

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS



Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Jeimy Rocío Ayala Figueredo

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

abril de 2024

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Jeimy Rocío Ayala Figueredo

Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título Especialista en Gerencia Financiera

Asesor

Campo Elías López-Rodríguez

Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

abril de 2024

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi esposo y mis hijas, que conocieron de primera mano el esfuerzo y compromiso puesto en el mismo. Vieron en mí, fortalezas que destacaron y debilidades que me acompañaron a afrontar y me ayudaron a superar. A mis padres, que siempre han creído en mí, incluso más de lo que yo puedo creer en mí. A Dios nuestro señor, por que siempre me ha acompañado y me fortalece día a día.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Agradecimientos

Agradezco a la Empresa Joli Foods SAS, en particular a su Gerente Financiera la señora Sandra Pinilla, quien me ha guiado y acompañado durante estos años de planeación, evaluación, ejecución y mejora continua del área de cartera. Por respaldar, secundar, amparar y acompañar día a día este propósito, el cual me permitió desarrollar, experimentar y poner en marcha, y que como consecuencia hoy la empresa cuenta con un área definida, propositiva, de participación activa en toma de decisiones, y que por, sobre todo, cuenta con un capital humano de excelentísimas cualidades.

A mi esposo y mis hijas, que respaldaron esta idea en mi avance académico, que durante muchos años han comprendido y acompañado mi proceso laboral, siempre impulsándome y comprendiendo los sacrificios que ello ha acarreado. Han sido y serán mi motor de lucha, mi propósito en la vida y son la motivación para siempre querer crecer y mejorar en todos los aspectos de mi vida.

A mis padres, que con su orgullo y amor alimentan mi ganas y compromiso de ser cada día una mejor persona, agradecerles que siempre están ahí para mí y para mis hijas.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Contenido

Resumen	10
Introducción.....	12
1. Problema.....	15
1.1 Descripción del problema.....	15
1.2 Pregunta de investigación.....	17
2. Justificación.....	18
3. Objetivos	21
3.1. Objetivo general.....	21
3.2. Objetivos específicos	21
4. Marco de referencia	22
4.1. Marco teórico.....	22
4.2. Marco legal.....	25
5. Metodología.....	27
5.1. Alcance de la investigación.....	27
5.2. Enfoque metodológico	27
5.3. Población y muestra.....	28
5.4. Instrumentos	28
5.5. Procedimientos.	29
5.6. Consideraciones éticas	30
6. Resultados.....	31

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

7. Conclusiones.....	46
8. Recomendaciones	49
Referencias bibliográficas	50

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Lista de tablas

Tabla 1. Medición de riesgo según método de cadena de Márkov. Unidad de negocio consumo sur occidente año 2022	36
Tabla 2. Detalle de número de clientes con ventas a crédito en 2022, por canal.....	41
Tabla 3. Indicadores de medición mensual para el área de cartera.....	45

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Lista de figuras

Ilustración 1. Herramientas para determinar la política de crédito.....	16
Figura 1. Tiendas hard discount ahora controlan 25% del mercado	35
Figura 2. Proceso otorgamiento de crédito	37
Figura 3. Proceso de cobranza	40
Figura 4. Crecimiento deuda financiera años 2020 al 2022.....	42
Figura 5. Proceso de cobranza	44

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Lista de anexos

Anexo 1. Información financiera Joli Foods SAS 2021 - 2022

Anexo 2. Estados financieros Joli Foods SAS 2018 - 2022

Anexo 3. Proceso de cobranza Joli Foods SAS

Anexo 4. Política creación de clientes, consumo Joli Foods SAS.

Anexo 5. Política estudio de crédito Joli Foods SAS

Anexo 6. Política aprobación de sobrecupo Joli Foods SAS

Anexo 7. Política restricción y suspensión de crédito Joli Foods SAS.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Resumen

En este proyecto se documentó la relevancia en la implementación de un adecuado proceso de crédito y cartera dentro de la empresa Joli Foods SAS, considerando el papel fundamental que juega en la gestión de riesgos y salud financiera general. Determinando que una cobranza efectiva garantiza el flujo de efectivo constante, esencial para cubrir gastos operativos, cumplir con obligaciones financieras y mantener la rentabilidad de la organización. Mediante la metodología descriptiva, se evaluaron algunas situaciones específicas de esta organización realizando un detalle teórico y conceptual asociado a la gerencia financiera, así como también a la gestión de crédito y cartera, que permitió establecer estrategias para aumentar el recaudo de la cartera y la minimización del riesgo en la administración del crédito.

Palabras claves

Gestión de cartera, optimización de procesos, implementación de procesos.

Abstract

This project documented the relevance in the implementation of an adequate credit and portfolio process within the company Joli Foods SAS, considering the fundamental role it plays in risk management and general financial health. Determining that effective collection guarantees constant cash flow, essential to cover operating expenses, meet financial obligations and maintain the profitability of the organization. Through the descriptive methodology, some specific situations of this organization were evaluated, carrying out a theoretical and conceptual detail associated with

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

financial management, as well as credit and portfolio management, which allowed establishing strategies to increase portfolio collection and minimize of risk in credit administration.

Keywords

Portfolio management, optimization of processes, implementation of processes.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Introducción

Esta investigación propone la implementación de un proceso sistemático para la gestión eficiente del proceso de crédito y cartera, ya que es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa. La capacidad de otorgar créditos de manera adecuada, gestionar los riesgos asociados y administrar eficientemente la cartera, son aspectos decisivos que afectan directamente la rentabilidad y la salud financiera de la organización. En este contexto, este trabajo de propuesta se centra en identificar áreas de mejora y proponer soluciones para optimizar el proceso de crédito y cartera en Joli Foods SAS.

Se debe considerar que, el entorno financiero y comercial es cada vez más competitivo y regulado, es imperativo que la empresa mantenga estándares de excelencia en la gestión de riesgos crediticios, la maximización de ingresos y la optimización de recursos financieros. A través de un análisis realizado al proceso actual de crédito y cartera, así como de las tendencias del mercado propio del sector industrial donde se desarrolla la actividad económica de Joli Foods SAS, esta propuesta busca proporcionar recomendaciones concretas y viables para mejorar la eficiencia y la efectividad del proceso.

El objetivo final de esta propuesta es impulsar el crecimiento sostenible de Joli Foods SAS, a la vez que, se fortalezca su posición en el mercado, minimizando al máximo los riesgos crediticios y se maximicen los rendimientos en tiempo y rentabilidad en la recuperación de la cartera. Al implementar las mejoras sugeridas, no solo se mejoraría la experiencia del cliente y su satisfacción, sino que también se fortalezca la capacidad para enfrentar los desafíos presentes y futuros en el ámbito empresarial en un país como Colombia.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

A lo largo de este documento, se puede evidenciar diversas áreas de oportunidad y la presentación de recomendaciones específicas para concretarlas. Desde la revisión de los procesos de evaluación de crédito, hasta la implementación de tecnologías, métodos y técnicas innovadoras, que tienen como objetivo contribuir de manera significativa al éxito y la competitividad de Joli Foods SAS. Por lo anterior, la gestión de cartera es fundamental en una organización, en donde se debe realizar una eficiente labor para convertir las cuentas por cobrar en efectivo.

Se determina que, el proceso de cobranza debe estar definido y documentado para conseguir la correcta administración del flujo de efectivo. La cobranza asegura que la empresa reciba los pagos de sus clientes a tiempo, lo que garantiza un flujo constante de efectivo. Esto es fundamental para cubrir gastos operativos, proveedores y mantener las operaciones en marcha. A su vez, la gestión eficaz de la cobranza ayuda a reducir el riesgo de problemas de liquidez, ya que cuando los pagos se retrasan o no se realizan, la empresa puede enfrentarse a dificultades financieras, como la incapacidad para pagar deudas o cumplir con obligaciones financieras importantes.

El proceso de cobranza efectiva, también contribuye directamente a la rentabilidad de la empresa garantizando que se reciban los ingresos proyectados. Esto permite a la empresa reinvertir en su crecimiento, pagar dividendos a sus accionistas o destinar recursos a nuevos planes estratégicos. De igual manera, el fortalecimiento de la relación comercial con los clientes es fundamental, y pese a que la cobranza implica recordatorios y seguimientos de pago, una gestión adecuada puede mantener relaciones positivas con los clientes. Importante mantener comunicación de manera clara y respetuosa sobre los pagos pendientes puede fortalecer la confianza y la credibilidad de la empresa.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Como última instancia, esta propuesta representa un compromiso continuo con la excelencia operativa y la mejora continua. Encaminado a cimentar un futuro sólido y sostenible para esta organización, considerando que la optimización del proceso de crédito y cartera es un paso crucial en ese camino hacia el éxito sustentable.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

1. Problema

1.1 Descripción del problema

La cartera de clientes representa para una empresa, quizá uno de los elementos más relevantes de sus activos, pues es su título exigible, es decir, el derecho con el que cuenta la empresa para obtener el pago de productos o servicios suministrados a crédito. A su vez, es su activo más líquido lo que significa esa capacidad que tiene para ser convertido en dinero efectivo sin pérdida significativa de su valor, en corto tiempo, Van de Berghe, É. (2016). Entre otras características, la cartera otorga un registro o directorio histórico de los clientes actuales y de los posibles clientes, lo que permite acceder a información como su ubicación, de o empresas con las que se tiene relación, sino que también permite individualizar su atención y generar oportunidades comerciales, (Gómez, E. F. 2004).

La gestión eficiente de la cartera, posibilita la fidelización y el fortalecimiento del vínculo comercial entre la organización y su cliente, amplía el conocimiento de las necesidades reales de los clientes, de tal manera que se puede implementar una hoja de ruta comercial exitosa. Se hace necesaria la eficiencia en la administración de la cartera, ya que esta representa una proporción importante de los recursos de la empresa, sin un eficiente proceso controlado de este rubro habría un aumento en el mismo, ocasionando a la empresa menos entradas de efectivo y con esto menor liquidez para cumplir con sus compromisos financieros.

La implementación de políticas de gestión de cartera y cobranza en una organización deben ser lo más específicas, claras y delimitadas posible y estar bien estructuradas y divulgadas. En

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

cuanto al plazo otorgado a los clientes para el pago de bienes o servicios, es de suma importancia que este vaya en concordancia con las necesidades financieras de la empresa, ya que es esencial que haya una congruencia entre las políticas de cuentas por cobrar y las de pago a proveedores, este último deberá ser mayor al periodo promedio de cobranza y así no generar un desbalance en el capital de trabajo, (Ortiz Martínez, et al. 2015).

Para determinar estas políticas, se cuenta con algunas herramientas, como las que se especifican a continuación, detallado en la ilustración 1:

a) El periodo promedio de cobranza, el cual expresa el número de días promedio que tardan los clientes en pagar sus cuentas.

b) Antigüedad de cuentas por cobrar, el cual es un análisis de los valores que integran cada uno de los saldos a cargo de clientes, tomando como base la fecha de la factura o la fecha de vencimiento.



