

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá



**Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector
manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá**

Poveda Contreras María Elizabeth

Rodríguez Salazar Alba Johana

Melo Forero July Rocio

Igua Cardenas Giovanni

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

abril de 2026

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

**Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector
manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá**

Poveda Contreras María Elizabeth

Rodríguez Salazar Alba Johana

Melo Forero July Rocio

Igua Cardenas Giovanni

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

Asesor

Ph.D. 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 2026

Dedicatoria

Quiero en primer lugar agradecer a Dios por cada oportunidad brindada a lo largo de este camino, a mi madre y a mi hermana, quienes con amor, paciencia y fortaleza supieron acompañarme y sostenerme en este proceso lleno de altos y bajos, a mis dos gatos, mis fieles compañeros durante tantas noches de traspaso, que con su presencia hicieron más llevadero cada momento difícil, a mis tres compañeras, por su paciencia, compromiso y dedicación en este proyecto, por el esfuerzo compartido y por construir, en tan poco tiempo, un grupo tan unido, más que compañeras, se convirtieron en confidentes, amigas y casi hermanas, porque cuando una flaqueaba, siempre estaban las otras tres pilotando el barco hacia nuestro objetivo, también quiero recordar a las personas que ya no están físicamente, pero que llevo siempre en mis pensamientos y en mi corazón, sintiendo su presencia como una protección constante desde lo espiritual, agradezco a todas aquellas personas que de una u otra manera hicieron parte de este proceso, siempre hubo una palabra de apoyo o motivación que me impulsó a seguir adelante, a todos muchas gracias.

Giovanny Igua Cardenas

Dedico este trabajo de grado principalmente a mi familia, por ser mi mayor fuente de inspiración y apoyo incondicional. Gracias por su amor, paciencia y comprensión en cada momento de este proceso, por acompañarme en los días difíciles y celebrar conmigo cada logro alcanzado. A todas aquellas personas que hicieron parte de este camino, que, con sus palabras de aliento, su confianza y su compañía me motivaron a seguir adelante y no rendirme, incluso

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

cuando las dificultades parecían grandes. Este logro no es solo mío, también les pertenece a ustedes, quienes creyeron en mí y me impulsaron a alcanzar esta meta tan importante en mi vida.

July Rocio Melo Forero

Quiero dedicar este trabajo, a mi madre, por su infinita paciencia, su amor incondicional y por ser el pilar fundamental en cada etapa de mi vida. Su apoyo constante ha sido clave para alcanzar este logro, a Quira y Princesa, por su compañía fiel durante las largas horas de estudio, brindándome tranquilidad y motivación en los momentos más exigentes. y a una persona especial, por su apoyo incondicional, comprensión y ánimo permanente, que fueron esenciales para no rendirme y seguir adelante en este proceso.

Alba Johana Rodríguez Salazar

A Dios, quien hace posible lo imposible, quien va delante de mí en todo momento y me ha acompañado en cada paso. A mi padre en el cielo, que sigue siendo mi guía e inspiración. A mi madre, mi esposo y mis hijos, y mi familia por su amor, paciencia y apoyo incondicional; por ser mi fuerza y la razón que me impulsa a seguir adelante y cumplir mis sueños.

María Elizabeth Poveda Contreras.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que de una u otra manera han sido parte fundamental de este proceso y han hecho posible la culminación de este proyecto. En primer lugar, agradecemos a nuestras familias, quienes han estado siempre a nuestro lado brindándonos apoyo, motivación y comprensión, incluso en los momentos más difíciles. Su amor incondicional y la confianza depositada en nosotros han sido la base que nos permitió superar cada obstáculo en el camino.

De igual manera, extendemos nuestro agradecimiento a nuestros tutores y docentes, quienes con su paciencia, conocimiento y orientación nos guiaron durante todo el proceso de investigación y desarrollo. Sus valiosos aportes, consejos y enseñanzas fueron esenciales para la construcción, fortalecimiento y finalización de este trabajo académico.

Finalmente, agradecemos a todas aquellas personas que, de una u otra forma, contribuyeron a nuestro crecimiento personal y profesional durante este tiempo. Gracias por ser parte de este proceso que, con esfuerzo, compromiso y dedicación, hoy logramos culminar con satisfacción. A todos, nuestro más profundo agradecimiento.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Contenido

Resumen.....	10
Introducción	12
1. Problema.....	17
1.1 Descripción del problema	17
1.2 Pregunta de investigación	22
2. Justificación.....	23
3. Objetivos.....	26
3.1. Objetivo general.....	26
3.2. Objetivos específicos	26
4. Marco de referencia	27
4.1. Marco teórico	27
4.2. Marco legal	31
5. Metodología.....	33
5.1. Alcance de la investigación	33
5.2. Enfoque metodológico	34
5.3. Población.....	35
5.4. Instrumentos.....	36
5.5. Procedimientos.....	36
5.6. Consideraciones éticas.....	40
6. Resultados.....	42

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

6.1.	Generalidades.....	42
6.2.	Estados Financieros.	43
6.3.	Indicadores Financieros	52
6.4.	Cálculo del Valor Económico Agregado (EVA).....	74
6.5	Flujo de caja libre.....	76
6.6	Evaluación de políticas de crédito y cartera actuales.....	81
6.7	Índices de morosidad.....	103
6.8	Cartera pendiente por castigar.....	107
6.9	Propuesta de política de crédito y cartera.....	111
6.9.1	Política de crédito y cartera.....	112
6.9.1.1	Capitulo 1. De las políticas de crédito y cartera.....	112
6.9.1.2	Capitulo 2. De las políticas de cartera.....	127
6.9.2	Reglamento de crédito y administración de cartera	131
6.10	Presupuesto implementación políticas de crédito y cartera	160
6.11	Flujo de caja proyectado optimista.....	166
6.12	Flujo de caja proyectado pesimista	171
7.	Conclusiones.....	176
8.	Recomendaciones	179
9.	Referencias bibliográficas	181

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Lista de tablas

Tabla 1 . Base de datos Insolvencia 2025 por sector Económico.	24
Tabla 2. Estado de situación financieras activos.....	43
Tabla 3. Estado de situación financiera pasivos y patrimonio.....	46
Tabla 4. Estado de situación financiera estado de resultados.	49
Tabla 5. KPI's de Liquidez o de Solvencia.....	53
Tabla 6. KPI's de Eficiencia y Actividad Empresarial.	58
Tabla 7. KPI's de Endeudamiento o estructura de capital.	63
Tabla 8. KPI's de Rentabilidad.	70
Tabla 9. Comparativo WACC contra KPI's de rentabilidad.....	75
Tabla 10. Flujo de caja libre periodo 2021 – 2024.	76
Tabla 11. Flujo de caja libre proyectado periodo 2025-2029.	78
Tabla 12. Evaluación de políticas de crédito y cartera.....	82
Tabla 13. Cartera pendiente por castigar 2023.....	108
Tabla 14. Cartera pendiente por castigar 2024.....	109
Tabla 15. Rango de aprobación de la solicitud de crédito.	133
Tabla 16. Plazo de asignación del crédito.....	134
Tabla 17. Tabla de garantías.	135
Tabla 18. Etapas de gestión cobranzas.....	148
Tabla 19. Protocolos de contacto con clientes en mora	150
Tabla 20. Proceso para escalamiento	152

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Lista de figuras

Figura 1. Técnicas de investigación.....	38
Figura 2. índice de morosidad año 2023.....	104
Figura 3. índice de morosidad año 2024.....	106

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Resumen

En cualquier empresa es fundamental la gestión de crédito y cartera, ya que de esta depende el adecuado manejo del flujo de caja y la recuperación oportuna del dinero, el objetivo de esta investigación es elaborar una propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero, a través de un estudio de caso en la ciudad de Bogotá. La metodología utilizada tiene un alcance descriptivo con enfoque mixto utilizando como instrumentos el análisis documental y estudio de caso, en donde se analizó la información financiera, indicadores y una revisión a las políticas y procedimientos internos. Dentro de los resultados se estableció una política de gestión de crédito y cartera que permita a las empresas mejorar el ciclo de conversión del efectivo, la liquidez y la rentabilidad creando valor económico agregado. Se concluye que con una adecuada gestión de crédito y cartera se puede reducir el riesgo de incobrabilidad, mejorar el flujo de caja y contribuir a la sostenibilidad financiera de la empresa.

Palabras claves: Políticas de crédito, gestión de crédito, gestión de cartera.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Abstract

In any company, credit and receivables management is essential, as it determines the proper handling of cash flow and the timely recovery of funds. The objective of this research is to develop a proposal for credit and receivables policies and management in companies within the manufacturing sector, through a case study conducted in the city of Bogotá. The methodology employed has a descriptive scope with a mixed-methods approach, using documentary analysis and a case study as instruments, through which financial information, indicators, and a review of internal policies and procedures were analysed. Among the results, a credit and receivables management policy was established to enable companies to improve the cash conversion cycle, liquidity, and profitability, thereby creating added economic value. It is concluded that, with proper credit and receivables management, it is possible to reduce the risk of uncollectible accounts, improve cash flow, and contribute to the company's financial sustainability.

Keywords: credit policies, credit management, receivables management

Introducción

La propuesta de políticas de crédito y gestión de cartera es fundamental en el sector manufacturero debido a su impacto directo en la liquidez, la rentabilidad y el riesgo financiero, ya que una adecuada estructuración del crédito permite optimizar el flujo de caja, mejorar la rotación de cuentas por cobrar y mitigar la cartera vencida, reduciendo el riesgo de incobrabilidad, buscamos favorecer una asignación eficiente del capital de trabajo, fortaleciendo la sostenibilidad financiera en el corto y largo plazo, La importancia de la gerencia financiera radica en asegurar la recuperación oportuna de las cuentas por cobrar, disminuir la dependencia de financiamiento externo y reducir los costos financieros, facilitar la toma de decisiones estratégicas en el otorgamiento de crédito, logrando un equilibrio entre el crecimiento de las ventas, el control del riesgo y la generación de valor para la empresa.

