



PÁGINA 1 DE 28

FECHA EMISIÓN: 2012-03-19

FECHA ULTIMA REVISIÓN: 2012-03-19

CÓDIGO: FTTG-MA-PRO-COB-001

No. REVISIÓN: 00

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE GESTIONES DE COBRANZA Y RECUPERACIÓN DE CARTERA

Elaborado por: ASESORÍA PROCESOS Y PROYECTOS	Revisado por: DIRECCIÓN FINANCIERA	Revisado por: DIRECCIÓN COMERCIAL
FECHA: 19-11-2012	FECHA: 20-11-2012	FECHA: 20-11-2012

Revisado por: DIRECCIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN	Revisado por: DIRECCIÓN JURÍDICA	Aprobado por: GERENCIA GENERAL
FECHA: 20-11-2012	FECHA: 21-11-2012	FECHA: 21-11-2012



PÁGINA 2 DE 28

FECHA EMISIÓN: 2012-03-19

FECHA ULTIMA REVISIÓN: 2012-03-19

CÓDIGO: FTTG-MA-PRO-COB-001

No. REVISIÓN: 00

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	3
Marco Referencial	3
Ambiente de Control	4
Adhesión a las Políticas	5
Manejo del Riesgo en el Proceso de Cobranzas y Recuperación de Cartera	5
Actividades de Control	6
Autorización y Aprobación de transacciones y operaciones	6
Determinación de Ingresos, Gestiones de Cobro y Recuperación de la Cartera Vencida	7
2. PROCEDIMIENTO	7
1. PROCEDIMIENTO DE GESTIONES DE COBRANZA	8
1.1. OBJETO	8
1.2. ALCANCE	8
1.3. DEFINICIONES	8
1.4. RESPONSABLES	10
1.4.1. Dirección Financiera -	10
1.4.2. Dirección Comercial y de Marketing -	10
1.4.3. Dirección Jurídica -	11
1.5. DOCUMENTOS APLICABLES	11
1.6. PROCEDIMIENTO	11
1.6.1. Gestión de Cobranza por uso de espacios para explotación comercial.	11
1.6.2. Gestión de Cobranza a Concesionarios y Autorizados de la TTG	12
1.6.3. Financiamiento del Valor Inicial (VI)	14
1.6.4. Cálculo del dividendo de financiamiento del Valor Inicial (VI)	16
1.6.5. Uso del Valor Inicial (VI) o Valor en Garantía	19
1.6.5.1. Procedimiento de Refinanciamiento del Valor Inicial o Valor en Garantía	20
1.6.6. Inicio de Acciones Legales	21
1.6.1. Mapa de Gestión de Cobro	23
1.6.2. Flujo de Gestiones de Cobranza; Conciliación de la emisión	24
1.6.3. Flujo de Gestiones de Cobranza; Planificación de Cobro y Gestión sin acción legal.	25
1.6.4. Flujo de Gestiones de Cobranza; Refinanciamiento e Inicio de Acciones Legales.	26
1.7. INDICADORES	27
1.7.1. Recuperación Cartera = 90%	27
1.7.2. Recaudación Cartera del Mes = 95%	27
1.7.3. Recuperación Cartera Vencida mes Anterior = 100%	27
1.8. LISTA DE DISTRIBUCIÓN	28



PÁGINA 3 DE 28

FECHA EMISIÓN: 2012-03-19

FECHA ULTIMA REVISIÓN: 2012-03-19

CÓDIGO: FTTG-MA-PRO-COB-001

No. REVISIÓN: 00

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GESTIONES DE COBRANZA Y RECUPERACIÓN DE CARTERA

1. INTRODUCCIÓN

El presente Manual, está orientado a controlar todos los aspectos de la cobranza por la utilización de espacios en la TTG, en sus diferentes etapas, permitiendo un ordenado y eficiente manejo de los recursos tanto económicos como de personal, así como el control de los documentos y actividades a realizar para lograr esta gestión.

Tiene como finalidad establecer las correctas condiciones y ejecución de las gestiones de cobranza y a su vez la recuperación de la cartera vencida de los concesionarios o autorizados para la explotación comercial de espacios de la TTG.

