MARTINEZ | | | JUNTA DIRECTIVA SUPLENTE 2o. |
| CARLOS EDUARDO ZAMUDIO ROJAS | | | REPRESENTANTE LEGAL 1ER. SUPLENTE |
| COSME ALBERTO TORRADO MARTINEZ | | | JUNTA DIRECTIVA SUPLENTE 3o. |
| FABIAN GERARDO GOSSELIN CASTRO | | | JUNTA DIRECTIVA SUPLENTE 1o. |
| FEDERICO TEJADO BARCENA | | | JUNTA DIRECTIVA PRINCIPAL 1o. |
| GALLEGO PALACIO CARLOS IGNACIO | | | JUNTA DIRECTIVA PRINCIPAL 5o. |
| JAIRO GONZALEZ GOMEZ | | | JUNTA DIRECTIVA SUPLENTE 4o. |
| JENNY FERNANDA RODERO CRUZ | | | REVISOR FISCAL |
| QUINCHE SATONATROS PAOLA MILENA | | | REVISOR FISCAL SUPLENTE |



Resumen Final

Nit : 900632938 - 900632938 - ESTRELLA ANDINA S.A.S.

Sector : Recreación y Restaurantes

Segmento: Grandes Empresas

Reestructuración / Concordato: No

Lista Clinton No

Ventas efectuadas al último año (mil) \$ 0,00

Promedio participación 0%

Tipo de Cliente Consulta Cial.

Participación 5%

| | | | | | |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| #REF! | #REF! | #REF! | #REF! | #REF! | #REF! |
| #REF! | #REF! | #REF! | #REF! | #REF! | #REF! |
| Calificación Financiera | | | | 47% | BB |

| Calificación de Riesgo | | 47% | BB |
|--|--|-----------------|----|
| Ajuste al Cupo de acuerdo con la calificación de Riesgo (a) | | Reducir en: 85% | |
| Capacidad Media de Endeudamiento Total | | \$ 5.109,56 | |
| Participación estimada en esa capacidad | | 5% | |
| Cupo afectado por participación (b) | | \$ 255,48 | |
| Cupo Final sugerido afectado por la Calificación de Riesgo (a * b) | | \$ 217,16 | |

| Exposición Frente a | Valor Indicador | Exposic. |
|---------------------|-----------------|-------------------|
| Ventas | \$ 39.548 | 0,55% |
| Utilidad Final | -\$ 5.588 | Presentó Pérdidas |
| Capital de Trabajo | \$ 1.179 | 18,42% |
| Activos Corrientes | \$ 9.268 | 2,34% |
| Activos Totales | \$ 43.913 | 0,49% |
| Patrimonio | \$ 35.798 | 0,61% |

Juan Valdez

FLUJO DE CAJA

Cifras en Millones de \$

| FLUJO DE CAJA | 2017 | V% | 2018 | V% |
|--|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| CAJA INICIAL | 4.742,19 | | 6.785,31 | |
| Total Ventas del Periodo | 31.404,04 | 100,0% | 39.548,45 | 100,0% |
| Aumento (+) o Disminución (-) de Cartera | -568,11 | -1,8% | -388,26 | -1,0% |
| CAJA DE VENTAS (A) | 30.805,93 | 98,1% | 39.160,19 | 99,0% |
| Costo de Ventas (-) | -12.451,51 | -39,8% | -16.974,24 | -42,9% |
| Devolución de Depreciación (+) | 2.782,35 | 8,9% | 4.726,04 | 12,0% |
| Aumento (-) o Disminución (+) de Inventarios | -168,98 | -0,5% | -151,88 | -0,4% |
| Aumento (+) o Pago (-) de Proveedores | 0,00 | 0,0% | 0,00 | 0,0% |
| CAJA PARA PRODUCCIÓN (B) | -9.838,14 | -31,3% | -12.400,07 | -31,4% |
| Gastos de Administración (-) | -21.734,88 | -69,2% | -27.300,25 | -69,0% |
| Gastos de Ventas (-) | -4.180,72 | -13,3% | -4.977,95 | -12,6% |
| Impuestos de Renta Pagados (-) | 0,00 | 0,0% | 0,00 | 0,0% |
| Gastos Pagados por Anticipado (-) | 0,00 | 0,0% | 0,00 | 0,0% |
| Aumento (+) o Disminución (-) de Cuentas por Pagar | 0,00 | 0,0% | 0,00 | 0,0% |
| Impuestos Pendientes por Pagar (+) | 0,00 | 0,0% | 0,00 | 0,0% |
| Aumento (+) Disminución (-) Reservas Laborales, Diferidos y Estimaciones | 978,53 | 3,1% | -1.976,19 | -5,0% |
| CAJA PARA OPERACIÓN (C) | -24.937,06 | -79,4% | -34.254,43 | -86,6% |
| FLUJO DE CAJA OPERATIVO - (A) + (B) + (C) > | -3.969,27 | -12,6% | -7.494,31 | -18,9% |
| Compra (-) o Venta (+) de Activos Fijos (CAPEX) | -2.782,35 | -8,0% | -4.726,04 | -12,0% |
| Aumento (-) o Retiro (+) de Inversiones permanentes | 0,00 | 0,0% | 0,00 | 0,0% |
| FLUJO DE CAJA LIBRE | -6.751,62 | -21,5% | -12.220,35 | -30,9% |
| Pago de Gasto Financiero Corto Plazo (-) | 0,00 | 0,0% | 0,00 | 0,0% |
| Pago de Gasto Financiero Largo Plazo (-) | 0,00 | 0,0% | 0,00 | 0,0% |
| Pago Otros Gastos Financiero (-) | 0,00 | 0,0% | 0,00 | 0,0% |
| FLUJO DESPUES DE COSTO FINANCIERO | 0,00 | 0,0% | 0,00 | 0,0% |
| (+) (A) Deuda de corto plazo | 0,00 | 0,0% | 0,00 | 0,0% |
| (+) (A) Deuda de largo plazo | 0,00 | 0,0% | 0,00 | 0,0% |
| FLUJO DESPUES DE FINANCIAMIENTO | 0,00 | 0,0% | 0,00 | 0,0% |