Esta investigación se delimita al análisis y diseño de políticas de crédito y gestión de cartera en empresas del sector manufacturero, con énfasis en los procesos de evaluación del riesgo crediticio, asignación de cupos y gestión de recaudo, bajo la metodología de estudio de caso empleando información financiera y operativa de una empresa del sector para asegurar la validez del análisis, el enfoque metodológico adopta un diseño descriptivo propositivo, que parte de un diagnóstico actual para la formulación de estrategias orientadas a la optimización del ciclo de conversión de efectivo. Se concentra la investigación en variables financieras clave como liquidez, rotación de cuentas por cobrar, nivel de cartera vencida, riesgo de incobrabilidad, eficiencia en el

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

capital de trabajo y principales KPI's para el análisis de la información financiera suministrada.

Las cuentas por cobrar constituyen una parte fundamental de los activos, por lo que requieren un seguimiento permanente y la constitución de provisiones por deterioro, considerando factores como la inflación que afectan su valor, es necesario contar con políticas claras de gestión de crédito y cartera que garanticen una recuperación eficiente sin afectar la liquidez y la rentabilidad, la desaceleración económica ha incrementado el endeudamiento empresarial, evidenciando la necesidad de establecer condiciones de crédito adecuadas que aseguren el retorno oportuno de los recursos. En el sector manufacturero donde se presentan niveles relevantes de insolvencia, se identifican debilidades como negociaciones desfavorables con grandes clientes y el otorgamiento de créditos sin un análisis previo, lo que incrementa el riesgo de incobrabilidad y afecta directamente el flujo de caja, la implementación de políticas permite reducir riesgos, mejorar la gestión financiera y fortalecer la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa.

La gestión del riesgo crediticio y la eficiencia en la cobranza constituyen pilares fundamentales de la gerencia financiera, dado su impacto directo en la liquidez y sostenibilidad empresarial. Como lo señala Perugachi et al. (2022), las empresas han recurrido tradicionalmente a mecanismos como pagarés, facturas como título valor y compromisos de pago futuro para mitigar el riesgo, estos instrumentos requieren ser complementados con una gestión de control activa y estratégica. Para reforzar la gestión de cartera nos dice Tejedor et al. (2024) Los retrasos en los cobros afectan negativamente el flujo de efectivo, comprometiendo la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones de corto plazo frente a colaboradores, proveedores y entidades financieras. La gerencia financiera desempeña un rol clave al diseñar políticas de crédito y cartera eficientes, optimizar el uso de los recursos y garantizar una

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

recuperación oportuna de la cartera, fortaleciendo así la estabilidad financiera y la toma de decisiones.

Esta investigación adoptará un alcance descriptivo con enfoque metodológico mixto, orientado a analizar la gestión de crédito y cartera en una empresa del sector manufacturero en Bogotá, mediante la caracterización de sus políticas, procesos y estrategias tanto en el otorgamiento de crédito como en la recuperación de cartera. Se integran métodos cuantitativos, a través del análisis de indicadores de estados financieros y cualitativos mediante la revisión documental y el estudio de caso, lo que permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. La población finita corresponde a una empresa del sector manufacturero, lo cual facilita el análisis de variables como la evaluación de solvencia, las políticas de crédito y los mecanismos de recaudo. El procedimiento incluye la recolección, organización y análisis sistemático de la información, contando con autorización institucional y garantizando la confidencialidad de los datos. Este estudio se rige por principios éticos fundamentales y busca formular una propuesta de mejoramiento que fortalezca la eficiencia y sostenibilidad de la gestión financiera.

Con los resultados se llevó a cabo la estructuración de un modelo integral de gestión de crédito y cartera fundamentado en el diagnóstico técnico de los procesos vigentes en una empresa del sector manufacturero en Bogotá, realizando análisis de variables críticas como la evaluación de riesgo crediticio, definición de cupos, condiciones de financiamiento y eficiencia en los mecanismos de recaudo, este proceso permitió identificar diferencias operativas y de control y derivar en la formulación de políticas estandarizadas orientadas a la mitigación del riesgo de incobrabilidad, la

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

optimización del ciclo de conversión de efectivo y el fortalecimiento de la liquidez, contribuyendo de manera directa a la mejora de la rentabilidad mediante una gestión más eficiente del capital de trabajo y la reducción de costos asociados a cartera.

El presupuesto presentado permitió estructurar de manera detallada la inversión requerida para la implementación de las políticas de crédito y cartera, integrando componentes tecnológicos, humanos, legales y operativos, con un costo total estimado de \$217.646.331 millones pesos colombianos. Este proceso contempló la adopción de soluciones tecnológicas especializadas, la contratación de talento estratégico, la integración de herramientas de análisis de riesgo y la capacitación del personal, asegurando una ejecución integral y alineada con las necesidades de la organización. La inversión se justifica en la medida en que fortalece el control del riesgo crediticio, optimiza los procesos de recaudo y mejora la eficiencia operativa, generando impactos positivos en la liquidez, la reducción de cartera vencida, en el incremento de la rentabilidad mediante una gestión más eficiente del capital de trabajo, acompañado de un crecimiento de ventas constante.

La estructuración de un marco integral de políticas de crédito y cartera, soportado en criterios técnicos de análisis de riesgo, segmentación de clientes, asignación de cupos, definición de condiciones de financiamiento y esquemas de garantías, así como en la implementación de estrategias sistemáticas de seguimiento y recuperación, lo cual adquiere alta relevancia para el sector manufacturero debido a su elevada exposición al crédito comercial y su impacto directo sobre el capital de trabajo, la propuesta permite mitigar el riesgo de morosidad, estabilizar los flujos de caja y mejorar la calidad de los activos corrientes mediante la optimización de indicadores financieros y la rotación de cartera, la importancia en la gestión financiera, integra la administración del crédito dentro de la estrategia corporativa, contribuyendo a la reducción de

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

pérdidas por deterioro, la optimización del ciclo de conversión de efectivo y una asignación más eficiente del capital, lo que se traduce en el fortalecimiento y sostenibilidad financiera y la mejora de la rentabilidad a través de un mayor rendimiento sobre los activos.

1. Problema

1.1 Descripción del problema

Según Datacrédito (2021) las organizaciones pueden tener problemas en la gestión de recaudo no solo por factores externos, si no por factores internos tales como, falta de políticas adecuadas para el control y seguimiento de las cuentas por cobrar. De acuerdo con Acosta (2025) en ocasiones las empresas priorizan el aumento de sus ventas sin tener en cuenta la capacidad de pago de sus clientes, La gestión eficiente de la cartera tiene el objetivo principal de buscar la fidelización y el fortalecimiento del vínculo comercial. Amplía el conocimiento de las necesidades reales de los clientes y de las organizaciones, se hace necesaria la eficiencia en la administración de la cartera, ya que esta representa un segmento importante de los recursos de la empresa, sin un proceso controlado se ocasiona a la empresa menos ingresos y afectando el flujo de efectivo y con esto menor liquidez para cumplir con sus obligaciones financieras.

Las políticas de crédito se definen como, el conjunto de acuerdos que engloban las reglas crediticias de una organización, las condiciones de crédito, los procesos y estrategias para gestionar el recaudo de las cuentas por cobrar (Saucedo Venegas, 2020). La gestión de cobro asegura que la organización reciba los pagos de sus clientes a tiempo, lo que garantiza un flujo constante de efectivo, esto es fundamental para cubrir obligaciones financieras, proveedores y mantener su operación. A su vez, la correcta gestión de cobro 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 (Cedeño-Mero et al., 2021).

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Según De Arantes Leite (2022) las políticas internas en una organización son fundamentales, porque permiten regular procesos, guiar la toma de decisiones adecuadas, sin estas pautas, se abre la puerta a decisiones subjetivas faltas de criterio, lo que aumenta el riesgo de generar resultados negativos. Las políticas financieras, especialmente las de crédito y cartera, funcionan como un puente entre las áreas comercial y financiera, estableciendo lineamientos claros para evaluar a los clientes y definir cupos de crédito de forma responsable.

Una gestión inadecuada del crédito afecta directamente la rotación del capital de trabajo y compromete la liquidez de la empresa cuando los créditos se otorgan sin análisis ni control, es común que se presenten atrasos (López-Rodríguez et al., 2024), pérdidas o problemas de cobranza. Como bien se dice, un crédito que nace mal termina mal, reflejando la necesidad de contar con políticas que ayuden a prevenir el riesgo, asegurar la recuperación oportuna del dinero y mantener la operatividad del negocio.

Las políticas de crédito y cartera también nos permiten definir condiciones de pago y garantías para gestionar la cobranza y garantizar que la empresa mantenga niveles adecuados de liquidez, solvencia y rentabilidad (Simancas-Guardo, 2024). Según Chiriani-Cabello & Chung (2020) las compañías que no cuentan con políticas claras enfrentan con mayor frecuencia incumplimientos, pérdidas y altos costos por recuperación de cartera, en cambio aquellas que aplican políticas bien estructuradas logran reducir significativamente el riesgo de impago. así mejora su flujo de caja y tomar decisiones más acertadas frente a sus clientes. En conclusión, las empresas que priorizan la gestión de crédito y cartera ayudan a mantener una operación estable, controlar el riesgo, proteger su capital de trabajo y fortalecer su sostenibilidad, las políticas de crédito

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

y cartera son una herramienta clave para cuidar los recursos, mantener la rentabilidad y garantizar la continuidad del negocio.