Ilustración 1. Herramientas para determinar la política de crédito.
Fuente: Elaboración propia

Con base a estos dos indicadores, se puede medir el desempeño del departamento de cobranza.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

En Joli durante los últimos tiempos se ha visto la necesidad de dar una mayor relevancia en los procesos de administración del riesgo de crédito y gestión de cobranza, orientados a minimizar los efectos negativos de la morosidad. Lo anterior debido a que, los índices de morosidad alcanzados son muy superiores a los que históricamente se venían registrando. Esto derivado de la priorización de la operación comercial, carencia de políticas de cobro, y el control de la cartera en cabeza de la dirección comercial.

Por lo tanto, se hace obligatorio que la compañía establezca formalmente un departamento de crédito y cobranza, que cuente con una política general de administración de las cuentas por cobrar, y del otorgamiento del crédito, el cual se debería realizar bajo un estudio previo a todos los solicitantes, con el fin de disminuir el riesgo de posibles pérdidas. Por este motivo, se deben establecer políticas considerablemente más restrictivas para aceptar ventas a crédito.

1.2 Pregunta de investigación

¿Qué pertinencia tiene desarrollar una propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS?

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

2. Justificación

En Joli Foods, se ha determinado que la cobranza y administración de cartera es de suma importancia para el funcionamiento y continuidad en el mercado no solo de la misma, sino de cualquier organización, el desarrollo de una gestión de cobranza efectiva es esencial dado que es el aporte principal para garantizar la liquidez de la empresa. El avance eficiente de la gestión de cobranza y administración del crédito a clientes, redundará en la rentabilidad de la empresa y se sitúa como medio prioritario en su gestión empresarial.

Por lo anterior es prioritario constituir las políticas pertinentes que sirvan y aporten en la salud financiera de esta organización (López-Rodríguez & Gil-Muñoz, 2020). La implementación de una política de cobranza y administración de crédito, debe estar basada en la recuperación del rubro de venta, sin afectar la permanencia y fidelización de su cliente. La empresa debe buscar equilibrio entre la firmeza en el proceso, pero cuidando de no ser hostigador y/o restrictivo en su gestión de cobro.

Los diferentes procedimientos de cobro que aplique la empresa deberán estar determinados por su política general de cobranza. Al realizar una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, se hace con la convicción de que el cliente cancelará sus cuentas en los términos acordados para asegurar así el margen lucrativo previsto en la operación comercial. Según Jacinto Ordinola & Navarro Amaya (2019), en cuanto a política de cobranza se pueden determinar tres tipos, las cuales pueden ser; políticas restrictivas, políticas flexibles y políticas racionales:

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

- Política restrictiva. Determinada por la concesión de créditos en períodos demasiados cortos, modelo de crédito estricto y una política de cobranza acosadora. Esta política coadyuva a reducir al mínimo la pérdida en cuentas de cobro. Pero a su vez este tipo de política puede tener como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, ya que el número de clientes dispuestos a someterse a este modelo, sería considerablemente reducido.
- Política flexible. Completamente opuesta a la política restrictiva, esta tiende a ser generosa y algo desprendida, pues otorgaría crédito considerando la competencia, y aspectos cualitativos de los clientes, buscando no ejercer suficiente presión en el proceso de cobro y sería menos exigente en cuanto a condiciones y establecimiento de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política traería como consecuencia altamente probable, un aumento de las cuentas en mora, así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.
- Políticas racionales. Estas políticas son aquellas que deben implementarse buscando que se logre obtener un flujo normal de crédito y de cobranzas, se ponen en práctica con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar la rentabilidad de la empresa y que se concedan los créditos a plazos razonables, conservando el debido equilibrio junto con la política de pago a proveedores, consiguiendo el adecuado flujo de efectivo y capital de trabajo que permita la operación fluida y exitosa de la organización. El resultado esperado con la implementación del proceso de gestión de cartera no es solo la fluidez de efectivo, sino la optimización de los indicadores económicos de la empresa,

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

creando confianza para sus accionistas y/o inversores futuros, al contar con un proceso confiable y comprometido con el crecimiento y sostenibilidad del negocio, al igual que la reducción considerable de adquisición de deuda, pues al contar con los recursos disponibles para la operación o incluso para inversión, reduce la necesidad de adquisición de deuda y la generación de sobrecostos sobre la misma.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Desarrollar una propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar el proceso de otorgamiento de crédito de la empresa Joli Foods SAS para el mejoramiento de la gestión de cartera mediante las políticas de otorgamiento de crédito de la empresa.
- Examinar proceso de fidelización de clientes para el mejoramiento de la gestión de cartera de la empresa Joli Foods SAS mediante la aplicación de estrategias en la empresa.
- Determinar el proceso de cobranza para el mejoramiento de la recuperación de cartera de la empresa mediante estrategias de cobro.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

4. Marco de referencia

4.1. Marco teórico

Vélez, et al., (2017) argumentan que las exigentes condiciones de competitividad, obliga a las empresas a desarrollar políticas flexibles de ventas a crédito, con el fin de no perder participación en el mercado. Por su parte, Rivas & Burgos (2016), consideran que la gestión de cartera de crédito contiene varios aspectos, entre ellos el establecer políticas que aseguren el otorgamiento de créditos a clientes que cumplan con los parámetros establecidos. En la actualidad, las empresas no se mantienen en el mercado en base a ventas al contado, por ello es importante implementar mecanismos de financiación, que conlleven a obtener mayores recursos o ganancias encaminado al cumplimiento de los objetivos de las empresas, Menacho Dueñas (2019).

El desconocimiento normativo, la presión en la ejecución de las metas presupuestales en ventas, entre otros factores, potencializan el riesgo crediticio, este es considerado uno de los más relevantes en la gestión financiera, riesgo que de no ser controlado podría terminar afectando la liquidez de la organización, Vélez, et al., (2017). Según Rivas & Burgos (2016), con el otorgamiento de crédito, una compañía queda expuesta al riesgo de incobrabilidad y/o pérdida ante el incumplimiento de los compromisos establecidos en la negociación por parte del deudor. Un mecanismo válido para identificar el riesgo de crédito es mediante el uso de metodologías que generalmente se definen bajo el nombre de “scoring”, las cuales complementan el análisis y sirven como herramienta de apoyo en la toma de decisiones (Vargas & Mostajo 2014).

Para mitigar el riesgo, el cual interfiere directamente con la liquidez de la empresa, es necesario realizar un estudio de crédito a cada cliente considerando aspectos como capacidad de

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

pago, solvencia del deudor y solidarios, garantías, cumplimiento de los términos pactados y consultas a centrales de riesgo, entre otros, (Rivas & Burgos 2016). De acuerdo con lo expuesto por López-Rodríguez & Cruz-Linares (2021), se hace necesario realizar una investigación enfocada en el proceso de otorgamiento de crédito con el fin reducir el riesgo en el incumplimiento de las obligaciones contractuales, por su parte Vargas & Mostajo (2014) plantean que la cobertura o mitigación del riesgo crediticio, consiste en la aplicación de medidas que permitan atenuar el efecto en la posición financiera de una empresa.

Por lo tanto, plantear la mitigación es aceptar que no es posible controlar el riesgo en su totalidad; en muchos casos no es posible impedir o evitar totalmente la pérdida y sus consecuencias, Vargas & Mostajo (2014). Es así como, se deben aplicar estrategias para contrarrestar el riesgo, a través de garantías tales como pagarés, títulos, letras, entre otros. Productos estructurados como pólizas o productos financieros, y el aprovisionamiento contable por incobrabilidad (Morales Castro, 2014). De acuerdo con Bances Yupton, et al., (2016) los rubros incobrables representan un gasto en el estado de resultados, lo cual significa una reducción en los ingresos netos, y además de ser un pasivo en el Balance General.

La gerencia financiera se desenvuelve en tres ejes fundamentales: las decisiones de inversión, de financiación y de administración del capital de trabajo. Estos ejes deben ser desarrollados con eficiencia y eficacia de manera coordinada, en aras de maximizar el valor de la empresa (Cerón & Otero, 2011). De allí la importancia de evaluar, controlar y moderar el riesgo de impago por parte de los clientes (López et al., 2024). Es tarea del gerente financiero la revisión continua de las cuentas por cobrar para determinar si los clientes están pagando de acuerdo con los términos de crédito establecidos (Gitman, 2003). La administración de cuentas por cobrar es una

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

de las más altas responsabilidades de la gestión financiera, para alcanzar los propósitos institucionales (Córdoba Padilla, M. 2012).

La conformación del departamento de crédito y cartera resulta fundamental para focalizar el control y administración. Allí se desarrollarán las actividades evitando el vencimiento de la cartera, realizando la evaluación, seguimiento y control de los pagos pendientes y encaminando el para obtener el pago pronto y completo de las deudas, (Gitman, 2003). En su libro, Morales Castro (2014) confirma que, este departamento debe existir en las organizaciones independiente del tamaño, sector y volumen de facturación. De conformidad con lo señalado por Montaña, et al., (2021). Se considera que, las políticas de crédito, son los lineamientos técnicos de los que dispone un gerente financiero, para el otorgamiento de plazos de pago, e indica las pautas para evaluar la asignación del mismo, es un instrumento de mercadotecnia y sirve específicamente para fomentar las ventas.

Chiriani-Cabello & Chung (2020) describe las políticas de crédito, como las reglas que la alta dirección traza e implementa dentro de las organizaciones cuando las operaciones se realizan a crédito. Como políticas de cobranzas Atoche (2016) refiere que, son destrezas que una empresa debe obtener con la finalidad de recuperar o cobrar los créditos que son otorgados a los clientes, siguiendo los procesos de la recuperación, mediante un análisis crediticio, el volumen de las ventas y el promedio de pagos. Lo recomendable es que el sistema incluya un procedimiento contable que revela las cuentas vencidas, un método que permite conocer los motivos de la mora y una bitácora por cada cliente en que se registran las acciones emprendidas para la cobranza de cada cuenta. (Morales & Morales 2014).

Existen diversos tipos de políticas de crédito, y es potestativo de cada organización su aplicación, Morales & Morales (2014) define las siguientes. Políticas restrictivas: Créditos en

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

periodos muy cortos, normas estrictas y con una gestión de cobranza agresiva. Políticas liberales: Contraria a las restrictivas, son laxas, no se presiona enérgicamente el proceso de cobro y poco exigentes en sus condiciones. Políticas racionales: Créditos a plazos razonables, con garantías propias, esta es quizá la más recomendable, ya que logra producir un flujo normal de crédito y de cobranza. La consideración de políticas, de acuerdo con Córdoba Padilla (2012), es que en la gestión financiera no solo se considerarán ratios e indicadores sino también aspectos de carácter operativo. Por lo anterior la elaboración de estrategias permitirá minimizar los riesgos del área financiera ya que se formulan actividades concretas para una planificación eficiente y eficaz, (Carrión et al., 2019).

4.2. Marco legal

El marco legal que se presenta a continuación aborda las principales normativas, decretos y leyes relacionadas con la temática propuesta que hace referencia a la propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS.

Ley de Protección de Datos Personales o Ley 1581 de 2012. Reconoce y protege el derecho que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos que sean susceptibles de tratamiento por entidades de naturaleza pública o privada.

Ley 1266 de 2008 Congreso de la república de Colombia. Dicta las disposiciones generales del hábeas data y regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Constitución política de Colombia. Artículo 29. El debido proceso se aplicará a toda clase de actuaciones judiciales y administrativas. Nadie podrá ser juzgado sino conforme a leyes preexistentes al acto que se le imputa, ante juez o tribunal competente y con observancia de la plenitud de las formas propias de cada juicio.