Juan Valdez

Calificación Financiera

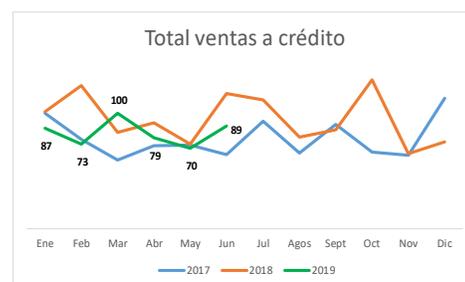
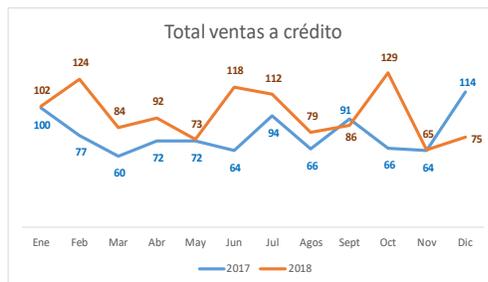
0 NE 890307200
Segmento: Grandes Empresas
Calificación Final: **BB**
Aceptable

| Indicador | Calificación |
|-------------------------|--------------|
| Ventas | AA 94% |
| Utilidad Operativa | E 8% |
| Utilidad Neta | E 8% |
| Endeudamiento | A 83% |
| Rotación de Cartera | A 88% |
| Rotación de Inventarios | BB 85% |
| Rotación de Proveedores | E 4% |
| Razón Corriente | A 88% |