Cuando una empresa no define políticas claras de crédito, cartera y cuentas por cobrar, se expone a diversos riesgos y puede afectar su estabilidad financiera. La usencia de criterios definidos para revisar la solvencia de los clientes (Rivera-Godoy, 2021)., solicitar las garantías reales o medir los riesgos de los clientes según su situación financiera, esto puede derivar que los clientes se retrasen o que no paguen la deuda adquirida. Es por esto por lo que las políticas de gestión de crédito cartera deben garantizar un procedimiento de aprobación, seguimiento y un control con el fin de minimizar el deterioro de la cartera y gestionar una recuperación oportuna.

Si las empresas presentan una cartera deteriorada, la imagen antes sus inversores, proveedores, entre otros no es llamativa económicamente, ya que no van a invertir o vender; al observar un mayor riesgo en recuperación de su dinero. De acuerdo con Palacios & Macías, (2020) si la cartera aumenta es un activo quieto que no ayuda al flujo de efectivo, en caso de los proveedores y/o bancos al otorgar un crédito las tasas van a hacer altas y no llamativas para la organización. En contextos de endeudamiento empresarial en Colombia, se advierte que las empresas deben anticipar, diversificar y protegerse para convertir la deuda en crecimientos controlados sin afectar sus flujos de efectivos y no convertirse en un riesgo financiero.

Según Stender (2023) indica que la gestión cartera es importante para tener un flujo de efectivo disponible para capital de trabajo o inversiones de la empresa, el aumento de las cuentas por cobrar podría llegar a presentar dificultades financieras y riesgos de insolvencia. Esto significa que una buena gestión de esta cuenta del activo mitiga el riesgo al asegurar flujo de caja predecibles y adecuados para cubrir obligaciones, esto significa tener una liquidez empresarial, refuerza la necesidad de unas políticas activas de cartera y control de crédito (Suryana, 2023).

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Por otra parte, la gestión de cartera y créditos es fundamental, con los correctos lineamientos, se convierten en una gran herramienta que ayudara a que una organización este mejor posicionada para competir, brindando créditos favorables para sus clientes y sin afectar su inversión a largo plazo, manteniendo un correcto flujo de efectivo saludable para cumplir con sus obligaciones, con esto se busca posesionar la marca y construir una reputación en el mercado. La relación que encontramos generalmente entre cartera y su gestión efectiva tanto en rotación de cartera con direccionamientos en las políticas de cada organización es muy importante, pues esto debe garantizar la sostenibilidad financiera, permitiendo tomar decisiones base a resultados financieros claros y proteger la organización a largo plazo.

Por otro lado, en un entorno donde la sostenibilidad se ha convertido en un imperativo estratégico y operativo, las empresas deben incorporar prácticas responsables en la gestión financiera. Cada vez más organizaciones e inversionistas reconocen la sostenibilidad como una prioridad que implica riesgos y oportunidades relevantes. Sin embargo, muchas empresas aún no cuentan con estructuras internas que integren este enfoque dentro de su gestión corporativa, limitando sus acciones a áreas como las relaciones públicas o la responsabilidad social. Incorporar la sostenibilidad en la gestión del crédito y la cartera permite construir modelos financieros más resilientes y coherentes con las exigencias del entorno actual.

En el sector manufacturero y en cualquier sector de la economía, la gestión efectiva de la cartera es fundamental para garantizar la estabilidad y el éxito financiero al proporcionar un enfoque estructurado y estratégico para la toma de decisiones de inversión (Simancas-Guardo, 2024), de igual forma para adaptarse a cambios económicos

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

existentes en el mercado, controlar el riesgo y buscar la optimización de los recursos, teniendo claro también unas metas financieras para crecimiento y sostenibilidad de las compañías.

Según Acero (2020) el sector manufacturero desempeña un papel clave en el flujo circular de la economía, impulsando la actividad productiva y comercial. Además, al ofrecer ventas a crédito con bajos costos, apoya la liquidez de sus clientes y contribuye a mantener el dinero en circulación. Estas operaciones deben estar regidas por políticas claras que aseguren una adecuada recuperación de cartera, contribuyendo con la sostenibilidad del entorno económico sin poner en riesgo el capital de las organizaciones.

Asegurar la cartera por cobrar debe ser una decisión acertada y estratégica para el sostenimiento de la organización, esta se logra mantener en el mercado siempre y cuando anticipe los riesgos financieros de sus clientes aplicando los correctos lineamientos, políticas y procedimientos de la gestión de crédito y cartera (Solunion, 2025).

En la empresa manufacturera donde se desarrollará el estudio, ubicada en la ciudad de Bogotá, durante los últimos años se ha notado con suma preocupación la necesidad de dar una mayor relevancia en los procesos de gestión de crédito y cartera, orientadas a minimizar los efectos negativos de la no cobrabilidad. Los índices de morosidad alcanzados han sido superiores a los registrados históricamente; esto derivado de la priorización en la operación comercial, carencia de políticas de cobro y el control de la cartera en cabeza de la dirección comercial y gerencia general omitiendo los parámetros establecidos para una adecuada gestión de cobro.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

1.2 Pregunta de investigación

¿De qué manera se deben establecer las políticas y gestión de crédito y cartera para las compañías del sector manufacturero en ciudad de Bogotá?

2. Justificación

Las cuentas por cobrar son determinadas deudas que se adquieren a mediano y largo plazo, estas cuentas requieren un análisis constante y de seguimiento, Según Patiño & Arévalo, (2025), deben tener establecida una provisión por deterioro ya que la inflación al transcurrir del tiempo incurre a la pérdida de valor adquisitivo, con la afirmación anterior es necesario tener un procedimientos y políticas de gestión de cartera claras para el cobro adecuado a los clientes, donde el objetivo es una comunicación efectiva, contable, comercial y clientes, sin afectar el flujo de efectivo y liquidez.

En un contexto financiero colombiano se evidenció en los últimos años una desaceleración en el crecimiento económico, esto con lleva a las empresas a aumentar sus índices de endeudamiento, las organizaciones deben garantizar que la inversión realizada con recursos propios retorne a la empresa, esto se logra con unas políticas claras y ajustables a la situación económica actual, brindando plazos justos de crédito y ayudar al crecimiento tanto del cliente y la organización.

Según la superintendencia de sociedades (2025), cuantificar el impacto económico de acuerdo a las solicitudes de insolvencia de lo que va en el año 2025, esto se menciona en la tabla 1, se busca tener un mejor concepto de cómo afecta las malas prácticas en la gestión de crédito en el total de las empresas colombianas afocándonos en el sector manufacturero para tener información más amplia y enfocarnos en un análisis detallado del mercado, verificando principales razones por que llegan a pedir la insolvencia y mejorar así la propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Tabla 1 . Base de datos Insolvencia 2025 por sector Económico.

Sector Económico	Cantidad de Solicitudes	Porcentaje
Comercio	1222	22,5%
Servicios	1203	22,2%
Otros	882	16,2%
Manufacturero	839	15,5%
Construcción	657	12,1%
Agropecuario	290	5,3%
Transporte	260	4,8%
Minero e Hidrocarburo	79	1,5%
Total	5432	100,0%

Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia De Sociedades (2025).

A la empresa presentar un aumento en las cuentas por cobrar y dificultades en las cuentas incobrables podría llegar afectar el flujo de efectivo y aun futuro afectar la capacidad de la organización para cumplir con compromisos financieros y afectar sus inversiones a mediano y largo plazo, se ve un aumento significativo en los créditos a empresas de grandes superficies las cuales brindan créditos a más de 45 días y cuando realizan los pagos correspondientes no se efectúa el pago relacionado en la factura (Congreso de la república de Colombia, 2020) si no se cancela con descuentos derivados por el cliente que los utiliza para su beneficio, pero afectando directamente el costo de la

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

compañía recibiendo menos de lo inicialmente estipulado, primera falencia identificada en la parte de la negociación.

Por otro lado, tenemos los créditos otorgados por confianza, hacemos referencia a estos créditos que son brindados sin un estudio previo, si no por una referencia personal o la venta del momento, lo cual expone a la organización ya que si la persona natural o jurídica no cumple con el pago no hay ningún soporte legal que la empresa pueda utilizar para reclamar, con lo anterior, la formalización de estas políticas permitirá fortalecer las relaciones comerciales con los clientes mediante acuerdos claros y transparentes, contribuyendo a la sostenibilidad y crecimiento de la empresa. El proyecto es viable, ya que cuenta con el apoyo de la gerencia y el compromiso del departamento financiero para su implementación.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero, a través de un estudio de caso en la ciudad de Bogotá.

3.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un acercamiento teórico y conceptual orientado en las políticas y gestión de crédito y cartera.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión de crédito y cartera en la empresa.
- Diseñar una propuesta de políticas de gestión de crédito y cartera que garantice la efectividad en el proceso de otorgamiento de créditos y establezca estrategias para fortalecer la gestión de cobro de la empresa.

4. Marco de referencia

4.1. Marco teórico

4.1.1 Gestión de crédito.

Afirma Manrique et al. (2022) el riesgo crediticio ha estado presente desde tiempos antiguos, en la actualidad, tiene una relación con la gestión empresarial, su análisis implica revisar y evaluar los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización para disminuir dichos riesgos. En ocasiones los riesgos, debido a la falta de políticas y procedimientos las instituciones financieras han otorgado créditos de manera imprudente, sin evaluar adecuadamente claros para un análisis riguroso al momento de concederlos (Jiménez et al., 2024). De acuerdo con Perugachi et al. (2022) las diferentes formas de abordar la gestión de riesgos son una preocupación constante para las empresas, algunas optan por métodos tradicionales, como la firma de documentos como un pagare, facturas constituidas como título valor y el compromiso de pago futuro.