Código de comercio de Colombia. Artículo 905. La compraventa es un contrato en que una de las partes se obliga a transmitir la propiedad de una cosa y la otra a pagarla en dinero. El dinero que el comprador da por la cosa vendida se llama precio.

Código de comercio de Colombia. Artículo 944. El comprador tiene derecho a exigir del vendedor la formación y entrega de una factura de las mercaderías vendidas con indicación del precio y de su pago total o de la parte que hubiere sido cancelada. No reclamándose contra el contenido de la factura, dentro de los tres días siguientes a la entrega de ella, se tendrá por irrevocablemente aceptada.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

5. Metodología

5.1. Alcance de la investigación

La metodología aplicada se define como descriptiva, debido a que finalidad de esta investigación es suministrar información sobre datos prevalecientes sobre el objeto de estudio y que se pueden emplear para evaluar algunas situaciones específicas para esta organización y que es pertinente utilizarlo en este proyecto, ya que se está realizando un detalle teórico y conceptual asociado a la gerencia financiera, así como también a la gestión de administración del crédito y cartera y que permitirá establecer estrategias para aumentar el recaudo de la cartera de la organización.

Según Nieto (2018), el objetivo principal de la investigación descriptiva es recopilar datos e informaciones sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones de las personas, agentes e instituciones de los procesos sociales. Como dice R. Gay (1996) “La investigación descriptiva, comprende la colección de datos para probar hipótesis o responder a preguntas concernientes a la situación corriente de los sujetos del estudio.

5.2. Enfoque metodológico

En la presente investigación, el enfoque metodológico es cualitativo, donde se emplearon métodos de estudio de caso y análisis documental para la recolección, consolidación y análisis de la información. Como lo describe Chaves & Weiler (2016) los estudios cualitativos son más amigables de adaptarse al estudio de caso generalmente, por tratarse de temas que son únicos y

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

que tienen determinadas características que ameritan un estudio profundo y un acercamiento más real del contexto donde se desarrolla el fenómeno a investigar. Cuando se habla de método cualitativo, se refiere al tipo de procedimientos de recopilación de información más empleados en las ciencias sociales.

El método cualitativo aspira a recoger los discursos completos sobre un tema específico, para luego proceder a su interpretación, enfocándose así en los aspectos culturales e ideológicos del resultado, en lugar de los numéricos o proporcionales. Esto implica comprender el contexto natural y cotidiano del estudio realizado.

5.3. Población y muestra

La población objeto de esta investigación es específica y direccionada a la organización Joli Foods SAS, ya que el objetivo es suministrar la descripción de una problemática y su respectiva propuesta para mitigar la misma. Velasco & Martínez (2017) describen la técnica de muestreo no probabilístico como una técnica de muestreo que no realiza procedimientos de selección al azar, sino que se basan en el juicio personal del investigador para realizar la selección de los elementos que pertenecerán a la muestra. En esta técnica no se conoce la probabilidad de seleccionar a cada elemento de la población y también no todos cuentan con las mismas probabilidades de ser seleccionados para la muestra.

5.4. Instrumentos

Las técnicas a utilizar en el desarrollo de esta investigación será el estudio de caso y el análisis documental. Chaves (2012) manifiesta que el estudio de caso es el paso mediante el cual

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

se investiga un proceso objeto de estudio en su entorno, donde se pueden emplear diferentes métodos sean estos cuantitativos o cualitativos como evidencia. Los estudios de caso tienen un papel importante en la investigación cualitativa. La mayor parte de este tipo de investigación recurre al estudio de unidades de forma intensiva, por medio de un abordaje idiográfico que puede vincularse con la teoría. (Muñiz 2010).

Según Muñiz (2010) los estudios de casos están diseñados para evaluar intervenciones en grupos, familias, escuelas, empresas, etc. Las intervenciones se evalúan desde la perspectiva de la población específica involucrada. Por otra parte, la revisión documental ayuda en la construcción del conocimiento de manera amplia para interpretar la realidad, ya que la identificación, la búsqueda y lectura puede reforzar los conceptos, lo cual contribuye a la interpretación de la realidad de la investigación (Gómez et al., 2017).

5.5.Procedimientos.

La proximidad laboral del investigador con la organización Joli Foods SAS, permite contextualizar el problema, identificando los riesgos financieros que constituye tener un proceso de gestión de crédito y cartera débil, ya que al ser administrado desde el área comercial y no financiera establece prioridades comerciales y no de afinidad con el flujo de caja de la empresa. Se establece la importancia de contar con el análisis documental de información que podría ser considerada como sensible al interior de la entidad; por lo que se da a conocer la intención de la investigación a la gerencia financiera de la organización, mediante solicitud personal a fin de solicitar consentimiento para acceder a los estados financieros de los últimos cuatro años.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Como uno de los elementos a utilizar será la aplicación de indicadores financieros que permitan reflejar el riesgo al que se encuentra expuesta la organización, evidenciando la problemática en el deterioro del recaudo de cartera y por consiguiente el deterioro el manejo de las cuentas por pagar, este último impide negociaciones puntuales y mas provechosas para los costos de producción, ya que impide el compromiso de pago oportuno en las obligaciones con proveedores.

Por otra parte, la aplicación de análisis estadísticos por zonas y/o unidades de negocio permitiendo ver la optimización que se puede dar a través de la fuerza de ventas con el objetivo propio de esta investigación, incluso mejorando en ingreso económico de los vendedores, teniendo en cuenta que las comisiones están orientadas al cumplimiento del recaudo de cartera.

5.6. Consideraciones éticas

La presente investigación respeta y protege todos los derechos de autor y propiedad de la organización objeto de investigación en cuanto a sus procedimientos, políticas y cifras suministradas. A su vez se aplicará dentro del proyecto las consideraciones éticas definidas por Uniminuto, para las organizaciones y para la población objeto de investigación (Beneficiencia / no maleficiencia, Justicia y Respeto por las personas).

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

6. Resultados

6.1 Diagnóstico

Teniendo en cuenta que el enfoque metodológico empleado en la presente investigación, es cualitativo, donde se emplearán métodos de estudio de caso y análisis documental para la recolección, consolidación y análisis de la información, con el fin de la optimización para el proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS, la experiencia ha sido muy cómoda, dado que en el ejercicio de mi función laboral dentro de la organización y la cercanía con la gerencia financiera de la misma, ha facilitado este proceso, ya que cuento con el respaldo de la gerente y su aval para documentar este avance. A su vez, mi trabajo como jefe de cartera me brinda acceso directo a la información pertinente para el caso de estudio, al igual que acceso a la información financiera.

Lo primero que se pretende documentar en esta investigación es que, al contar con un direccionamiento comercial y no financiero en la administración de la cartera, los indicadores de flujo de caja y capital de trabajo se ven seriamente comprometidos y pone en una situación apurada a la tesorería de la organización, con el cumplimiento de las obligaciones con proveedores, bancos y acreedores.

En este avance doy a conocer el avance que se ha venido teniendo en los últimos años con la implementación (aún no documentada, objetivo de este trabajo) de políticas internas para administración del cobro y gestión del riesgo en el otorgamiento de crédito a los clientes de Joli Foods SAS.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

6.2 Relación de hallazgos

Joli Foods SAS es una empresa colombiana que desarrolla y comercializa ingredientes y soluciones para la industria alimentaria en cárnicos, salsas, snacks, panadería, repostería, nutraceútico, fitoterapeuta, lácteos, heladería, confitería, bebidas y derivados de fruta; fundada en mayo de 1980. Actualmente emplea a 192 (2023) personas, con sede principal en Bogotá, planta productiva y centro de distribución en Sabaneta (Antioquia). Cuenta con dos unidades de negocio: 1. Industria y 2. Consumo masivo.

La unidad de negocio de industria, se encuentra dividida en dos canales, el primero de ellos es el canal de valor agregado, el cual hace referencia a que materia prima importada, es transformada en planta productiva, dentro de este proceso se cuenta también con un departamento de investigación y desarrollo, éste cuenta con ingenieros químicos y de alimentos que desarrollan fórmulas propias para la industria alimenticia, es decir sabores, colores, texturas, entre otros, desarrollando soluciones a la medida, apoyando el proceso de aplicaciones, diseño y desarrollo de nuevos productos.

El segundo canal es comercializado, como su nombre lo indica, se trata de importar materias primas para ser comercializadas a diferentes empresas de la industria alimenticia. Joli Foods cuenta con la representación para Colombia de marcas internacionales, destacadas por su calidad y confiabilidad dentro de la industria. Para ambos canales, se cuenta con clientes referentes tales como Alpina, Diana Corporación, Nutresa, Cooperativa Colanta, Colombina, Almacenes Éxito, Comestibles Dan, Comercial Allan, Crepes and Waffles, y muchos más.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Por otra parte, la unidad de negocio denominada consumo masivo, se dedica a la producción y comercialización de insumos y productos para la industria de panadería y repostería, su nicho de mercado se concentra particularmente en distribuidores, supermercados y tiendas de barrio. La representación comercial de Joli Foods, es a nivel nacional, a su vez cuenta con presencia de países como Venezuela, Panamá y Ecuador.

Con lo anteriormente detallado, se determina que el proceso de venta a crédito abarca alrededor de 4150 clientes en total, para sus dos unidades de negocio y canales de comercialización. Es por esta razón que el objetivo de esta investigación es documentar la importancia de llevar un adecuado proceso de crédito y cartera, ya que cuenta con dos tipologías de clientes muy diferentes y en particular con una numérica muy amplia donde el riesgo de incobrabilidad se hace visible.

De manera particular en el canal de consumo masivo, el perfil de los clientes en su mayoría se trata de personas naturales, donde predomina la informalidad en muchos territorios del país, dado que al llegar a poblaciones tales como Turbo, Chocó, Amazonía, Guaviare, Popayán y otras más, donde la presencia de entidades del estado es limitada, esto hace que los negocios operen de manera informal, a veces incluso ilegal, con pocos o nulos protocolos y costumbres de buen hábito de pago, de no brindar garantías (pagarés, letras, etc.), de tener registrados los negocios antes entidades como la Cámara de Comercio, la Dian, Invima, etc.

Lo anterior no evita que la unidad de negocio de industria, represente también un riesgo. Dado que aspectos externos como son la economía mundial, la economía local, las diferentes normativas aplicadas en nuestro en nuestro país y fuera de él, conlleva al

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

incremento en aranceles, costos de transporte, cambios en la reglamentación, incremento en tasas de impuestos y la creación de nuevos impuestos, esto hace que las industrias en general y particularmente la alimenticia se vea obligada a realizar cambios en sus políticas internas de compras y de pagos.