Marco Referencial

El control de los procesos de Cobranza y recuperación de la cartera, se aplica principalmente por la Dirección Financiera, Direcciones encargadas de cada área de concesión y Dirección Jurídica, con el apoyo de la Dirección de Sistemas y Asesoría de Procesos y Proyectos para el diseño, establecimiento, mantenimiento y funcionamiento de los programas y procedimientos, según sus competencias establecidas en Reglamento Orgánico Funcional de la FTTG.

Sus componentes son el ambiente de control, la evaluación de riesgos, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir posibles deficiencias de control, que le permita alcanzar la misión institucional, debiendo cumplir con los siguientes objetivos:

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las gestiones a realizar bajo principios éticos y de transparencia.

ESTA INFORMACIÓN ES PARA USO EXCLUSIVO DE LA FTTG



PÁGINA 4 DE 28

FECHA EMISIÓN: 2012-03-19

FECHA ULTIMA REVISIÓN: 2012-03-19

CÓDIGO: FTTG-MA-PRO-COB-001

No. REVISIÓN: 00

- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar servicios de calidad.
- Proteger y conservar el patrimonio contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

Las gestiones realizadas por la Analista de Cobranza y el proceso utilizado para la recuperación de la cartera es permanente y continuo; guarda relación con la presentación de informes periódicos haciendo constar la relación entre lo planificado y lo ejecutado ante la Dirección Financiera que será de utilidad para la toma de decisiones; implica explicación a las variaciones significativas; sus causas; errores u omisiones y el cumplimiento de las normativas y reglamentos existentes.

Ambiente de Control

El ambiente o entorno de control enmarcará el accionar del proceso de cobranzas y recuperación de cartera vencida; y consecuentemente la actitud asumida por los servidores ante las direcciones responsables de los procesos; ante la Gerencia General, así como ante la Institución en relación a la importancia e incidencia sobre las actividades y resultados obtenidos; favoreciendo el ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros del área y generar una cultura de control interno.

Un ambiente propicio para el control, estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este contexto, el personal es la esencia del proceso, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que se desarrollan las operaciones de control de la cobranza y recuperación de la cartera vencida, bajo los objetivos establecidos que determinarán la probabilidad de ocurrencia de riesgos; comportamiento de los sistemas de información y actividades de monitoreo.

Uaf



PÁGINA 5 DE 28

FECHA EMISIÓN: 2012-03-19

FECHA ULTIMA REVISIÓN: 2012-03-19

CÓDIGO: FTTG-MA-PRO-COB-001

No. REVISIÓN: 00

Las Direcciones Financiera y de Gestión de Control, velarán por la aplicación y cumplimiento del sistema de control interno respecto a la recuperación de cartera con problemas de recuperación.

Constantemente apoyarán las medidas de control implantadas en la Institución y en el desarrollo de las labores habituales.

Adhesión a las Políticas

Los Directores Financiero y Unidad Administrativa de Talento Humano, establecerán en forma clara y por escrito las líneas de conducta, valores éticos y las medidas de control para lograr los objetivos del procedimiento de la cobranza durante todo su proceso, inclusive antes de iniciar una acción judicial, manteniendo un ambiente de confianza basado en la seguridad, integridad y competencia de las personas y los registros contables en respaldo del control interno y la información generada; garantizando además, el uso eficiente de los recursos y el registro adecuado de las transacciones; adhiriéndose a las políticas, controles y factores motivadores, emitidos y divulgados por ellos.

Manejo del Riesgo en el Proceso de Cobranzas y Recuperación de Cartera

Los Directores Financieros y Jurídico, establecerán los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos con el apoyo de la Dirección de Control de Gestión, manteniéndose alerta a fallas en los sistemas de información, segregación de funciones entre las direcciones administrativas; uso, manejo de información y la provisión de capital para cubrir las eventuales pérdidas por incobrabilidad de la cartera de los concesionarios y autorizados.

Los perfiles de riesgo y controles relacionados con el proceso de cobranzas y recuperación de la cartera vencida se valoran a partir de dos perspectivas: probabilidad de ocurrencia e impacto o efecto sobre la ocurrencia.

ESTA INFORMACIÓN ES PARA USO EXCLUSIVO DE LA FTTG



PÁGINA 6 DE 28

FECHA EMISIÓN: 2012-03-19

FECHA ULTIMA REVISIÓN: 2012-03-19

CÓDIGO: FTTG-MA-PRO-COB-001

No. REVISIÓN: 00

Basados en la información y datos históricos observados que proveerán una base objetiva se aplicará una metodología que permita la efectiva cobranza y recuperación de la Cartera por Cobrar de la Fundación.