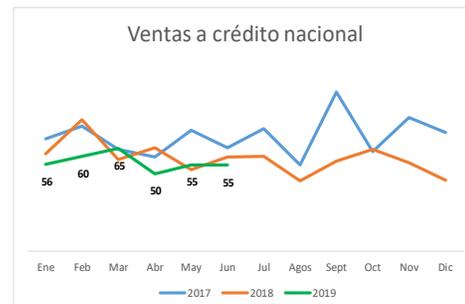
| Indicador | 2014 | Análisis | % | 2015 | Análisis | % | 2018 | Análisis | % |
|--------------------------------|-------------------|----------|------|-------------------|----------|------|-------------------|----------|------|
| Ventas | \$ 18.195 | | | \$ 31.404 | | | \$ 39.548 | | |
| Mejor vs. Año anterior | 27,84 | Si | 100% | 71,98 | Si | 100% | 28,29 | Si | 100% |
| Mejor vs. IPC | 5,75 | Si | 100% | 4,08 | Si | 100% | 3,13 | Si | 100% |
| Mejor vs. Sector | 39,95 | No | 0% | 35,62 | Si | 100% | 18,37 | Si | 100% |
| Utilidad Operativa | (\$ 1.986) | | | (\$ 3.204) | | | (\$ 5.014) | | |
| Rentabilidad Operativa > 0 | 9,82% | No | 0% | (10,20%) | No | 0% | (12,67%) | No | 0% |
| Mejor vs. Año anterior | 48,79 | Si | 100% | (104,62) | No | 0% | (26,47) | No | 0% |
| Mejor vs. IPC | 5,75 | Si | 100% | 4,08 | No | 0% | 3,13 | No | 0% |
| Mejor vs. Sector | 4,03 | Si | 100% | 2,95 | No | 0% | 2,85 | No | 0% |
| Utilidad Neta | (\$ 1.961) | | | (\$ 3.500) | | | (\$ 5.588) | | |
| Rentabilidad Neta > 0 | 9,87% | No | 0% | (10,18%) | No | 0% | (14,12%) | No | 0% |
| Mejor vs. Año anterior | 48,79 | Si | 100% | (134,29) | No | 0% | (26,47) | No | 0% |
| Mejor vs. IPC | 5,75 | Si | 100% | 4,08 | No | 0% | 3,13 | No | 0% |
| Mejor vs. Sector | 39,95 | No | 0% | (102,75) | Si | 100% | (149,65) | Si | 100% |
| Endeudamiento | 13,08 | W | | 16,76 | W | | 18,46 | W | |
| Mejor de Topo (30%) | 0,00 | Si | 100% | 0,00 | Si | 100% | 0,00 | Si | 100% |
| Mejor vs. Año anterior | 0,00 | No | 0% | 38,12 | No | 0% | 10,26 | No | 0% |
| Mejor vs. Sector | 57,84 | Si | 100% | 59,85 | Si | 100% | 61,83 | Si | 100% |
| Rotación de Cartera | 1,98 | 4w | | 8,00 | 4w | | 9,89 | 4w | |
| Mejor vs. Año anterior | 0,00 | No | 0% | 6,02 | No | 0% | 1,89 | No | 0% |
| Mejor vs. Sector | 36,11 | Si | 100% | 40,63 | Si | 100% | 36,25 | Si | 100% |
| Rotación de Inventarios | 11,65 | 4w | | 13,21 | 4w | | 14,89 | 4w | |
| Mejor vs. Año anterior | 0,00 | No | 0% | 1,26 | No | 0% | 1,65 | No | 0% |
| Mejor vs. Sector | 24,75 | Si | 100% | 13,31 | Si | 100% | 11,85 | No | 0% |
| Rotación de Proveedores | 124,22 | 4w | | 159,77 | 4w | | 174,33 | 4w | |
| Mejor vs. Año anterior | 3,00 | No | 0% | 35,55 | No | 0% | 14,05 | No | 0% |
| Mejor vs. Sector | 89,42 | No | 0% | 101,60 | No | 0% | 96,52 | No | 0% |
| Razón Corriente | 1,84 | W | | 1,33 | W | | 1,15 | W | |
| Mayor de 1 | 3,00 | Si | 100% | 0,00 | Si | 100% | 0,00 | Si | 100% |
| Mejor vs. Año anterior | 3,00 | No | 0% | (25,18) | No | 0% | (12,55) | No | 0% |
| Mejor vs. Sector | 1,62 | Si | 100% | 0,81 | Si | 100% | 0,84 | Si | 100% |

Anexos 8. Evolución indicador de cartera, luego de ser aprobada la política de cartera en abril 2019.

| TOTAL VENTAS A CRÉDITO | | | |
|------------------------|------|------|------|
| MES | 2017 | 2018 | 2019 |
| Ene | 100 | 102 | 87 |
| Feb | 77 | 124 | 73 |
| Mar | 60 | 84 | 100 |
| Abr | 72 | 92 | 79 |
| May | 72 | 73 | 70 |
| Jun | 64 | 118 | 89 |
| Jul | 94 | 112 | |
| Agos | 66 | 79 | |
| Sept | 91 | 86 | |
| Oct | 66 | 129 | |
| Nov | 64 | 65 | |
| Dic | 114 | 75 | |
| PROMEDIO AÑO | 78 | 95 | |
| PROM ENE-JUN | 74 | 99 | 83 |



| VENTAS A CRÉDITO NACIONAL | | | |
|---------------------------|------|------|------|
| MES | 2017 | 2018 | 2019 |
| Ene | 72 | 62 | 56 |
| Feb | 80 | 84 | 60 |
| Mar | 65 | 58 | 65 |
| Abr | 60 | 66 | 50 |
| May | 77 | 52 | 55 |
| Jun | 66 | 60 | 55 |
| Jul | 78 | 61 | |
| Agos | 55 | 45 | |
| Sept | 101 | 57 | |
| Oct | 63 | 65 | |
| Nov | 85 | 57 | |
| Dic | 76 | 46 | |
| PROMEDIO AÑO | 73 | 59 | |
| PROM ENE-JUN | 70 | 64 | 57 |



| VENTAS A CRÉDITO INTERNACIONAL | | | |
|--------------------------------|------|------|------|
| MES | 2017 | 2018 | 2019 |
| Ene | 386 | 278 | 161 |
| Feb | 141 | 232 | 109 |
| Mar | 95 | 161 | 224 |
| Abr | 168 | 184 | 180 |
| May | 137 | 137 | 101 |
| Jun | 122 | 289 | 152 |
| Jul | 187 | 195 | |
| Agos | 128 | 143 | |
| Sept | 132 | 139 | |
| Oct | 114 | 325 | |
| Nov | 75 | 75 | |
| Dic | 224 | 130 | |
| PROMEDIO AÑO | 159 | 191 | |
| PROM ENE-JUN | 175 | 214 | 154 |