Un fenómeno reciente en nuestro país es la llegada y masificación de tiendas de mercado denominadas “hard discount”, ejemplo: D1, Tiendas Ara, Justo y Bueno (liquidada), Isimo, siendo estas las más representativas. En la figura 1, se observa que estos comercios han pasado a ocupar 25% del mercado total de las compras, lo que significa un crecimiento de 7% desde lo obtenido en el primer semestre de 2020. Donde el plus del negocio, es contar con marcas propias, de una calidad relativamente buena, competitiva y a bajo costo, esto ha hecho que varios fabricantes de la industria alimenticia se vuelvan maquiladores de dichas marcas, ocupando un alto porcentaje de su capacidad productiva, ya que los volúmenes solicitados por estas empresas son demasiado altos; particularmente se ha observado que para la industria cárnica, panadera y de línea dulce, varios de estos fabricantes infortunadamente han desbordado su capacidad, y al ser reemplazados, han llegado a perder la inversión realizada para ampliar su capacidad de producción, llegando a la quiebra, situación que pone en riesgo, por supuesto la cartera de empresas como Joli Foods.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

TENDENCIAS DEL SECTOR RETAIL

¿DE DÓNDE VIENEN LOS NUEVOS CLIENTES DE LAS DISCOUNTERS?



RANKING SECTOR RETAIL DE MERCOSUR 2023



Fuente: Sondeo LR Gráfico: LR-GR

Figura 1. Tiendas hard discount ahora controlan 25% del mercado total en compras de usuarios – Fuente : Diario la República – Edición digital – Noviembre 8 de 2023

Por lo anteriormente detallado se hizo evidente la necesidad de implementar y legitimar el proceso de crédito y cobranza controlado y documentado, donde se hizo exigente poner en funcionamiento una política para analizar, evaluar y medir la asignación de crédito a los clientes. Por otra parte, la labor de cobranza y administración de la cartera hacía parte integral de la gestión comercial, siendo los vendedores quienes gestionaban el cobro, situación que en la práctica no resultó ser favorable para la organización, debido a que ese primaba la venta por sobre el recaudo de cartera, dando oportunidad a los clientes de beneficiarse de esta situación; es por ello que, también la implementación del proceso de cobranza y su debida política se volvió una tarea de carácter urgente y prioritario, donde

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

se deben regular los tiempos para el retorno de los fondos correspondientes a las ventas de la compañía.

Con todo lo anterior, el primer objetivo específico de esta investigación descrito como el proceso de otorgamiento de crédito de la empresa Joli Foods SAS para el mejoramiento de la gestión de cartera mediante las políticas de otorgamiento de crédito de la empresa, su objetivo particular es definir los pasos e instrumentos necesarios para la financiación de las ventas, permitiendo ampliar la base de clientes e incrementar los ingresos como mecanismo de opción de pago, flexibilizando las condiciones de pago. Para ello, tal como se detalla en la figura 1, para efectos de esta investigación se ha levantado el detalle del proceso para el otorgamiento de crédito.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

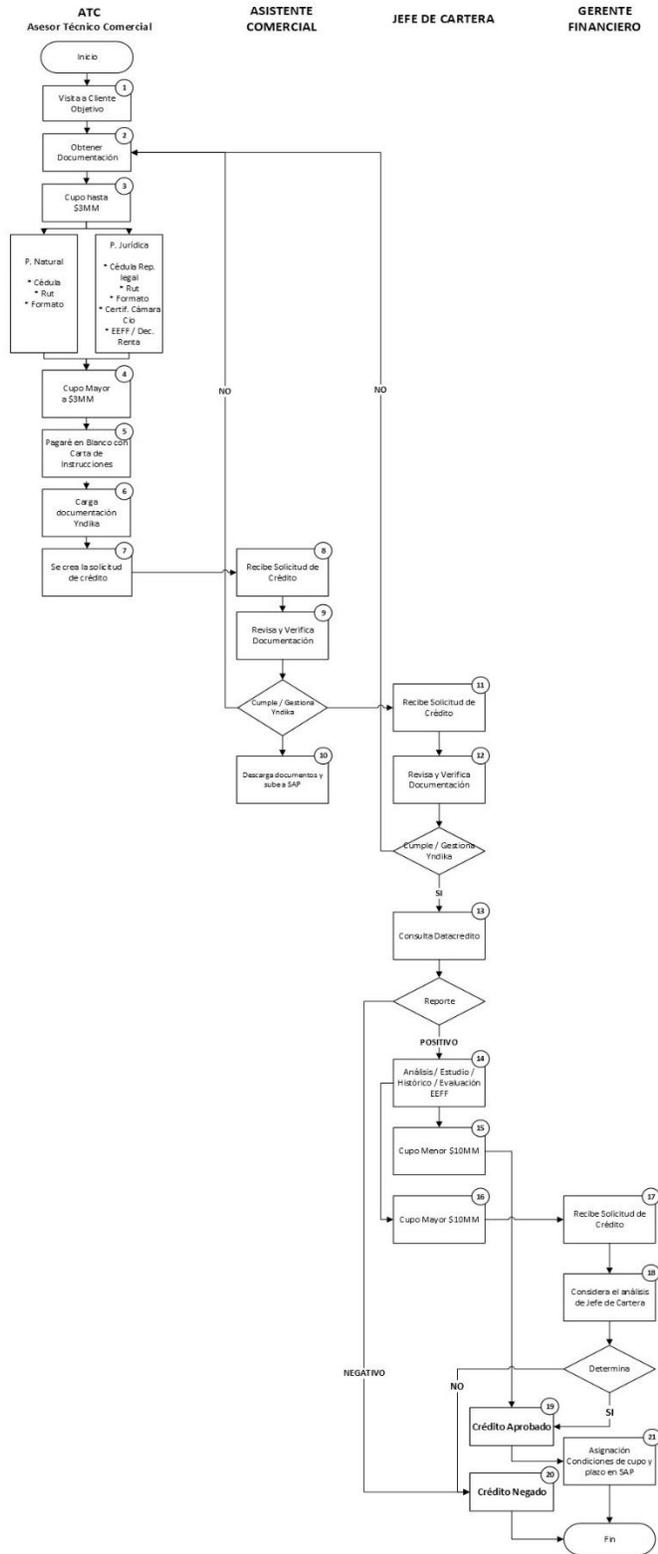


Figura 2. Proceso otorgamiento de crédito
Fuente: Elaboración propia

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

En este proceso, se especifica de manera ordenada el paso a paso que las áreas intervinientes en el mismo, deben seguir rigurosamente para cumplir con lo necesario, para que el resultado de estudio de crédito esté conforme al éxito esperado por la gerencia financiera de esta empresa y que, con la consecución de la documentación pertinente, el debido estudio y gestión en el análisis de la evaluación de crédito se mitiguen al máximo los riesgos de exposición a pérdida económica.

Joli Foods SAS, adoptó el modelo de otorgamiento de crédito a sus clientes dado que el mercado de distribución de insumos, materias primas y producto terminado de la industria alimenticia emplea dicho modelo con el ánimo de facilitar no solo el plazo de pago, sino como fidelización de la relación comercial. Si bien es cierto, el modelo de crédito representa un riesgo de pérdida económica, se debe revisar la viabilidad para también fortalecer los lazos de fidelización comercial con aquellos clientes que estén en capacidad y disposición de realizar sus pagos de contado.

En la actualidad Joli Foods SAS, concentra su cartera en aproximadamente el 85% del total de sus clientes y tan solo un 15% de ellos con modalidad de pago de contado, los mismos acceden a un beneficio financiero denominado pronto pago equivalente al 2% sobre el valor subtotal de la factura. Teniendo en cuenta estos datos, dentro de esta investigación se ha acudido a realizar una medición de riesgo, tomando una de las unidades de negocio de esta organización, dicha unidad llamada consumo sur occidente, la cual concentra para este ejercicio un total de 2689 clientes ubicados en el suroccidente del país y que su actividad económica mayormente son pymes y personas naturales dedicadas a la comercialización de productos para la industria panadera y repostería.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Para la aplicación de esta medición se emplea el método llamado cadena de Márkov, cuyo resultado se expone en la tabla 1, y dicho método se ha definido como una secuencia de variables aleatorias que representan los estados de un determinado sistema durante una serie de intervalos de tiempo, de modo tal que el estado del sistema en el intervalo actual depende únicamente de su estado en el intervalo inmediato anterior y no de los estados previos. Para este ejercicio se ha tomado el año 2022.

Rangos de morosidad	000-000	001-030	031-060	061-090	091-120	> 360	Total	Default	Default /deterioro
000-000	60.76%	37.82%	1.06%	0.28%	0.00%	0.07%	100%	39.24%	39.24%
001-030	47.60%	51.47%	0.50%	0.34%	0.08%	0.00%	100%	0.93%	52.40%
031-060	62.67%	37.33%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100%	0.00%	0.00%
061-090	100%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100%	0.00%	0.00%
091-120	100%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100%	0.00%	0.00%
121-150	100%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100%	0.00%	0.00%
181-210	0%	100%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100%	0.00%	0.00%
> 360	100%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100%	0.00%	0.00%
Total	55.15%	43.70%	0.78%	0.30%	0.04%	0.04%	100%		

Tabla 1. Medición de riesgo según método de cadena de Márkov. Unidad de negocio consumo sur occidente año 2022

Fuente : Elaboración propia

El objetivo de esta medición es determinar y exponer los rangos de morosidad y en qué periodos son más altos, repetidos y riesgosos. Como ha definido este modelo, los valores que se encuentren por encima de dicho rango son lo que representan el mayor riesgo y se debe actuar prontamente sobre los mismos para mitigarlos. Y aquellos valores que se encuentren por debajo de los rangos representan menor riesgo sin que ello signifique descuidar el actuar sobre los mismos.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Tomando como base la información suministrada por la organización, la concentración de ventas en sus canales cuentan con financiación a clientes, está concentrada en un 85% de las mismas, tal como se precisa en la figura 2, siendo este un porcentaje muy alto de exposición, esto es debido a que el mercado propio de este segmento se maneja de esta manera, pues se trata en su gran mayoría de pymes y personas naturales con establecimientos de comercio con venta a público y en algunos otros casos también con sistemas de distribución a nichos muy específicos y en sectores densos poblacionalmente hablando.

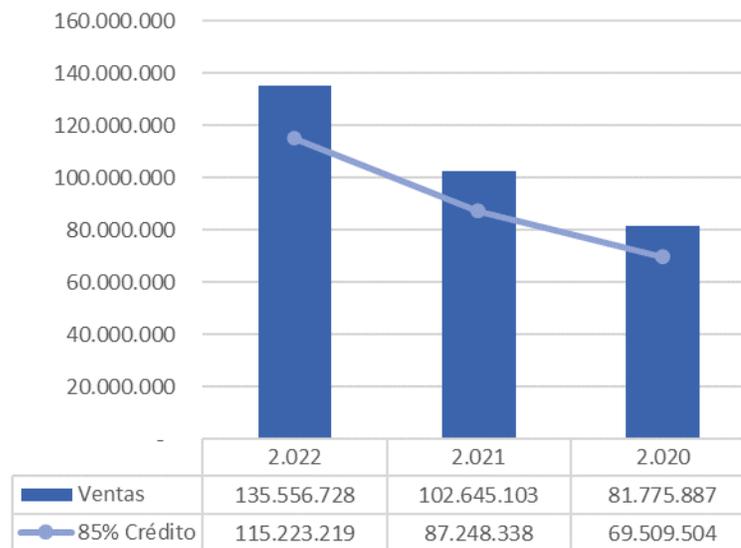


Figura 3. Financiación a clientes sobre las ventas, valor de exposición años 2020 al 2022
Fuente : Elaboración propia

Sin embargo, aunque el anterior detalle revela una exposición muy alta en el modelo de financiación otorgado a clientes, el mayor rubro de ventas se concentra en un menor número de clientes. Tal como se detalla en la tabla 1, el mayor valor de ingresos percibidos por Joli Foods SAS se originan por la venta a través del canal de industria, con un número de 1115 clientes, y en su canal de consumo con un total de 3287 clientes, reduciendo así,

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

de cierta manera, la vulnerabilidad del mencionado riesgo expuesto por otorgamiento de financiación a clientes.