Para Mendoza & Vera (2023) el riesgo de crédito representa un componente esencial dentro de una empresa, permite identificar, evaluar y controlar posibles incumplimientos asociados a la cartera, al llevar a cabo esta gestión se contribuye a reducir efectos negativos de la misma. La administración de créditos representa un elemento clave para asegurar la estabilidad y el desarrollo de las empresas, el crédito constituye una fuente de ingresos, su adecuada gestión y control de riesgos son fundamentales para el éxito de estas instituciones (Castellano, 2025). De

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

acuerdo con López & Velastegui (2021) los créditos pueden aumentar la rentabilidad de la empresa; sin embargo, si no se pagan dentro del plazo establecido, es necesario implementar estrategias de cobro, gestionar indicadores y reportes para recuperar los recursos.

Implementar un buen sistema de gestión de riesgos permite identificar oportunamente clientes que no cuentan con los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones y que se pueden convertir en posibles clientes morosos y generar un proceso de cobro complejo. (Perugachi et al. 2022). Según Castellano (2025) en el riesgo crediticio, no solo se considera la posibilidad de que un deudor deje de pagar totalmente su obligación, sino también que cumpla solo parcialmente o que realice el pago después de la fecha estipulada en el acuerdo. Cuando se aplica de manera adecuada y rigurosa la gestión del riesgo crediticio implica realizar una evaluación detallada del cliente según el tipo de producto financiero solicitado es posible evitar que los créditos otorgados incrementen el índice de morosidad (Mamani et al., 2021). Como afirman Rodríguez et al. (2022) la gestión del riesgo crediticio permite a las entidades proteger eficazmente sus inversiones orientadas a los clientes, minimizando el riesgo de incobrabilidad.

Algunas empresas utilizan el modelo de credit score para su análisis de crédito este analiza variables tanto cuantitativas como cualitativas y asigna un puntaje crediticio a la persona natural o jurídica, determinando así su elegibilidad para recibir un crédito (Landa et al., 2022). Según López et al. (2021) es importante que el área encargada del análisis de crédito cuente con la información actualizada sobre la situación crediticia de los clientes, con estos datos, se debe monitorear el comportamiento de los clientes, y así reducir la morosidad, la verificación de los documentos solicitados para la otorgación de

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

créditos, no es negociable, son el único soporte en caso de incumplimiento en los pagos de parte del cliente, para que el departamento jurídico y de cobranza pueda actuar correctamente (Neyra et al., 2021).

De acuerdo con Perugachi et al. (2022) todo crédito otorgado implica la posibilidad de enfrentar situaciones que afecten al acreedor en un momento o lugar determinado. A esto se suman riesgos externos, como los de carácter político o social, también pueden desencadenar eventos desfavorables y generar pérdidas, las deudas han acompañado al ser humano desde que comenzó a vender, intercambiar o transferir bienes, este término hace referencia al incumplimiento de un compromiso financiero pactado con anterioridad, se utiliza cuando una persona natural o jurídica no realiza pagos (Mendoza et al., 2023). Plantea Mamami et al. (2021) que con una valoración correcta se contribuye a prevenir pérdidas para la entidad, ya que permite identificar con mayor precisión la capacidad real de pago del solicitante antes de aprobar el crédito.

4.1.2 Gestión de Cartera

Para Rivera - Godoy (2021) la gestión de cartera significa asegurar los pagos tanto de capital y los respectivos intereses, así se garantiza la salud financiera de la compañía, con la minimización de riesgo de impago a largo plazo, es fundamental tener un análisis cuantitativo y cualitativo que ayude a las organizaciones a obtener conocimiento del cliente, verificando documentos que respalden la capacidad de pago al otorgarle un crédito y la certeza que cumpla con sus pagos (Parra et al., 2023). Afirma Veintemilla et al. (2021) al realizar una gestión de cobranza se debe dimensionar la necesidad para la toma de decisiones, encontrar un plan

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

adecuado para optimizar el proceso, mitigando los riesgos de pago, esto conlleva a encontrar resultados favorables, teniendo datos organizados, el enfoque se debe desarrollar a las buenas prácticas financieras, índices de liquidez, cartera sana por días y gestiones de cobro controladas, para garantizar el funcionamiento de la organización (Zhunaula & Campoverde, 2024).

La mala administración en el recaudo tiene consecuencias en la eficiencia corporativa de las empresas, disminuyendo el capital de trabajo afectando directamente la liquidez, omitiendo técnicas de administración financiera (Fernández et al., 2022). Como plantea Parra et al. (2023) la dificultad al no recuperar carteras incobrables, para las organizaciones se considera un gasto, afectando directamente los activos el patrimonio y la rentabilidad final al terminar un periodo contable. Establecer políticas internas claras orientadas en evaluar correctamente las garantías de los créditos, brindado y exigiendo garantías reales, documentos, información financiera de soporte, así que permitan al cliente identificar el efecto de incumplir con sus pagos a tiempo (La Rosa et al., 2023).

La mejor planeación de cobranza es mantener una estrategia adecuada y proactiva con los clientes día a día, la administración se debe desarrollar antes que surjan problemas de morosidad tener contacto con el cliente y saber su situación financiera (Naranjo et al., 2022). Según Tejedor et al. (2024) Con los cambios tecnológicos avanza rápidamente la IA demuestra herramientas eficaces para el análisis de gran volumen de datos, prediciendo tendencias y comportamientos del mercado, permitiendo un análisis adecuado fundamentado en cada inversión. Al impulsar una mejora en la gestión de cobranzas en cuentas incobrables con el objetivo de nos castigar aumentando los gastos,

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

brindar facilidades pago, logrando la recuperación de cartera sin afectar sus indicadores con algo que ya se creía perdido (Parra et al., 2023).

La mejora continua en la ejecución correcta de cobranza es mantener información actualizada y lograr una interacción constante con el cliente, que se sienta como un aliado comercial para la organización (Naranjo et al., 2022). Afirma Tejedor et al. (2024) que el retraso en los cobros causa efectos directos negativos en el flujo de efectivo, esto con lleva a poner en riesgo los pagos a corto plazo con colaboradores, proveedores, bancos entre otros, la gestión de cobranza detalla la eficiencia con la que se utiliza los recursos, según el tiempo que toma en la recuperación del dinero, la rotación de cartera es fundamental, este indicador busca dar alertas a tiempo (Rivera – Godoy, 2021).

4.2. Marco legal

Ley 2024 de 2020

Por medio de la cual se adoptan normas de pago en plazos justos en el ámbito mercantil y se dictan otras disposiciones en materia de pago y facturación. (Congreso de la República de Colombia, 2020).

Ley 510 de 1999

Por la cual se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades. (Congreso de la República de Colombia, 1999).

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Ley 2437 de 2024

Por medio del cual se establece la legislación permanente de los decretos legislativos 560 y 772 de 2020, decretos reglamentarios 842 y 1332 de 2020 en materia de insolvencia empresarial y se dictan otras disposiciones. (Congreso de la República de Colombia, 2024).

Ley estatutaria 1581 de 2012

Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. (Congreso de la República de Colombia, 2012).

Ley 1266 de 2008

Por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se 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 y se dictan otras disposiciones. (Congreso de la República de Colombia, 2008).

Ley 2300 de 2023

Por medio de la cual se establecen medidas que protejan el derecho a la intimidad de los consumidores. (Congreso de la República de Colombia, 2023).

5. Metodología

5.1. Alcance de la investigación

La presente investigación tiene un alcance descriptivo, orientado a caracterizar las practicas actuales de gestión de crédito y cartera de una empresa del sector manufacturero en Bogotá. Su enfoque se centra en identificar y detallar los procesos, políticas y estrategias aplicadas tanto en el otorgamiento de créditos como en la recuperación de cartera, el análisis se construye a partir de información interna suministrada por la empresa y de los métodos utilizados en la otorgación de créditos, el seguimiento de los clientes y su gestión de cobro. Con base en esta investigación, se formulará una propuesta apoyada en las necesidades detectadas, con el fin de fortalecer la eficiencia del proceso de crédito y mejorar la efectividad de la organización.

De acuerdo con Gonzales et al. (2020) el alcance descriptivo se relaciona con un nivel de investigación que requiere tener conocimiento previo del tema que se va a estudiar sus objetivos deben enfocarse en como un fenómeno, sus características y en qué condiciones se presenta, se usan cuando el problema está bien definido y se necesita entenderlo con más detalle, debido a que su metodología es más simple en comparación con otros estudios, permite organizar, analizar y presentar la información de manera clara y ordenada (Corona & Fonseca, 2023)

5.2. Enfoque metodológico

El enfoque metodológico de la investigación es mixto, ya que se tomarán métodos cuantitativos y cualitativos para el análisis de la gestión de crédito y cartera. El enfoque cuantitativo, se analizan indicadores financieros y desde el enfoque cualitativo, se examinan las políticas, procedimientos utilizados en la otorgación y seguimiento del crédito, la investigación descriptiva y analítica, orientada a identificar fortalezas y debilidades del proceso. La información cuantitativa se obtiene de los estados financieros y reportes contables. La información cualitativa se recopila mediante entrevistas y revisión documental, se analiza el contenido y los resultados permiten formular recomendaciones.