Los factores internos, incluyen la infraestructura, el personal y la tecnología administrada por la FTTG. Entre los factores externos cuentan los concesionarios y autorizados; así como las condiciones económicas, políticas, sociales y ambientales; estos últimos considerados relevantes porque de ellos también dependerá la consecución de los objetivos, enfrentar nuevos cambios y tomar acciones necesarias y apropiadamente escogidas que permitan mitigar el riesgo que se presenta.

Actividades de Control

Las direcciones Financiera; Jurídico, de Control de Gestión; y, los servidores de acuerdo a sus competencias, verificarán el cumplimiento de las disposiciones contenidas en este Manual, así como de disposiciones reglamentarias que establezcan los organismos de control; evaluarán que el proceso de cobranza y recuperación de la cartera alcance los objetivos planeados, protegiendo los recursos y evitando que el costo de establecer controles, no supere el beneficio a obtener.

El control permite ejecutar procedimientos adecuados y verificaciones, acceso a la información y seguimientos objetivos sobre cada concesionario o autorizado; y, finalmente, realizar acciones correctivas cuando se detecten desviaciones o incumplimiento a las políticas o procedimientos.

Autorización y Aprobación de transacciones y operaciones

El Director Financiero con la participación de Asesoría de Procesos, propondrá la actualización al procedimiento; segregación y asignación de funciones; niveles de autorización y actividades que aseguren la ejecución de los procesos en forma oportuna y adecuada.



PÁGINA 7 DE 28

FECHA EMISIÓN: 2012-03-19

FECHA ULTIMA REVISIÓN: 2012-03-19

CÓDIGO: FTTG-MA-PRO-COB-001

No. REVISIÓN: 00

Determinación de Ingresos, Gestiones de Cobro y Recuperación de la Cartera Vencida

Los Directores Financiero y Jurídico, serán responsables de la determinación y control de las gestiones de cobro que se realizan para la recuperación de la cartera vencida en base a los presupuestos anuales. La generación de información financiera para la toma de decisiones, es responsabilidad plena del Director Financiero conforme a las disposiciones legales, políticas, reglamentos y normas internas relacionadas con la administración financiera.

2. PROCEDIMIENTO

El procedimiento es aplicable a toda gestión realizada para los cobros a los concesionarios y autorizados; y, a la recuperación de la cartera vencida o en mora de los mismos. Estos cobros corresponden a Recuperación de Valores por Servicios; Alícuota Mensual; Valor Mensual de Concesión (VMC); Valor Inicial (VI) y Multas por incumplimiento al reglamento interno; alquiler de islas interiores y exteriores, locales comerciales, locales gastronómicos, locales del Terminal de Cargas y Encomiendas; espacios físicos y publicitarios; locales bajo la rampa, boleterías y todo espacio adjudicado y utilizado para explotación comercial en la TTG.

ESTA INFORMACIÓN ES PARA USO EXCLUSIVO DE LA FTTG

Clasificación
[Handwritten marks]

[Handwritten mark]



PÁGINA 8 DE 28

FECHA EMISIÓN: 2012-03-19

FECHA ULTIMA REVISIÓN: 2012-03-19

CÓDIGO: FTTG-MA-PRO-COB-001

No. REVISIÓN: 00

CAPITULO I

I. PROCEDIMIENTO DE GESTIONES DE COBRANZA

I.1. OBJETO

Normar las gestiones de cobro que se realizan para obtener los valores por la explotación y uso comercial de los espacios autorizados de la TTG y recuperar los costos de mantenimiento de las expensas comunes.

I.2. ALCANCE

Las políticas se aplican a todos los servidores y funcionarios de la Fundación relacionados con el proceso de Cobranzas, en los cuales intervienen la Analista de Cobranzas y Asistente de Facturación que pertenecen a la Dirección Financiera y los concesionarios o autorizados de la FTTG.