Año 2022	Industria	Consumo
Valor ventas a crédito	\$77.199.557.000	\$38.023.662.000
No. Clientes del canal	1.115	3.287

Tabla 2. Detalle de número de clientes con ventas a crédito en 2022, por canal.
Fuente : Elaboración propia

Seguido al punto anterior, el siguiente objetivo específico de esta investigación hace referencia a la fidelización de los clientes que presentan buen hábito de pago y las estrategias para que quienes no cuentan con esta buena práctica, transformen su costumbre de pago, y con ello se obtenga la recuperación de las cuentas por cobrar en menor tiempo, contribuyendo así a la salud financiera de la organización, impulsando la capacidad para gestionar los recursos financieros de manera eficiente y sostenible, y con esto alcanzar objetivos a corto y largo plazo.

Esto aportaría directamente con aspectos fundamentales de orden financiero, como por ejemplo; contar con un flujo de caja positivo, el cual indicaría que la empresa está generando más efectivo de lo que está gastando, lo que es fundamental para cubrir gastos operativos, inversiones y pagar a proveedores y empleados. Ratios de liquidez adecuados, como la ratio de liquidez corriente y ratio de prueba ácida, mostrando capacidad de Joli Foods SAS para cubrir sus obligaciones financieras a corto plazo con sus activos líquidos. Valores más altos sugieren una mejor salud financiera.

De igual manera, el indicador de rentabilidad, como el margen de beneficio neto y el retorno sobre la inversión (ROI), muestran la capacidad de la empresa para generar

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

ganancias a partir de sus operaciones y activos. Una rentabilidad sólida es esencial para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo. También en eficiencia en la gestión del inventario y las cuentas por cobrar puede indicar la capacidad de la empresa para convertir sus activos en efectivo rápidamente. Ratios como el período promedio de cobranza y el período promedio de inventario pueden ser útiles para evaluar esto.

Al igual que los anteriores, la importancia en la disminución del endeudamiento, capítulo de suma importancia en Joli Foods SAS, ya que de acuerdo con sus estados financieros como se expone en la figura 3, el nivel de endeudamiento a corto y largo plazo se ha venido incrementando. La contribución directa con la fidelización de los clientes con buen hábito de pago, y en la implementación de estrategias para que los morosos disminuyan esta costumbre, hace que se aumente el ingreso de efectivo en menor tiempo disminuyendo el riesgo financiero de la empresa al elevar de manera excesiva sus ratios de deuda.

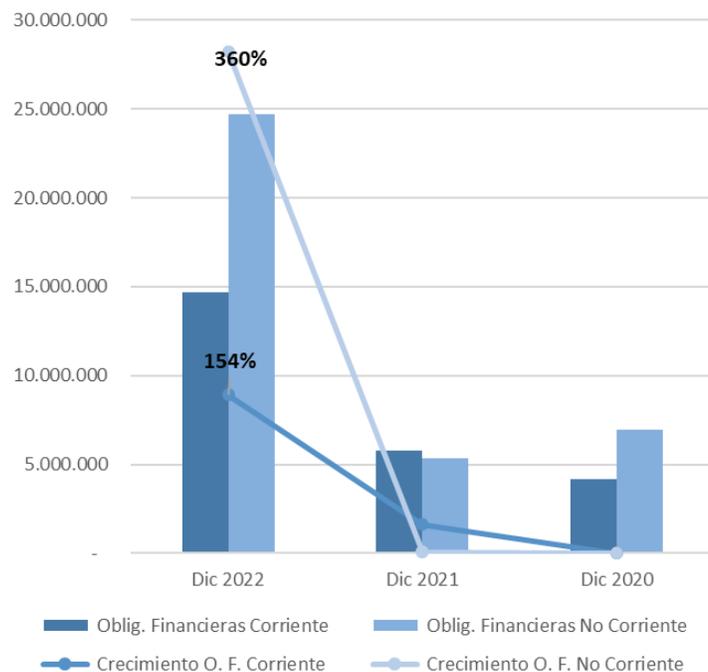


Figura 4. Crecimiento deuda financiera años 2020 al 2022

Fuente : Elaboración propia

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

El siguiente y ultimo objetivo de este trabajo tiene como finalidad, determinar el proceso de cobranza para el mejoramiento de la recuperación de cartera de la empresa mediante estrategias de cobro. Su fin específico es especificar la forma mediante la cual se tramitará el cobro de las facturas de venta, considerando tiempos, mecanismos, documentos, entre otros. Al igual la definición de los planes, métodos, políticas y estrategias de cobranza. Entendiendo la importancia en la aplicación de este proceso, dentro de esta investigación se ha realizado el levantamiento del mapa de proceso a seguir, detallado en la figura 3, donde se determinan paso a paso cada una de las tareas a adelantar para llevar una secuencia ordenada y específica para cada momento del estado de mora, con el objetivo particular de que la recuperación de cartera se haga en el menor tiempo posible.

Lo anterior contribuye, no solo a la medición en la gestión del área de cartera, sino que impacta directamente el flujo de caja de la organización, permitiéndole atender de manera oportuna sus obligaciones inmediatas, futuras y de proyección. A su vez, reduce significativamente los gastos financieros que se puedan derivar de tener que tomar deuda financiera y con ellos su costo inherente.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

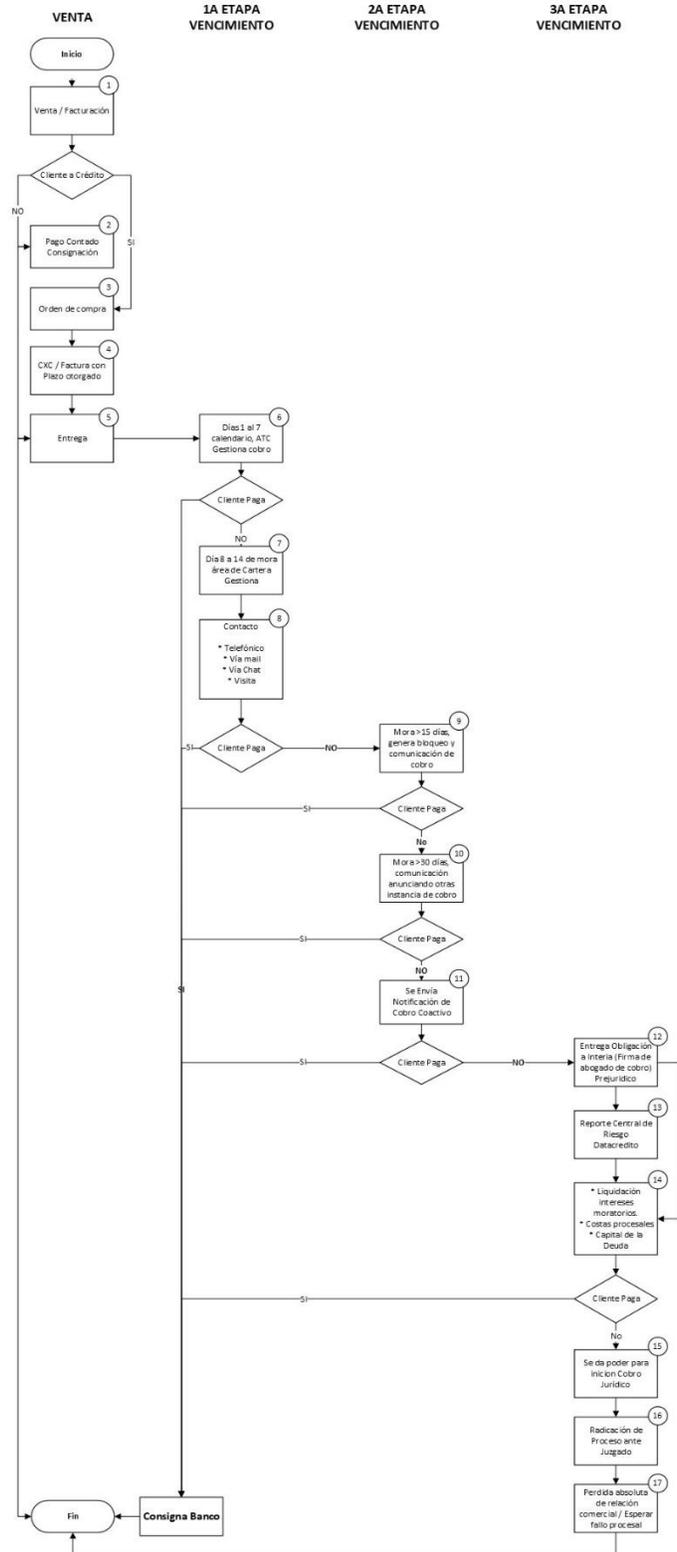


Figura 5. Proceso de cobranza
Fuente: Elaboración propia

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

La medición permanente de estos objetivos conlleva al establecimiento de algunos indicadores, como elemento esencial para evaluar el rendimiento del área y aporte de esta a la empresa, buscando tomar decisiones informadas, monitorear el progreso hacia objetivos, identificar puntos de mejora, establecer estándares de desempeño, comunicarse eficazmente y motivar al equipo. Sin indicadores claros y medibles, la empresa corre el riesgo de perderse en la dirección estratégica y de no alcanzar su máximo potencial.

Para ello se establecen los siguientes indicadores detallados en la tabla 3, especificando sus objetivos y forma del calcularlos:

Nombre	Objetivo	Calculo
Rotación días cartera	Medir la eficiencia con la que la empresa está utilizando sus cuentas por cobrar para generar ventas.	$Rotación = \frac{Ventas\ Netas}{Promedio\ de\ Cuentas\ por\ cobrar}$
Ejecución recaudo de cartera	Medir el porcentaje de cumplimiento del presupuesto de recaudo mensualmente establecido.	$Ejecución = \frac{Valor\ total\ recaudado}{Presupuesto\ mensual\ proyectado}$
Meta cartera corriente sobre el 85%	Mantener como mínimo el 85% del total de la cartera en edad corriente, buscando que el porcentaje de cartera en mora este en un 15% o menos	$Corriente = \frac{Cartera\ corriente}{cartera\ total\ al\ final\ del\ periodo}$

Tabla 3. Indicadores de medición mensual para el área de cartera.
Fuente : Elaboración propia

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

7. Conclusiones

En la conformación de esta propuesta para la implementación y optimización de la gestión de crédito y cartera para la empresa Joli Foods, se accede a la información administrativa y contable propia de los resultados en la evolución en la gestión del proceso de cartera, con el propósito de analizar la debida administración del mismo, y definir rutas para el mejoramiento de la liquidez de la organización mediante la identificación del ciclo del crédito. En este proyecto se documentó la relevancia en la implementación de un adecuado proceso de crédito y cartera dentro de la organización, considerando el papel fundamental que juega en la gestión de riesgos y salud financiera en general.