Con el enfoque mixto se pretende abordar la investigación de una manera integrada, es decir que el investigador tiene dos frentes metodológicos, por un lado, tendría el enfoque cuantitativo que permite analizar datos o asignar valores numéricos (Padilla-Avalos & Marroquín-Soto, 2016) y por el otro lado el enfoque cualitativo, como afirma Jiménez & Comet (2016), este método se ajusta mejor a los estudios de caso porque abordan situaciones específicas dentro de un contexto real, con características propias que requieren un análisis detallado.

5.3. Población

La población de este proyecto hace referencia a una compañía del sector manufacturero de la ciudad de Bogotá dedicada a la transformación de materia prima en insumos de fabricación de productos alimenticios. Esta organización cuenta con una estructura administrativa y operativa que abarca áreas como producción, ventas, finanzas y logística, lo que permite analizar de manera integral sus procesos de gestión de crédito y cartera, la empresa mantiene relaciones comerciales con distribuidores, mayoristas, minoristas y clientes tienda a tienda, lo cual genera un volumen significativo de operaciones a crédito que resulta pertinente para el estudio, se estudiará características relevantes como evaluar la solvencia de sus clientes, establecer políticas de otorgamiento de crédito y aplicar mecanismos de recaudo.

Como plantea Hernández et al. (2014) la población se define como un conjunto de elementos que comparten características similares y sobre lo cual se pretende desarrollar un estudio, lo que permite obtener resultados y así formular conclusiones y recomendaciones adecuadas a cada situación. Por lo tanto, cuando se trabaja por las poblaciones finitas las técnicas son más detalladas y de análisis certero que las infinitas, la representabilidad de los resultados garantiza validez y confiabilidad a la investigación utilizando las técnicas adecuadas (Zúñiga et al., 2023).

5.4. Instrumentos

La presente investigación usará como instrumentos el estudio de caso y el análisis documental de una empresa del sector manufacturero ubicada en la ciudad de Bogotá, con el estudio de caso se analizará y evaluará la situación real de la empresa en cuanto a sus políticas, procedimientos y prácticas en crédito y gestión de cartera, lo cual será fundamental para el diagnóstico y la posterior formulación de la propuesta; por otra parte, con el análisis documental de la información financiera y documentos internos de la empresa, se permitirá tener una idea del desarrollo y los procesos que ejecuta la empresa en la actualidad.

Un estudio de caso utilizado en una investigación analiza detalladamente una situación real donde su fin es recopilar y comprender causas, examinar resultados, utilizando diferentes técnicas para hallar información e interpretar el contexto de la investigación (Anaya, 2024), Afirma Campos et al. (2021) el análisis documental en una investigación, es parte fundamental, ya que permite evaluar, dar validez y coherencia a los resultados obtenidos, orienta y da las guías a la solución del problema planteado inicialmente.

5.5. Procedimientos.

Dentro del procedimiento se realizará un análisis documental con base en el acceso directo a la documentación de la empresa, como los estados de situación

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

financiera, estado de resultados, flujo de caja y los manuales de procedimientos existentes, lo que permitirá identificar cómo se ha venido ejecutando la colocación y la gestión de la cartera, reconociendo comportamientos relevantes dentro de la organización. Cabe aclarar que, debido al manejo de información sensible, se cuenta con la autorización de la Gerencia General, garantizando el cumplimiento de la protección de datos y asegurando que la información será utilizada únicamente con fines académicos. Con esta base, se desarrollará un análisis detallado tanto cuantitativo como cualitativo, complementado por el estudio de caso, mediante el cual se revisarán las cifras, se calcularán los indicadores necesarios y se evaluará el impacto de las prácticas implementadas, permitiendo una comprensión más completa y real del contexto actual de la compañía.

En la Figura 1 se muestra el proceso de aplicación de las técnicas de investigación empleadas en el estudio, las cuales abarcan tanto el análisis fundamental como el desarrollo del

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

estudio de caso:

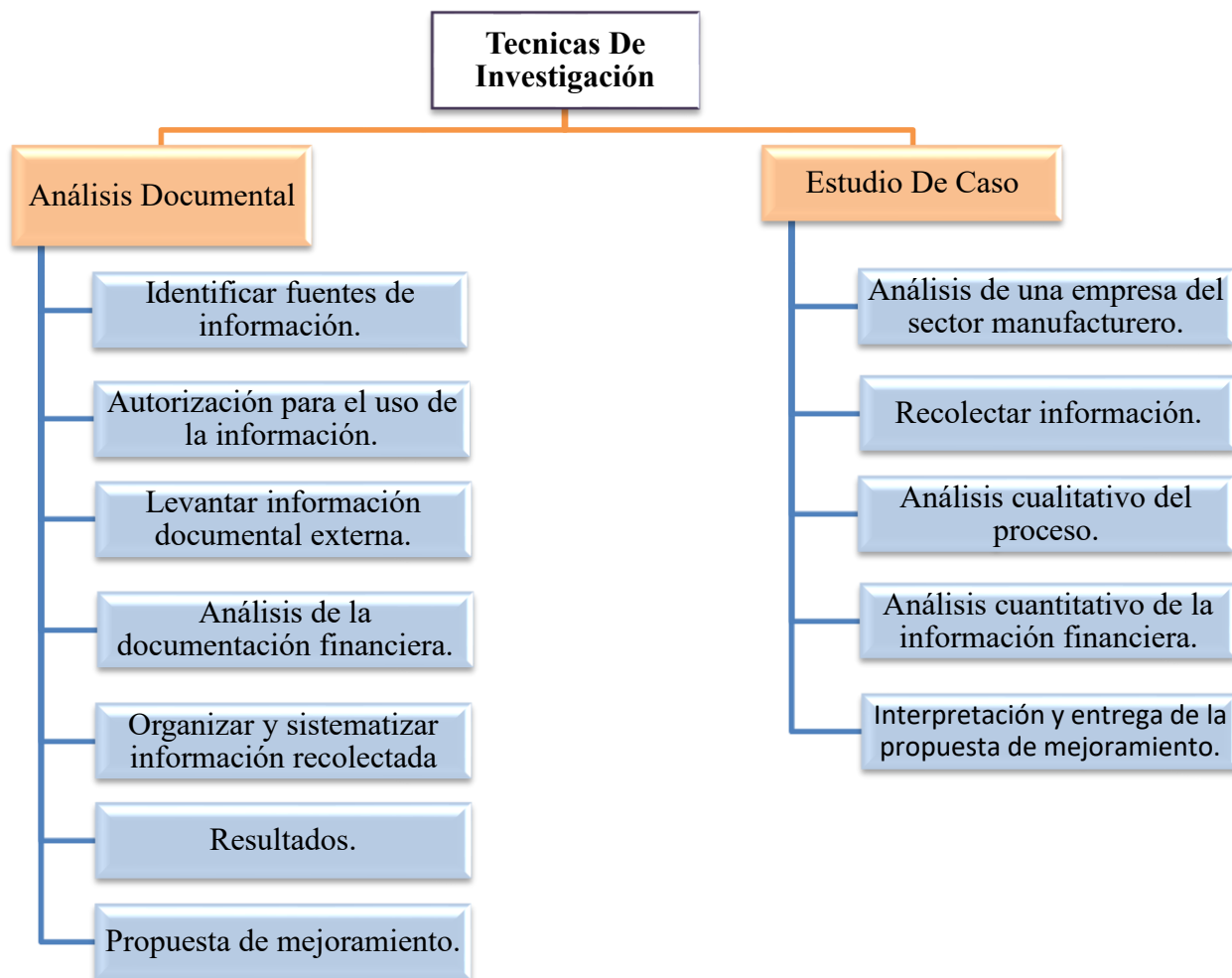


Figura 1. Técnicas de investigación.

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación del análisis documental se describe a continuación.

- **Identificar fuentes de información:** Tenemos acceso a los estados de situación financiera, estado de resultados, flujo de caja, y procedimientos vigentes de crédito y cartera de la compañía.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

- **Autorización para el uso de la información:** Para el desarrollo de la investigación contamos con autorización de la Gerencia General de la compañía que nos permite el acceso y uso de la información requerida.
- **Levantar información documental externa:** Esta validación incluye levantamiento de información documental externa de informes sectoriales, normatividad vigente y fuentes especializadas, complementando con la documentación interna de la empresa.
- **Análisis de la documentación financiera:** El estudio de caso nos permite analizar la empresa a partir de la revisión de su información general y documentación financiera, con este análisis se calculan los indicadores necesarios para obtener un resultado que nos permita identificar las falencias del procedimiento actual y formular estrategias de mejora.
- **Organizar y sistematizar documentación recolectada:** La documentación recolectada será organizada y sistematizada, con el fin de facilitar su revisión, análisis e interpretación. Esto nos permitirá comprender mejor la información, identificar aspectos relevantes para el estudio y apoyar la obtención de resultados.

La aplicación del análisis de estudio de caso se describe a continuación.

- **Análisis de una empresa del sector manufacturero:** Se selecciona una empresa del sector manufacturero como objeto del estudio de caso, sobre la cual se realizará un análisis integral que incluye revisión documental, análisis cuantitativo de la información financiera y de cartera, y análisis cualitativo de los procesos internos, contando con la debida autorización del área encargada para el suministro de la información.
- **Recolección de la información:** La recolección de información corresponde al proceso de obtención organizada de datos cuantitativos y cualitativos, provenientes de fuentes primarias y

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

secundarias, necesarios para analizar la gestión actual de crédito y cartera de una empresa manufacturera en Bogotá y fundamentar el diseño de políticas financieras adecuadas.