I.3. DEFINICIONES

Las gestiones de cobranza, se originan como resultado de la prestación de los siguientes servicios:

- a. Cobro del Valor Inicial (VI) por uso de espacios en la TTG
- b. Cobro de Valor Mensual de Concesión (VMC) de espacios
- c. Cobro de alícuotas por mantenimiento de las expensas comunes en la TTG
- d. Cobro de alícuotas extraordinarias para Promoción y Publicidad en la TTG
- e. Cobro de alícuotas por consumo de servicios básicos.
- f. Multas por incumplimiento al contrato de concesión, de explotación comercial; o, uno de los reglamentos establecidos para el funcionamiento de la TTG

Para el presente Manual; se utilizarán, sin que sean los únicos, los siguientes términos:



PÁGINA 9 DE 28

FECHA EMISIÓN: 2012-03-19

FECHA ULTIMA REVISIÓN: 2012-03-19

CÓDIGO: FTTG-MA-PRO-COB-001

No. REVISIÓN: 00

1. **Administradora o Concedente:** Es la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil (FTTG) que ejerce a través de la(s) persona(s) designadas por ella.
2. **Áreas Comunes:** Todas las dependencias e instalaciones de uso común, de cualquier naturaleza, destinadas en todo o en parte, a su utilización o aprovechamiento por cualquier persona que transite en la terminal, sujetas siempre al control, disciplina y administración exclusiva de la FTTG.

Se excluye de esta definición a las áreas de uso privativo de las concesiones o autorizaciones de administración de servicios. Una más amplia definición de estas áreas está detallada en el Reglamento interno del OUTLET.
3. **Centro Comercial:** Es un conjunto arquitectónico llamado "Centro Comercial Terminal", construido dentro de la TTTG
4. **Contrato de Concesión; Autorización y Resolución de Explotación Comercial:** Es el Contrato que se celebrará entre la concedente y cada uno de los concesionarios o Resolución para la explotación comercial de un lugar en el centro comercial, incluye también la prestación de los servicios publicitarios.
5. **Concesionario o autorizado:** Es la persona natural jurídica con quien la concedente suscriba un contrato de concesión, los cuales se encuentran descritos en el reglamento interno del OUTLET.
6. **Terminal Terrestre de Guayaquil (TTG).**- Conjunto arquitectónico donde se realiza actividades de explotación comercial por parte de Concesionarios o Autorizados y Operadoras de Transporte principalmente; se utiliza para operaciones de transporte, manejo de carga y encomienda y otras actividades administrativas relacionadas con la naturaleza u objeto social de la FTTG.
7. **Valor Inicial (VI).**- Es el valor anticipado, que paga el Concesionario o Autorizado para usufructuar mediante la explotación comercial, un espacio dentro de la TTTG hasta la terminación del contrato.

ESTA INFORMACIÓN ES PARA USO EXCLUSIVO DE LA FTTG



PÁGINA 10 DE 28

FECHA EMISIÓN: 2012-03-19

FECHA ULTIMA REVISIÓN: 2012-03-19

CÓDIGO: FTTG-MA-PRO-COB-001

No. REVISIÓN: 00

8. Valor en Garantía.- Es el valor que paga el Concesionario o Autorizado equivalente a 3 mensualidades para locales y de 2 mensualidades para islas, para usufructuar mediante la explotación comercial, un espacio dentro de la TTG; que servirá para atender daños o incumplimientos de pagos o reintegrado al terminar el contrato.

1.4. RESPONSABLES

Los Directores Financiero y Jurídico, con la Analista de Cobranza, serán responsables del proceso de recuperación de los valores en mora, según el estado en que se encuentre la recuperación de la cartera vencida.

1.4.1. Dirección Financiera.-

- Director Financiero
- Contador General
- Analista de Cobranzas
- Asistente de Facturación
- Jefe de Recaudación.

El Director Financiero es responsable de mantener y actualizar el alcance de los procedimientos de supervisión de los procesos, asegurando su cumplimiento con apego a las normas y regulaciones preestablecidas, que permitirá a la Gerencia la eficacia y eficiencia del proceso de cobranza, sin perjuicio, de seguimientos periódicos así como evaluar si las acciones existentes son adecuadas o requieren de cambios para fortalecer el procedimiento y las operaciones en procura de una mejora.

La Analista de Cobranzas iniciará las gestiones de cobro directas y dejará documentado lo actuado, que consiste entre otras actividades: llamadas telefónicas; envío de cartas recordatorios; y avisos con fechas máximas de pago; visitas personales a los concesionarios y autorizados.

1.4.2. Dirección Comercial y de Marketing.-

ESTA INFORMACIÓN ES PARA USO EXCLUSIVO DE LA FTTG