La relevancia que tiene en las cuentas por cobrar, el proceso de otorgamiento de crédito termina siendo el inicio del proceso, pero quizá el más determinante en el éxito para la recuperación de la cartera. Lo anterior obedece a que como lo cita Cabello, et al., (2020), la aplicación de las políticas de cobranza es fundamental que se acompañe de políticas crediticias, ya que favorece considerablemente a través del establecimiento de otras normas aplicables, para la eficiencia en las formas de pago, comunicación de los estados de cuenta, acciones para los documentos incobrables, etc. Es fundamental la aplicación de las políticas de crédito y cobranza para una gestión eficiente, lo que facilitaría también el control administrativo en una organización.

El proceso de otorgamiento de crédito se viene fundamentando dentro de la organización en aspectos meramente comerciales y relacionales, exigiendo únicamente como requisito fundamental una documentación básica para el análisis de crédito, lo que concluye que esto no resulta suficiente, sino que también se debe desarrollar un análisis pormenorizado de la situación financiera reflejada en los estados financieros de los clientes objeto de la aprobación del crédito, lo cual significaría una evaluación más acertada para la disminución en el riesgo al momento del

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

cobro. De manera tal, que la definición de un debido proceso, acompañado de desarrollos tecnológicos, en este caso con la herramienta Yndika, detalla el tránsito adecuado de la documentación de los clientes y paso a paso para la evaluación y análisis del cupo de crédito.

Adicional a la correcta ejecución al momento del estudio para el otorgamiento de financiación a clientes, se llevó a cabo un análisis detallado del riesgo de incobrabilidad de los clientes. Esto incluyó la evaluación de su capacidad y hábitos de pago, tomando como instrumento de evaluación, cálculo y análisis la cadena Márkov, definida como un tipo especial de proceso estocástico discreto en el que la probabilidad de que ocurra un evento depende solamente del evento inmediatamente anterior. Recibe su nombre del matemático ruso Andréi Márkov (1856-1922), que lo introdujo en 1906.

Con este se concluye y se determinan numéricamente aquellos clientes que cancelan sus obligaciones dentro de los plazos establecidos por Joli Foods SAS, pero también aquellos que no cumplen con dicho acuerdo de financiación. Por otra parte también se destacan aquellos que no solo cancelan sus obligaciones dentro del plazo, sino de manera adelantada o incluso que no requieren financiación para realizar compras, sino que su capacidad de pago es de contado, y es ahí donde se establece que se debe avanzar en una estrategia de fidelización y/o afianzamiento comercial para que este número de clientes no solo se mantenga, sino que se incremente para dar mayor desenvoltura al flujo de caja, contribuyendo con la salud financiera de la empresa.

Una vez detallado y argumentado el proceso de evaluación y asignación de crédito, junto con el análisis pormenorizado de los clientes que realizan la cancelación de sus obligaciones dentro y fuera de los plazos otorgados, se hizo imperativo la documentación y el establecimiento de un proceso de cobranza, encaminado a la recuperación de los rubros resultantes de las ventas de Joli Foods SAS con plazo a crédito, esperados dentro de los plazos o con el mínimo de morosidad.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Para ello se documentó a través de un mapa de procesos la manera detallada de proceder en cada uno de los pasos que compete a esta labor, definiendo las personas y/o áreas que intervienen en el mismo, y las tareas a ejecutar en cada uno de los tiempos en que se encuentre la morosidad. Véase figura 3.

Como conclusión final, la ejecución de este proyecto de investigación buscó fortalecer, registrar y documentar, que el establecimiento y definición de los procesos organizacionales, en este caso particular el de gestión de crédito y cobranza, es de suma importancia para la realización y cumplimiento de los objetivos financieros, proponiendo estrategias de gestión de cartera diseñadas para optimizar el flujo de efectivo y reducir la morosidad. Estas estrategias incluyen la segmentación de clientes, el seguimiento proactivo de los pagos y la implementación de políticas de cobranza claras y consistentes. A su vez que el establecimiento de métricas de rendimiento claras y monitorear regularmente el desempeño del proceso de cartera y cobranza, permitirá identificar aspectos de mejora continua y tomar acciones correctivas según sea necesario y a tiempo.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

8. Recomendaciones

En términos generales y como recomendación para Joli Foods SAS y todas las organizaciones en Colombia, independiente del sector al que su mercado pertenezca, se puede afirmar que tener bien definidos los procesos en la empresa, garantiza su éxito y su eficiencia, logrando que estas avancen por el camino correcto, en búsqueda de crecimiento y avance constante. Trabajar arduamente para que todos los procesos organizaciones se mantengan en constante actualización y adaptación permanente, más, cuando el mundo empresarial vive en un cambio continuo y de incertidumbre a nivel económico y comercial.

Proyectos como este resultan ser de suma importancia y de aporte para que de manera continuada organizaciones como Joli Foods SAS, establezcan mecanismos que contribuyan a su sostenibilidad y viabilidad financiera, a través de herramientas que sustenten sus procesos internos, y definan los planes de trabajo y los proyectos estratégicos en contribución a su salud financiera, reconocimiento y respaldo por parte de proveedores y contratistas, mediante buenas y sanas prácticas cumplimiento en tiempos acordados, y su permanencia en el mercado.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Referencias bibliográficas

- Atoche Bernal, L. P. (2016). Las políticas de crédito y cobranza y su incidencia en la situación económica y financiera de la empresa Despachos Aduaneros Chavimochic SAC del distrito Salaverry, Año 2015.
- Bances Yupton, W. E., Huayhua Quispe, N., Otero Lévano, C. E., & Silva Huerta, F. R. (2016). Diseño de un sistema de créditos y cobranzas en una mediana empresa importadora y comercializadora de frenos y autopartes ubicada en el departamento de Lima, con la finalidad de reducir el índice de morosidad e incobrables y optimizar la gestión de las áreas involucradas.
- Berrones, S. S., Mera, D. D., & Guerrero, R. G. (2019). Aproximación teórica a la importancia de la gestión de procesos en las empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 1(1), 8-8.
- Cabello, J. C., Brítez, M. Á. A., & Chung, C. (2020). Gestión de las políticas de crédito y cobranza de las MIPYMES para su sustentabilidad financiera, Asunción, 2017. *Revista Científica de la UCSA*, 7(1), 23-30.
- Carrión, D. I. E., Zurita, C. I. N., Álvarez, J. C. E., & Contreras, M. D. C. M. (2019). La estrategia financiera como herramienta funcional para la gestión de liquidez en las organizaciones. *Cienciamatria*, 5(1), 502-532.
- Cerón, L. Á. M., & Otero, R. A. M. (2011). Valoración y riesgo crediticio en Colombia. *Revista Finanzas y Política Económica*, 3(2), 65-82.
- Chaves, V. E. J. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista internacional de investigación en ciencias sociales*, 8(1), 141-150.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

- Chaves, V. E. J., & Weiler, C. C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *Academo*, 3(2).
- Chiriani-Cabello, J. E., Alegre-Brítez, M. Á., & Chung, C. (2020). Gestión de las políticas de crédito y cobranza de las MIPYMES para su sustentabilidad financiera, Asunción, 2017. *Revista Científica de la UCSA*, 7(1), 23-30.
- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión financiera*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Gitman L. y Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. Décimo segunda edición. Editorial Pearson. Madrid – España.
- Gómez, E. F. (2004). *Conocimientos y aplicaciones tecnológicas para la dirección comercial*. Esic Editorial.
- Jacinto Ordinola, G. J., & Navarro Amaya, A. D. R. (2019). Implementación de políticas de crédito-cobranza y su incidencia en la liquidez de la empresa comercial Delant Corporation SA distrito de La Victoria, año 2015.
- López-Rodríguez, C. E., Velásquez-Lizcano, C., Fajardo-Sierra, J. M., & Sierra-Otalora, J. L. (2024). Un acercamiento a las metodologías para la valoración financiera: análisis bibliométrico y revisión sistemática de literatura. *RAN-Revista Academia & Negocios*, 10(1), 36-52.
- López-Rodríguez, C. E., & Cruz-Linares, J. K. (2021). Propuesta para la disminución del riesgo en el otorgamiento de crédito. Un estudio de caso en el sector salud colombiano/Proposal for the reduction of risk in credit granting. A case study in the Colombian health sector/Proposta de redução de risco na concessão de crédito. Um estudo de caso no setor de saúde colombiano. *Cooperativismo y Desarrollo*, 29(121), 1B-1B.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

- López-Rodríguez, C. E., & Gil-Muñoz, M. D. (2020). Corporate finance in public services companies in subachoque and el rosal cundinamarca. *Semestre Económico*, 23(55), 25-46.
- Menacho Dueñas, L. A. (2019). Las políticas de créditos y cobranzas para optimizar el pago de clientes y su impacto en la morosidad en empresas.
- Montaño, M. F. R., Paco, J. A., & Robles, M. F. R. (2021). Análisis de la administración de las políticas de crédito y Cobranzas en las mipymes familiares. *Brazilian Journal of Business*, 3(5), 3697-3708.
- Morales Castro, J. A. (2014). Crédito y Cobranza. México: Grupo Editorial Patria.
- Morales, J.A y Morales, A (2014). Crédito y Cobranza, primera edición.
<https://www.academia.edu/35810501/>
- Muñiz, M. (2010). Estudios de caso en la investigación cualitativa. División de estudios de posgrado universidad autónoma de nuevo León. Facultad de psicología. México, 1-8.
- Nieto, E. (2018). Tipos de investigación. Universidad Santo Domingo de Guzmán, 2.
- Ortiz Martínez, B. Y., González Ramos, J. G., & Marengo López, Y. P. (2015). Políticas de control interno para el área financiera de Industrias Alimenticias Vitarrico.
- Rivas, D. A. C., & Burgos, J. E. B. (2016). La gestión de cartera de crédito y el riesgo crediticio como determinante de morosidad o liquidez de las empresas comerciales. *Observatorio de la economía latinoamericana*, (223).
- Van de Berghe, É. (2016). Gestión gerencial y empresarial aplicadas al siglo XXI. Ecoe ediciones.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Vargas Sánchez, A., & Mostajo Castelú, S. (2014). Medición del riesgo crediticio mediante la aplicación de métodos basados en calificaciones internas. *Investigación & Desarrollo*, 2(14), 5-25.

Velasco, M. L. Y. P., & Martínez, M. (2017). Muestreo probabilístico y no probabilístico. *Licenciatura en*, 3.

Vélez, L. D. D., López, C. P. C., & Hoyos, O. M. G. (2017). Diseño de un modelo de scoring para la gestión eficiente de la cartera en una agencia de cobranzas. *Escenarios: empresa y territorio*, 6(7).