- **Análisis cualitativos del proceso:** El análisis cualitativo consiste en la evaluación y comprensión de los procesos internos de otorgamiento de crédito y gestión de cartera, a partir de información obtenida mediante técnicas directas de recolección de datos, con el propósito de identificar fallas operativas y oportunidades de mejora que orienten la formulación de políticas adecuadas.
- **Análisis cuantitativo de la información financiera:** El análisis cuantitativo de la información financiera se centra en revisar los datos numéricos de la empresa, especialmente los relacionados con ventas, cartera y recaudos, para medir el comportamiento de los pagos y evaluar el impacto en la liquidez, lo que permite identificar riesgos y apoyar la propuesta de mejoras en las políticas de crédito y cartera.
- **Interpretación y entrega de propuesta de mejoramiento:** Esta etapa consiste en analizar los resultados obtenidos durante el estudio y, con base en ellos, presentar una propuesta de mejoramiento que incluya acciones claras para elaborar las políticas de crédito y el manejo de la cartera en la empresa.

5.6. Consideraciones éticas.

Este proyecto es estrictamente académico y no tiene ningún fin de lucro, su único propósito es cumplir con las actividades formativas asociadas a la Especialización en Gerencia Financiera, aplicando conceptos y herramientas propias del análisis financiero, durante el desarrollo del proyecto tendremos en cuenta las consideraciones éticas

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

fundamentales de la investigación; beneficencia, se buscará generar información y recomendaciones que aporten a la empresa que participa en nuestra investigación; no maleficencia, se evitará causar cualquier tipo de daño a la empresa o a las personas participantes; justicia, se garantizará un tratamiento equitativo, y se analizarán los datos suministrados por la empresa de manera objetiva;

respeto por las personas, se protegerá la identidad y privacidad de los participantes.

6. Resultados

6.1. Generalidades.

La empresa objeto de estudio pertenece al sector manufacturero, su actividad principal es la transformación y comercialización de productos lácteos, aceites y grasa de origen animal, atendiendo el mercado nacional mediante operaciones de venta tanto de contado como a crédito. contribuyendo al desarrollo económico y productivo. La compañía opera bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), posee una estructura funcional integrada por las áreas comercial, producción, financiera y de cartera, las cuales trabajan de manera articulada para garantizar el adecuado desarrollo de las operaciones. En este contexto, el área de cartera cumple un papel estratégico en la administración del riesgo crediticio, el control de las cuentas por cobrar y la preservación del flujo de caja, factores determinantes para la estabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa.

En el desarrollo de sus actividades, la compañía se rige por la normativa colombiana vigente en materia comercial, financiera, contable y de protección al consumidor, asegurando el cumplimiento legal, la transparencia en sus procesos y una adecuada relación con clientes y proveedores. En coherencia con lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo principal elaborar una propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera, tomando como referencia la realidad organizacional de la empresa. Este enfoque nos permitirá analizar los fundamentos conceptuales del riesgo crediticio, la

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

administración de cuentas por cobrar, los procedimientos de control interno y las estrategias de recuperación de cartera, con el propósito de evaluar la efectividad de las políticas existentes.

6.2. Estados Financieros.

La tabla 2 tiene como propósito presentar y revisar los estados financieros de la empresa en los activos, con el fin de observar la composición y distribución de sus principales cuentas, se analizan las cifras correspondientes a los años 2023 y 2024, lo que permite identificar la forma en que se estructuran los recursos y las variaciones que se presentan entre ambos periodos, esta información facilita la comprensión de la situación financiera de la organización durante dichos años.

Tabla 2. Estado de situación financieras activos.

	2024	2023	2024	2023
Estado De Situación Financiera	Estructura de la inversión		Concentración de la inversión	
Activos Corrientes	73,22%	65,07%	100,00%	100%
Inventarios	27,18%	21,13%	37,12%	32,48%
Efectivo o Equivalentes	32,75%	27,55%	44,74%	42,35%
Comerciales y otras cuentas a cobrar	13,17%	16,28%	17,99%	25,02%
Activos Financieros	0,12%	0,11%	0,16%	0,16%

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Activos No Corrientes	26,78%	34,93%	100,00%	100%
Propiedad, planta y equipo	16,93%	23,15%	63,21%	66,27%
Deudores Comerciales y Otras	9,85%	11,79%	36,79%	33,73%
Cuentas Por Cobrar				
Activos Totales	100,00%	100,00%		

Fuente: Elaboración propia con base en estados financieros (2023-2024).

El análisis de la estructura de la inversión de los activos para los periodos 2023 y 2024 permite identificar la forma en que la empresa distribuye sus recursos entre activos de corto y largo plazo, así como los cambios que se presentan, se observa que los activos corrientes presentan un incremento significativo, pasando de representar el 65,07% del total de los activos en 2023 a 73,22% en 2024, lo que indica una mayor concentración de recursos, este comportamiento sugiere que la organización ha fortalecido su capacidad para atender compromisos de corto plazo verificando el estado de situación financiera, verificando en el estado de situación financiera y dentro de la composición o el desglose del efectivo y equivalente se tienen unas Fiducuenta que representar la mayor proporción de esta cuenta contable, eso hace que se mejore la posición de liquidez de la compañía

Dentro de los activos corrientes, se evidencia que el efectivo y equivalentes incrementan su participación dentro del total de activos, pasando de 27,55% en 2023 a 32,75% en 2024, lo cual refleja una mayor disponibilidad de recursos líquidos. De igual manera, los inventarios aumentan su participación, pasando de 21,13% a 27,18%, situación que puede estar asociada con una mayor acumulación de mercancías, en

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

contraste las cuentas comerciales y otras cuentas por cobrar disminuyen su participación de 16,28% a 13,17%.

Por otra parte, los activos no corrientes muestran una disminución en su participación dentro de la estructura de inversión, pasando de 34,93% en 2023 a 26,78% en 2024. Esta variación se explica principalmente por la reducción en la proporción de propiedad, planta y equipo, que pasa de 23,15% a 16,93%, lo que está relacionado con procesos de depreciación de activos existentes o con una menor inversión en activos productivos durante los periodos analizados.

En términos de concentración de la inversión, dentro de los activos corrientes en 2024 el mayor peso corresponde al efectivo o equivalentes con el 44,74%, seguido por los inventarios con el 37,12%, lo que evidencia que gran parte de los recursos de corto plazo se encuentran concentrados en disponibilidad inmediata y una baja en ventas. Dentro de los activos no corrientes, el rubro de propiedad, planta y equipo continúa siendo el componente predominante, con una participación del 63,21% en 2024, aunque presenta una disminución frente al 66,27% en el 2023.

El comportamiento de la estructura de inversión evidencia una mayor concentración de recursos en activos corrientes, lo que contribuye a fortalecer la liquidez de la empresa en el corto plazo, pero se observa una disminución en las ventas del 5,8%, lo cual puede reflejar una reducción en la dinámica comercial durante los periodos analizados, se evidencia un crecimiento en el nivel de inventarios, situación que podría indicar una menor rotación de los productos o una acumulación de mercancía frente a la caída en las ventas. En la participación de los activos no corrientes, especialmente en propiedad, planta y equipo, podría limitar el potencial de expansión

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

y la generación de capacidad productiva en el largo plazo, aspecto que resulta relevante considerar dentro de los procesos de planeación financiera.

La tabla 3 considera información del pasivo y patrimonio de la empresa, con el fin de observar la forma en que se encuentran financiados sus recursos, se consideran las cifras de los años 2023 y 2024, lo que permite identificar la composición de las obligaciones y del capital, así como los cambios que se presentan entre ambos periodos, para facilitar la comprensión de la estructura financiera de la organización.

Tabla 3. Estado de situación financiera pasivos y patrimonio.

Estado De Situación Financiera	2024	2023	2024	2023
	Estructura de la inversión		Concentración de la inversión	
Pasivos corrientes	31,09%	29,82%	74,70%	56,48%
Obligaciones Financieras e Instrumentos Derivados	4,30%	5,29%	10,32%	10,02%
créditos de Proveedores	15,30%	9,31%	36,77%	17,64%
Cuentas Comerciales por Pagar y Otras Cuentas por Pagar	3,69%	5,55%	8,88%	10,52%
Retenciones y Aportes De Nomina	0,50%	0,51%	1,21%	0,96%
Impuestos ³ Corrientes por Pagar	3,23%	3,21%	7,76%	6,08%
Beneficios a Empleados	3,11%	2,87%	7,48%	5,43%
Provisiones	0,14%	0,71%	0,33%	1,35%

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Otros Pasivos	0,81%	2,37%	1,95%	4,48%
Pasivos No Corrientes	10,53%	22,98%	25,30%	43,52%
Obligaciones Financieras e	0,00%	10,86%	0,00%	20,57%
Instrumentos Derivados				
Cuentas Comerciales Por Pagar y	10,53%	12,12%	25,30%	22,95%
Otras Cuentas Por Pagar				
Otros Pasivos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Pasivos Totales	41,61%	52,80%	100,00%	100%
Patrimonio	58,39%	47,20%	100,00%	100,00%
Capital Suscrito y Pagado	24,57%	13,20%	42,07%	27,96%
Reservas	3,26%	3,39%	5,58%	7,17%
Ganancias del Periodo	4,87%	4,44%	8,34%	9,40%
Ganancias Acumuladas	24,57%	24,87%	42,09%	52,69%
Ganancias Acumuladas por adopción	1,11%	1,31%	1,91%	2,77%
NIFF				
Patrimonio Total	58,39%	47,20%	100,00%	100,00%
Pasivo y Patrimonio Total	100,00%	100,00%		

Fuente: Elaboración propia con base en estados financieros (2023-2024).