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

ANEXOS

Anexo 1. Información financiera Joli Foods SAS 2021 - 2022

Fuente : <https://atlas360.com/yndika/>

Información Financiera		
	2021	2022
Capital de Trabajo	\$ 12.742.565.000	\$ 22.358.398.000 ^(+75,46%)
Apalancamiento	1,66	3,23 ^(+94,58%)
Deuda Financiera Neta / EBITDA	1,47	3,64 ^(+147,62%)
Rotación de cartera	61	57 ^(-6,56%)
Rotación de proveedores	132	101 ^(-23,48%)
Ingresos Operacionales	\$ 102.645.103.000	\$ 135.556.728.000 ^(+32,06%)
Disponible	\$ 230.452.000	\$ 684.243.000 ^(+196,91%)
Autonomía Financiera	37,55 %	23,65 % ^(-37,02%)
EBITDA	\$ 8.959.283.000	\$ 10.619.537.000 ^(+18,52%)
Resultado Ejercicio	\$ 3.961.230.000	\$ 714.426.000 ^(-81,96%)

Cifras en COP. Fuente: Superintendencia de Sociedades.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Anexo 2. Estados financieros Joli Foods SAS 2018 - 2022

Fuente : <https://atlax360.com/yndika/>

Activo	2018 (08/12/2018)	2019 (08/12/2019)	2020 (08/12/2020)	2021 (08/12/2021)	2022 (08/12/2022)
Total de activos	\$ 46.262.544.000	\$ 47.350.575.000 \uparrow 2,33%	\$ 49.613.545.000 \uparrow 4,78%	\$ 70.001.238.000 \uparrow 41,99%	\$ 92.273.180.000 \uparrow 31,82%
> Total de activos no corrientes	\$ 13.248.002.000	\$ 14.354.535.000 \uparrow 8,33%	\$ 16.612.973.000 \uparrow 15,72%	\$ 21.956.905.000 \uparrow 24,17%	\$ 24.150.448.000 \uparrow 9,99%
Propiedad de inversión	\$ 0	\$ 0 \equiv	\$ 0 \equiv	\$ 0 \equiv	\$ 0 \equiv
Propiedades, planta y equipo	\$ 5.752.204.000	\$ 6.966.237.000 \uparrow 21,11%	\$ 8.110.176.000 \uparrow 16,42%	\$ 10.794.958.000 \uparrow 31,16%	\$ 12.956.615.000 \uparrow 20,23%
Plusvalía	\$ 7.196.409.000	\$ 7.196.409.000 \equiv 0,00%	\$ 7.196.409.000 \equiv 0,00%	\$ 7.196.409.000 \equiv 0,00%	\$ 7.196.409.000 \equiv 0,00%
Activos intangibles distintos de la plusvalía	\$ 10.469.000	\$ 0 ∇	\$ 0 \equiv	\$ 528.348.000 \uparrow	\$ 2.328.348.000 \uparrow 343,68%
Inversiones contabilizadas utilizando el método de la participación	\$ 0	\$ 0 \equiv	\$ 0 \equiv	\$ 1.176.784.000 \uparrow	\$ 804.561.000 ∇ -31,61%
Inversiones en subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas	\$ 0	\$ 0 \equiv	\$ 0 \equiv	\$ 0 \equiv	\$ 0 \equiv
Activos biológicos no corrientes	\$ 0	\$ 0 \equiv	\$ 0 \equiv	\$ 0 \equiv	\$ 0 \equiv
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar no corrientes	\$ 0	\$ 0 \equiv	\$ 0 \equiv	-	\$ 0 \equiv
Inventarios no corrientes	\$ 0	\$ 0 \equiv	\$ 0 \equiv	-	\$ 0 \equiv
Activos por impuestos diferidos	\$ 288.920.000	\$ 191.889.000 ∇ -33,36%	\$ 1.306.388.000 \uparrow 580,82%	\$ 2.260.406.000 \uparrow 73,01%	\$ 864.515.000 ∇ -61,79%
Activos por impuestos corrientes, no corriente	\$ 0	\$ 0 \equiv	\$ 0 \equiv	-	\$ 0 \equiv
Otros activos financieros no corrientes	\$ 0	\$ 0 \equiv	\$ 0 \equiv	-	\$ 0 \equiv
Otros activos no financieros no corrientes	\$ 0	\$ 0 \equiv	\$ 0 \equiv	-	\$ 0 \equiv
Activos no corrientes distintos al efectivo pignorado como garantía colateral para las que el receptor de transferencia...	\$ 0	\$ 0 \equiv	\$ 0 \equiv	-	\$ 0 \equiv
> Activos corrientes totales	\$ 33.014.542.000	\$ 32.996.040.000 ∇ -0,06%	\$ 33.000.572.000 ∇ -0,01%	\$ 48.044.333.000 \uparrow 45,99%	\$ 68.122.732.000 \uparrow 41,79%
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 785.560.000	\$ 995.871.000 \uparrow 26,77%	\$ 517.613.000 ∇ -48,02%	\$ 230.452.000 ∇ -55,66%	\$ 684.243.000 ∇ -196,91%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar corrientes	\$ 13.465.932.000	\$ 14.698.491.000 \uparrow 9,16%	\$ 14.078.764.000 ∇ -4,22%	\$ 17.250.425.000 \uparrow 21,51%	\$ 21.264.720.000 \uparrow 23,27%
Inventarios corrientes	\$ 17.267.517.000	\$ 14.867.592.000 ∇ -13,90%	\$ 17.385.156.000 \uparrow 16,92%	\$ 29.469.008.000 \uparrow 69,51%	\$ 43.094.710.000 \uparrow 46,24%
Activos por impuestos corrientes, corriente	\$ 1.396.611.000	\$ 2.253.249.000 \uparrow 61,34%	\$ 888.883.000 ∇ -48,30%	\$ 935.072.000 \uparrow 5,32%	\$ 2.916.404.000 \uparrow 211,89%
Activos biológicos corrientes	\$ 0	\$ 0 \equiv	\$ 0 \equiv	\$ 0 \equiv	\$ 0 \equiv
Otros activos financieros corrientes	\$ 0	\$ 0 \equiv	\$ 0 \equiv	\$ 26.581.000 \uparrow	\$ 0 ∇
Otros activos no financieros corrientes	\$ 98.922.000	\$ 180.837.000 \uparrow 82,87%	\$ 130.156.000 ∇ -28,02%	\$ 132.795.000 \uparrow 2,02%	\$ 162.655.000 \uparrow 21,49%
Activos corrientes distintos al efectivo pignorado como garantía colateral para las que el receptor de transferencia t...	\$ 0	\$ 0 \equiv	\$ 0 \equiv	-	\$ 0 \equiv
> Total activos corrientes distintos de los activos no corrientes o grupo de activos para su disposición clasificados como...	\$ 33.014.542.000	\$ 32.996.040.000 ∇ -0,06%	\$ 33.000.572.000 ∇ -0,01%	\$ 48.044.333.000 \uparrow 45,99%	\$ 68.122.732.000 \uparrow 41,79%
Activos no corrientes o grupos de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta o como manteni...	\$ 0	\$ 0 \equiv	\$ 0 \equiv	-	\$ 0 \equiv

Cifras en COP. Fuente: Superintendencia de Sociedades.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Patrimonio Neto y Pasivo					
	2018 (30/12/2018)	2019 (30/12/2019)	2020 (30/12/2020)	2021 (30/12/2021)	2022 (30/12/2022)
Total de patrimonio y pasivos	\$ 46.262.544.000	\$ 47.350.575.000 ^(2,35%)	\$ 49.613.545.000 ^(4,78%)	\$ 70.001.238.000 ^(41,09%)	\$ 92.273.180.000 ^(31,82%)
> Patrimonio total	\$ 19.104.632.000	\$ 19.810.217.000 ^(3,69%)	\$ 22.326.204.000 ^(12,70%)	\$ 26.287.434.000 ^(17,74%)	\$ 21.825.252.000 ^(-18,97%)
Capital emitido	\$ 17.221.140.000	\$ 17.221.140.000 ^(0,00%)	\$ 17.221.140.000 ^(0,00%)	\$ 17.221.140.000 ^(0,00%)	\$ 17.321.140.000 ^(0,58%)
Prima de emisión	\$ 3.654.343.000	\$ 3.654.343.000 ^(0,00%)	\$ 3.654.343.000 ^(0,00%)	\$ 3.654.343.000 ^(0,00%)	\$ 3.654.343.000 ^(0,00%)
Acciones propias en cartera	\$ 0	\$ 0 ⁽⁼⁾	\$ 0 ⁽⁼⁾	-	\$ 0 ⁽⁼⁾
Inversión suplementaria al capital asignado	\$ 0	\$ 0 ⁽⁼⁾	\$ 0 ⁽⁼⁾	-	\$ 0 ⁽⁼⁾
Otras participaciones en el patrimonio	\$ 0	\$ 0 ⁽⁼⁾	\$ 0 ⁽⁼⁾	-	\$ 0 ⁽⁼⁾
Supervivi por revaluación	\$ 0	\$ 0 ⁽⁼⁾	\$ 0 ⁽⁼⁾	-	\$ 0 ⁽⁼⁾
Otras reservas	\$ 135.343.000	\$ 135.343.000 ^(0,00%)	\$ 135.343.000 ^(0,00%)	\$ 135.343.000 ^(0,00%)	\$ 135.343.000 ^(0,00%)
Ganancias acumuladas	\$ - 2.115.633.000	\$ - 1.906.194.000 ^(9,90%)	\$ - 1.200.609.000 ^(37,02%)	\$ 1.315.378.000 ^(4%)	\$ 0 ⁽⁼⁾
Resultado del ejercicio	\$ 209.439.000	\$ 705.505.000 ^(338,89%)	\$ 2.515.987.000 ^(356,98%)	\$ 3.961.230.000 ^(57,44%)	\$ 714.426.000 ^(41,96%)
Total pasivos	\$ 27.157.912.000	\$ 27.540.358.000 ^(1,41%)	\$ 27.287.341.000 ^(-0,92%)	\$ 43.713.804.000 ^(60,20%)	\$ 70.447.928.000 ^(61,16%)
> Total de pasivos no corrientes	\$ 1.966.797.000	\$ 9.571.212.000 ^(386,64%)	\$ 8.222.345.000 ^(-14,09%)	\$ 8.412.036.000 ^(2,31%)	\$ 24.683.594.000 ^(193,42%)
Provisiones no corrientes por beneficios a los empleados	\$ 0	\$ 0 ⁽⁼⁾	\$ 0 ⁽⁼⁾	-	\$ 0 ⁽⁼⁾
Otras provisiones no corrientes	\$ 0	\$ 0 ⁽⁼⁾	\$ 0 ⁽⁼⁾	-	\$ 0 ⁽⁼⁾
Total provisiones no corrientes	\$ 0	\$ 0 ⁽⁼⁾	\$ 0 ⁽⁼⁾	-	\$ 0 ⁽⁼⁾
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar no corrientes	\$ 0	\$ 0 ⁽⁼⁾	\$ 0 ⁽⁼⁾	-	\$ 0 ⁽⁼⁾
Pasivo por impuestos diferidos	\$ 0	\$ 100.443.000 ^(4%)	\$ 1.299.275.000 ^(-1.000%)	\$ 1.917.857.000 ^(47,61%)	\$ 4.334.000 ^(-99,75%)
Pasivos por impuestos corrientes, no corriente	\$ 0	\$ 0 ⁽⁼⁾	\$ 0 ⁽⁼⁾	-	\$ 0 ⁽⁼⁾
Otros pasivos financieros no corrientes	\$ 1.966.797.000	\$ 9.470.769.000 ^(381,52%)	\$ 6.923.070.000 ^(-36,90%)	\$ 6.494.179.000 ^(-6,30%)	\$ 24.679.260.000 ^(280,22%)
Otros pasivos no financieros no corrientes	\$ 0	\$ 0 ⁽⁼⁾	\$ 0 ⁽⁼⁾	-	\$ 0 ⁽⁼⁾
> Pasivos corrientes totales	\$ 25.191.115.000	\$ 17.969.146.000 ^(-28,67%)	\$ 19.064.996.000 ^(6,12%)	\$ 35.301.768.000 ^(85,17%)	\$ 45.764.334.000 ^(29,64%)
Provisiones corrientes por beneficios a los empleados	\$ 0	\$ 0 ⁽⁼⁾	\$ 923.341.000 ^(4%)	\$ 1.492.442.000 ^(61,62%)	\$ 0 ⁽⁼⁾
Otras provisiones corrientes	\$ 0	\$ 0 ⁽⁼⁾	\$ 0 ⁽⁼⁾	-	\$ 0 ⁽⁼⁾
Total provisiones corrientes	\$ 0	\$ 0 ⁽⁼⁾	\$ 923.341.000 ^(4%)	\$ 1.492.442.000 ^(61,62%)	\$ 0 ⁽⁼⁾
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 12.096.178.000	\$ 11.148.103.000 ^(-7,36%)	\$ 12.024.139.000 ^(7,88%)	\$ 25.821.228.000 ^(114,74%)	\$ 26.888.919.000 ^(4,12%)
Pasivos por impuestos corrientes, corriente	\$ 1.354.426.000	\$ 2.496.382.000 ^(84,21%)	\$ 1.814.648.000 ^(-27,12%)	\$ 975.722.000 ^(-46,22%)	\$ 2.942.034.000 ^(201,32%)
Otros pasivos financieros corrientes	\$ 10.461.021.000	\$ 3.529.652.000 ^(-66,34%)	\$ 4.302.868.000 ^(21,91%)	\$ 6.923.291.000 ^(60,90%)	\$ 14.706.915.000 ^(112,48%)
Otros pasivos no financieros corrientes	\$ 679.490.000	\$ 795.009.000 ^(17,60%)	\$ 0 ⁽⁼⁾	\$ 89.085.000 ^(4%)	\$ 1.224.466.000 ^(-1.000%)
> Total de pasivos corrientes distintos de los pasivos incluidos en grupos de activos para su disposición clasificados com...	\$ 17.969.146.000	\$ 17.969.146.000 ^(0,00%)	\$ 19.064.996.000 ^(6,12%)	\$ 35.301.768.000 ^(85,17%)	\$ 45.764.334.000 ^(29,64%)
Pasivos incluidos en grupos de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta	\$ 0	\$ 0 ⁽⁼⁾	\$ 0 ⁽⁼⁾	-	\$ 0 ⁽⁼⁾

Cifras en COP. Fuente: Superintendencia de Sociedades.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Cuenta de Resultados	2018 (30/12/2018)	2019 (30/12/2019)	2020 (30/12/2020)	2021 (30/12/2021)	2022 (30/12/2022)
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 67.390.568.000	\$ 79.435.429.000 ^(17,6%)	\$ 81.775.887.000 ^(3,9%)	\$ 102.645.103.000 ^(25,5%)	\$ 135.556.728.000 ^(32,8%)
Costo de ventas	\$ 48.163.644.000	\$ 55.473.156.000 ^(15,1%)	\$ 54.775.488.000 ^(-1,3%)	\$ 70.852.372.000 ^(29,3%)	\$ 96.046.344.000 ^(35,9%)
> Ganancia bruta	\$ 19.226.924.000	\$ 23.962.273.000 ^(24,6%)	\$ 27.000.399.000 ^(11,6%)	\$ 31.792.731.000 ^(17,7%)	\$ 39.510.384.000 ^(24,7%)
Otros ingresos	\$ 266.602.000	\$ 457.573.000 ^(71,6%)	\$ 441.831.000 ^(-3,6%)	\$ 2.092.008.000 ^(470,6%)	\$ 370.474.000 ^(-81,7%)
Gastos de ventas	\$ 10.118.249.000	\$ 11.668.833.000 ^(15,2%)	\$ 10.994.997.000 ^(-5,2%)	\$ 12.277.649.000 ^(11,8%)	\$ 15.033.638.000 ^(21,6%)
Gastos de administración	\$ 9.351.935.000	\$ 9.351.935.000 ^(0,0%)	\$ 10.657.183.000 ^(13,9%)	\$ 13.983.253.000 ^(31,2%)	\$ 15.227.593.000 ^(8,9%)
Otros gastos	\$ 120.503.000	\$ 273.143.000 ^(128,6%)	\$ 118.350.000 ^(-58,6%)	\$ 466.477.000 ^(294,1%)	\$ 514.705.000 ^(10,1%)
Otras ganancias (pérdidas)	\$ - 57.425.000	\$ - 58.176.000 ^(-1,3%)	\$ 0 ^(Δ)	-	\$ - 164.022.000 ⁽⁻⁾
> Ganancia (pérdida) por actividades de operación	\$ 1.976.680.000	\$ 3.067.759.000 ^(56,2%)	\$ 6.071.700.000 ^(97,9%)	\$ 7.157.360.000 ^(17,8%)	\$ 8.940.890.000 ^(24,9%)
Diferencia entre el importe en libros de dividendos pagaderos e importe en libros de activos distribuidos distintos al e...	\$ 0	\$ 0 ⁽⁼⁾	\$ 0 ⁽⁼⁾	-	\$ 0 ⁽⁼⁾
Ganancias (pérdidas) que surgen de la baja en cuentas de activos financieros medidos al costo amortizado	\$ 0	\$ 0 ⁽⁼⁾	\$ 0 ⁽⁼⁾	-	\$ 0 ⁽⁼⁾
Ingresos financieros	\$ 12.098.000	\$ 6.188.000 ^(-48,8%)	\$ 1.741.452.000 ^(-1.000%)	\$ 54.050.000 ^(-96,9%)	\$ 55.644.000 ^(2,9%)
Costos financieros	\$ 1.072.151.000	\$ 1.559.386.000 ^(45,6%)	\$ 3.851.250.000 ^(148,9%)	\$ 994.245.000 ^(-16,1%)	\$ 3.359.332.000 ^(-217,8%)
Deterioro de valor de ganancias y reversión de pérdidas por deterioro de valor (pérdidas por deterioro de valor) determi...	\$ 0	\$ 0 ⁽⁼⁾	\$ 0 ⁽⁼⁾	-	\$ 0 ⁽⁼⁾
Participación en las ganancias (pérdidas) de asociadas y negocios conjuntos que se contabilizan utilizando el método de ...	\$ 0	\$ 0 ⁽⁼⁾	\$ 0 ⁽⁼⁾	\$ 15.284.000 ^(Δ)	\$ - 1.524.562.000 ⁽⁻⁾
Otros ingresos (gastos) procedentes de subsidiarias, entidades controladas de forma conjunta y asociadas	\$ 0	\$ 0 ⁽⁼⁾	\$ 0 ⁽⁼⁾	-	\$ 0 ⁽⁼⁾
Ganancias (pérdidas) que surgen de diferencias entre el costo amortizado anterior y el valor razonable de activos financ...	\$ 0	\$ 0 ⁽⁼⁾	\$ 0 ⁽⁼⁾	-	\$ 0 ⁽⁼⁾
Ganancia (pérdida) acumulada anteriormente reconocida en otro resultado integral que surge de la reclasificación de acti...	\$ 0	\$ 0 ⁽⁼⁾	\$ 0 ⁽⁼⁾	-	\$ 0 ⁽⁼⁾
Ganancias (pérdidas) de cobertura por cobertura de un grupo de partidas con posiciones de riesgo compensatorias	\$ - 445.487.000	\$ - 129.453.000 ^(-29,1%)	\$ 0 ^(Δ)	\$ - 804.932.000 ⁽⁻⁾	\$ - 2.831.767.000 ^(-351,8%)
> Ganancia (pérdida), antes de impuestos	\$ 471.140.000	\$ 1.385.108.000 ^(293,9%)	\$ 3.961.902.000 ^(186,6%)	\$ 5.427.517.000 ^(36,9%)	\$ 1.280.873.000 ^(-76,4%)
Ingreso (gasto) por impuestos	\$ 261.701.000	\$ 679.523.000 ^(159,8%)	\$ 1.445.915.000 ^(112,7%)	\$ 1.466.287.000 ^(1,6%)	\$ 566.447.000 ^(41,3%)
> Ganancia (pérdida) procedente de operaciones continuadas	\$ 209.439.000	\$ 705.585.000 ^(236,9%)	\$ 2.515.987.000 ^(256,5%)	\$ 3.961.230.000 ^(51,6%)	\$ 714.426.000 ^(-81,9%)
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas	\$ 0	\$ 0 ⁽⁼⁾	\$ 0 ⁽⁼⁾	-	\$ 0 ⁽⁼⁾
Ganancia (pérdida)	\$ 209.439.000	\$ 705.585.000 ^(236,9%)	\$ 2.515.987.000 ^(256,5%)	\$ 3.961.230.000 ^(51,6%)	\$ 714.426.000 ^(-81,9%)

Cifras en COP. Fuente: Superintendencia de Sociedades.

Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Anexo 3. Proceso de cobranza Joli Foods SAS

POLITICA RESTRICCIÓN DE CRÉDITO (NO REPISAR FACTURAS)

Por incumplimiento en compromiso de actualización de documentos (4 incumplimientos).

Por dos incumplimientos de compromisos de pago por parte del cliente en lapso de dos meses, sin dar previo aviso al incumplimiento.

Mal hábito de pago: más de 10 días de mora en los pagos de los últimos 3 meses.

POLITICA SUSPENSIÓN DE CRÉDITO

Después de la restricción, si el cliente presenta dos incumplimientos de compromisos de pago, sin dar previo aviso al incumplimiento.

Después de dos meses se podrá solicitar crédito iniciando el proceso con un nuevo estudio.

POLITICA DE CARTERA



Anexo 4. Política creación de clientes, consumo Joli Foods SAS.

POLITICA DE CARTERA CONSUMO

CREACIÓN CLIENTE

PERSONA NATURAL

- Copia Cédula Ciudadanía
- RUT
- Formato Conocimiento Cliente

PERSONA JURIDICA

- Copia Cédula Ciudadanía
- RUT
- Certificado Cámara de Comercio – NO > 90 días
- Formato Conocimiento Cliente



Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Anexo 5. Política estudio de crédito Joli Foods SAS



Anexo 6. Política aprobación de sobrecupo Joli Foods SAS



Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para la empresa Joli Foods SAS

Anexo 7. Política restricción y suspensión de crédito Joli Foods SAS.

POLITICA RESTRICCIÓN DE CRÉDITO (NO REPISAR FACTURAS)

Por incumplimiento en compromiso de actualización de documentos (4 incumplimientos).

Por dos incumplimientos de compromisos de pago por parte del cliente en lapso de dos meses, sin dar previo aviso al incumplimiento.

Mal hábito de pago: más de 10 días de mora en los pagos de los últimos 3 meses.

POLITICA SUSPENSIÓN DE CRÉDITO

Después de la restricción, si el cliente presenta dos incumplimientos de compromisos de pago, sin dar previo aviso al incumplimiento.

Después de dos meses se podrá solicitar crédito iniciando el proceso con un nuevo estudio.

POLITICA DE CARTERA