El análisis de la estructura financiera de la empresa evidencia cambios importantes entre 2023 y 2024, especialmente en la composición de los pasivos y el fortalecimiento del patrimonio. En primer lugar, los pasivos totales disminuyeron en un 7,42 %, esta reducción refleja una disminución en el nivel de endeudamiento de la empresa, lo cual es positivo desde el punto de

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

vista financiero, ya que reduce la presión por el pago de obligaciones y mejora la capacidad de solvencia a largo plazo.

Al analizar la estructura interna de los pasivos, se observa que los pasivos corrientes aumentaron en un 22,44 %, este incremento se debe principalmente al crecimiento significativo de las obligaciones con proveedores, las cuales aumentaron cerca de un 92,98 %. Esto sugiere que la empresa está financiando una mayor parte de sus operaciones mediante crédito, esto para sostener el aumento en los inventarios, se evidencia un incremento en rubros como impuestos por pagar y beneficios a empleados, lo cual puede estar asociado a un mayor nivel de actividad económica y a la generación de mayores utilidades durante el periodo.

Por otra parte, los pasivos no corrientes presentan una reducción significativa del 46,18 %, esta disminución se explica principalmente por la cancelación o reducción total de las obligaciones financieras de largo plazo, este comportamiento es favorable para la empresa, ya que implica una menor carga financiera futura y una disminución en el riesgo asociado al endeudamiento de largo plazo, resumiendo lo anterior aunque aumentaron algunas obligaciones de corto plazo, la empresa logró reducir su nivel de deuda total, mejorando su estructura financiera.

En cuanto al patrimonio, se observa un crecimiento considerable del 45,29 %, este aumento se explica principalmente por el incremento del capital suscrito y pagado, que creció más del 118 %, lo que indica una mayor inversión o aporte de recursos por parte de los socios de la empresa. Este hecho fortalece la estructura financiera, ya que incrementa la base de recursos propios con los que cuenta la organización para desarrollar sus actividades.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Las ganancias del periodo aumentaron en aproximadamente un 28,97 %, lo que demuestra que la empresa logró mejorar su rentabilidad respecto al año anterior, en una misma escala las ganancias acumuladas también presentan un crecimiento, lo cual evidencia que la organización ha mantenido una generación constante de utilidades a lo largo del tiempo, fortaleciendo progresivamente su patrimonio.

Al analizar la estructura de financiación, se observa que en 2024 el patrimonio representa el 58,39 % del total de la financiación, mientras que los pasivos representan el 41,61 %. En comparación con 2023, donde los pasivos tenían una mayor participación, se evidencia una mejora en la estructura financiera, ya que la empresa depende menos de recursos externos y más de capital propio. Este cambio reduce el riesgo financiero, mejora la estabilidad económica de la empresa y le brinda mayores oportunidades para sostener su crecimiento y enfrentar posibles cambios en el entorno económico.

La tabla 4 tiene como objetivo presentar el estado de resultados de la empresa, con el fin de observar el comportamiento de sus ingresos, costos y gastos. Para ello, se consideran las cifras correspondientes a los años 2023 y 2024, lo que permite identificar cómo se han generado los resultados durante estos periodos y visualizar la evolución del desempeño financiero de la organización.

Tabla 4. Estado de situación financiera estado de resultados.

	2024	2023
Estados De Resultados	Estructura De	Estructura De
	La Inversión	La Inversión
Ingresos netos por ventas	100,00%	100,00%

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Otros Ingresos	2,34%	1,60%
Costo de mercancías vendidas	81,70%	84,14%
Utilidad bruta	20,65%	17,46%
Gastos de venta y distribución	10,16%	9,55%
Gastos administrativos	6,72%	4,46%
Otros resultados operativos netos	0,00%	0,00%
Otros ingresos operativos	0,00%	0,00%
Otros gastos operativos	0,11%	0,02%
Ganancia operativa (EBIT)	3,66%	3,43%
Resultado financiero	0,89%	1,34%
Ingresos financieros	0,00%	0,00%
Gastos financieros	0,89%	1,34%
Ganancias antes de impuestos	2,77%	2,09%
Impuesto a la renta	1,01%	0,78%
Ganancias después de impuestos	1,77%	1,30%
Ganancia (Pérdida) Neta	1,77%	1,30%

Fuente: Elaboración propia con base en estados financieros (2023-2024).

Los ingresos netos por ventas presentan una variación negativa. En 2024 las ventas alcanzan aproximadamente \$36.805.582.462, mientras que en 2023 fueron \$38.667.805.794, lo que representa una disminución del 4,82 %. A pesar de esta disminución en las ventas, la empresa logra bajar sus ventas, pero mantiene un nivel de ingresos operativos gracias a la presencia de otros ingresos complementarios.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

En cuanto a los costos de ventas, estos continúan representando una parte significativa de los ingresos de la empresa. Para 2024 los costos de mercancías vendidas equivalen al 81,70 % de las ventas, mientras que en 2023 representaban el 84,14 %. Esta reducción en la proporción de los costos frente a las ventas indica una mejora en la eficiencia operativa, ya que la empresa logró disminuir el peso de los costos dentro de la estructura del estado de resultados, permitiendo mejorar el margen de utilidad bruta. Como resultado de esta mejora en el control de los costos, lo que representa un incremento aproximado del 12,56 %. Este crecimiento refleja una mayor capacidad de la empresa para generar beneficios a partir de sus operaciones principales, a pesar de la leve disminución en las ventas.

Por otro lado, al analizar los gastos operacionales, se observa un incremento en los gastos de venta y distribución, los cuales aumentan alrededor de 1,23 %, mientras que los gastos administrativos presentan un aumento más significativo del 43,49 %. Este incremento en los gastos administrativos es necesario analizar qué cuentas generaron el incremento para determinar si se debe a gastos normales, extraordinarios o a una mala clasificación

En consecuencia, la ganancia operativa EBIT presenta un leve crecimiento, pasando de \$1.325.391.737 en 2023 a \$1.347.436.095 en 2024, lo que representa un incremento aproximado del 1,66 %. Esto indica que, a pesar del aumento en los gastos administrativos y la disminución en las ventas, la empresa logra mantener la estabilidad.

En cuanto al resultado financiero, se observa una reducción en los gastos financieros del 37,07 %, pasando de \$518.710.119 en 2023 a \$326.426.382 en 2024. Esta disminución refleja una menor carga financiera para la empresa, posiblemente relacionada con la reducción del endeudamiento observada en el estado de situación financiera.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

La utilidad neta presenta un crecimiento significativo. En 2024 la empresa registra una ganancia neta de \$650.319.713, mientras que en 2023 fue de \$504.259.618, lo que representa un incremento del 28,97 %. Este resultado demuestra que, a pesar de la disminución del 4,82 % en las ventas y el aumento en algunos gastos operativos, la empresa logra mejorar su rentabilidad, No obstante es importante verificar este resultado frente al costo promedio ponderado de capital WACC de la empresa, con el fin de determinar si la rentabilidad generada realmente supera el costo de los recursos invertidos y, por lo tanto, si se está alcanzando la rentabilidad mínima esperada por los inversionistas y financiadores.

6.3. Indicadores Financieros

Los indicadores financieros se consideran una herramienta fundamental en la investigación de la propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero, ya que permiten evaluar de manera objetiva la salud financiera, la liquidez, la capacidad de pago y el nivel de riesgo asociado a la cartera de clientes, a través de métricas como la rotación de cartera, el período promedio de cobro, el índice de morosidad y los niveles de provisión, es posible identificar debilidades en los procesos de otorgamiento y recuperación de crédito, así como diseñar estrategias más eficientes que optimicen el flujo de caja y reduzcan la exposición al riesgo crediticio, estos indicadores no solo facilitan el diagnóstico de la situación actual de la empresa analizada, sino que también sustentan la formulación de políticas más sólidas, alineadas con las dinámicas

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

del mercado local y orientadas a mejorar la sostenibilidad financiera y la competitividad del sector manufacturero.

6.3.1 Análisis de KPI's Liquidez

En la Tabla 5. Se pueden observar los indicadores de liquidez y solvencia de la compañía para el 2023 y 2024, seguido de la interpretación de cada uno de ellos.

Tabla 5. KPI's de Liquidez o de Solvencia

Indicador	2023	2024		Variación
Razón Corriente	2,18	2,36	Veces	0,18
Working Capital o fondo de maniobra	1,27	1,86	meses	0,59
Operating Working capital (capital de trabajo operativo)	Positivo	Positivo		
Prueba Acida	1,47	1,48		0,01
Tesorería	0,92	1,05		0,13
Días disponibles para hacer frente a los pagos	337,23	384,59	días	47,36

Fuente: Elaboración propia con base en estados financieros (2023-2024).

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Razón corriente.

El análisis de la razón corriente evidencia de la empresa presenta una posición de liquidez favorable, al incrementarse de 2,18 en 2023 a 2,36 en 2024, lo que refleja una mejora en su capacidad para cubrir las obligaciones de corto plazo, esto significa que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo, dispone de \$2,36 en activos corrientes para respaldar dichos compromisos, mostrando un margen adecuado, es importante considerar que el incremento de este indicador no solo se explica por el crecimiento de los activos corrientes frente a los pasivos corrientes, sino también por la presencia de recursos disponibles en una cuenta de Fiducuenta con la que cuenta la empresa, la cual contribuye a fortalecer el nivel de liquidez y a respaldar las obligaciones inmediatas, a pesar de que esta situación mejora el indicador de solvencia, desde una perspectiva crítica es necesario evaluar la disponibilidad real y el uso de estos recursos fiduciarios, ya que dependiendo de sus condiciones podrían estar destinados a fines específicos, aunque la empresa evidencia una adecuada capacidad para responder a sus compromisos de corto plazo, resulta pertinente analizar la composición y disponibilidad efectiva de estos recursos para determinar si la liquidez reflejada por el indicador es plenamente operativa.

Working capital o fondo de maniobra.

El análisis del capital de trabajo evidencia una mejora significativa en la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo y sostener sus

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

operaciones, al incrementarse del 2023 al 2024. Este aumento refleja que los activos corrientes crecieron en mayor proporción que los pasivos corrientes, generando una mayor disponibilidad de recursos para financiar las actividades operativas sin depender del financiamiento externo. Es importante analizar la composición de dichos activos, ya que parte del incremento está asociado a los recursos que la empresa mantiene en una cuenta de Fiducuenta, lo cual contribuye positivamente a fortalecer el capital de trabajo y la liquidez aparente, dependiendo de las condiciones de administración de estos recursos fiduciarios, podrían existir limitaciones en su uso inmediato, lo que implica que no toda la liquidez reflejada necesariamente está disponible para la operación diaria, aunque el crecimiento del capital de trabajo evidencia una posición financiera más sólida, resulta fundamental evaluar la disponibilidad real y la eficiencia en la gestión de estos recursos, con el fin de garantizar que el aumento represente una mejora efectiva en la capacidad operativa y no solo una acumulación de fondos con posibles restricciones de uso.

Adicionalmente el control de los costos asociados a la operación comercial. El indicador pasa de 1,27 meses en 2023 a 1,36 meses en 2024, lo que indica un leve aumento en el periodo necesario para cubrir estos costos dentro del ciclo operativo, esto refleja una mayor necesidad de recursos para sostener la operación mensual, aunque el incremento no es significativamente alto, la empresa mantiene un nivel relativamente estable en la gestión de sus costos operativos.

Operating Working capital (capital de trabajo operativo).

El capital de trabajo operativo muestra un incremento importante al pasar de \$3.619.967.865 en 2023 a \$4.892.269.164 en 2024, lo que indica que la empresa está destinando una mayor cantidad de recursos para financiar su operación, esto se explica principalmente por el

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

aumento en los inventarios que crecen de manera considerable y representan el componente que más presiona el capital operativo, lo cual está relacionado con mayores niveles de abastecimiento y aumentando los días de rotación de mercancías. La cartera presenta una leve disminución, lo que sugiere una posible mejora en la gestión de cobro y recuperación de cuentas por cobrar. También se observa una disminución en las cuentas comerciales por pagar lo que implica que la empresa está utilizando en menor medida el financiamiento de proveedores.

Prueba Acida.

La prueba ácida muestra que la empresa mantiene una posición de liquidez sólida al registrar un indicador de 1,48 en 2024 frente a 1,47 en 2023, lo que evidencia estabilidad en la capacidad para cumplir con las obligaciones de corto plazo utilizando únicamente sus activos excluyendo los inventarios, esto significa que por cada peso de deuda corriente la empresa cuenta con aproximadamente \$1,48 en recursos líquidos, lo cual refleja una adecuada solvencia financiera inmediata. Este comportamiento está asociado principalmente al crecimiento de las inversiones corrientes y el peso de la Fiducuenta, que fortalece la disponibilidad de recursos para atender compromisos, también como en ítems anteriores se observa un incremento significativo en los inventarios, lo que puede generar presión sobre el capital de trabajo si no se mantiene una adecuada rotación de mercancías. Aunque el indicador muestra una situación favorable y superior al nivel mínimo recomendado, resulta importante que la empresa continúe gestionando eficientemente sus activos corrientes para garantizar que la liquidez reflejada

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

sea sostenible y no se vea afectada por una acumulación de inventarios o dependiendo de una sola cuenta del activo corriente.

Tesorería.

El indicador de tesorería muestra una mejora en la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo únicamente con el efectivo disponible, al pasar de 0,92 en 2023 a 1,05 en 2024, esto indica que en el último periodo la empresa cuenta con \$ 1,05 en efectivo por cada \$1 de pasivo corriente, lo que representa una mayor liquidez inmediata y una menor dependencia de la conversión de otros activos corrientes para cumplir con sus compromisos financieros, este resultado se explica principalmente por el incremento del disponible en efectivo, el cual crece a un ritmo mayor que las obligaciones corrientes, aunque el indicador refleja una posición financiera más sólida en términos de liquidez, también podría evidenciar una acumulación de efectivo que no está siendo utilizado de manera eficiente, lo que podría afectar la rentabilidad si estos recursos no se destinan a inversiones productivas o al fortalecimiento de la operación. En este sentido, la empresa debe procurar mantener un equilibrio entre liquidez y eficiencia financiera, asegurando que el efectivo disponible contribuya no solo a la estabilidad operativa, sino también a la generación de valor.

Días disponibles para hacer frente a los pagos.

Los días disponibles para hacer frente a los pagos evidencia un aumento al pasar de 337,23 días en 2023 a 384,59 días en 2024, lo que refleja que la empresa ha fortalecido su

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

capacidad para cubrir sus obligaciones corrientes con los recursos disponibles. Este comportamiento se explica por el crecimiento del activo disponible con un peso significativo en una Fidicuenta que aumenta en mayor proporción frente a los pasivos corrientes, generando un mayor respaldo de liquidez para atender compromisos financieros.

6.3.2 KPI's de eficiencia.

En la tabla 6. Se pueden observar los indicadores de eficiencia y actividad empresarial de la compañía para el 2023 y 2024, seguido de la interpretación de cada uno de ellos.

Tabla 6. KPI's de Eficiencia y Actividad Empresarial.

Indicador	2023	2024		variación
Rotación de cartera	16,43	17,89	días	1,46
Rotación de inventarios	39,63	36,59	días	-3,04
rotación de proveedores	22,9	18,08	días	-4,82
Ciclo operativo	56,07	54,48	días	-1,59
Ciclo de conversión del efectivo	33,16	36,4	días	3,24
Rotación total de la inversión	96,29	120,87	días	24,58
Rotación inversión fija	26,49	23,95	días	-2,54

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Rotación capital de trabajo	69,79	96,92	días	27,13
-----------------------------	-------	-------	------	-------

Fuente: Elaboración propia con base en estados financieros (2023-2024).

Rotación de cartera

La rotación de cartera muestra una disminución en la eficiencia de recaudo de la empresa durante 2024. El indicador pasa de 22,21 veces en 2023 a 20,41 veces en 2024, lo que implica que las cuentas por cobrar se recuperan con menor frecuencia a lo largo del año. En términos de tiempo, el periodo promedio de recaudo aumenta de 16,43 días a 17,89 días, lo que refleja que los clientes están tardando un poco más en cumplir con sus pagos, este comportamiento se explica por la disminución en las ventas a crédito y el incremento en las cuentas por cobrar promedio, lo que reduce la velocidad de recuperación del efectivo proveniente de las ventas.

Rotación de inventarios

La rotación de inventarios evidencia una mejora, con que la empresa gestiona sus existencias durante el periodo analizado. El indicador pasa de 9,21 veces en 2023 a 9,97 veces en 2024, lo que significa que el inventario se renueva con mayor frecuencia a lo largo del año. En términos de tiempo, el periodo promedio de permanencia de la mercancía en inventario disminuye de 39,63 días a 36,59 días, lo que refleja una gestión realizada este indicador toca verificarlo con la acumulación en la cuenta inventarios para comprobar su efectividad.

Rotación de proveedores

La rotación de proveedores muestra que la empresa está pagando sus obligaciones a un ritmo más rápido en 2024 en comparación con 2023. El indicador pasa de 15,94 veces en 2023 a 20,19 veces en 2024, lo que implica que las cuentas por pagar se cancelan con mayor frecuencia durante el año. En términos de tiempo, el periodo promedio de pago disminuye de 22,90 días a 18,08 días, reflejando que la empresa está reduciendo el plazo que utiliza para cumplir con sus proveedores.

Ciclo Operativo.

El ciclo operativo muestra una mejora que la empresa convierte sus inversiones en efectivo, al disminuir de 56,07 días en 2023 a 54,48 días en 2024, este resultado se explica principalmente por la reducción en los días de rotación de inventarios, que pasan de 39,63 a 36,59 días, lo que indica una mayor rapidez en la venta o salida de las mercancías de igual toca verificar la acumulación en la cuenta de inventarios, también se observa un leve aumento en los días de rotación de cartera, que pasan de 16,43 a 17,89 días, lo que significa que los clientes están tardando un poco más en pagar sus obligaciones.

Ciclo de conversión del efectivo

El ciclo de conversión del efectivo muestra un incremento al pasar de 33,16 días en 2023 a 36,40 días en 2024, lo que indica que la empresa tarda más tiempo en recuperar el efectivo invertido, esto explica principalmente por el aumento en los días de rotación de cartera, que pasan de 16,43 a 17,89 días, y por la reducción en los días de pago a proveedores, que disminuyen de 22,90 a 18,08 días, lo que significa que la empresa está pagando más rápido a sus proveedores mientras sus clientes tardan ligeramente más en pagar, aunque se observa una mejora en la rotación de inventarios, reduciendo los días de permanencia de la mercancía de 39,63 a 36,59 días, esta mejora no logra compensar completamente los efectos de la cartera y los pagos a proveedores.

Rotación total de la inversión.

La rotación total de la inversión evidencia una disminución con la que la empresa utiliza sus recursos para generar ventas durante 2024, el indicador pasa de 3,79 veces en 2023 a 3,02 veces en 2024, lo que significa que por cada peso invertido en activos operacionales la empresa está generando menos ingresos que en el periodo anterior, en términos de tiempo esto se refleja en un aumento de 96,29 días a 120,87 días, indicando que se requiere un mayor periodo para recuperar la inversión a través de las ventas, se explica principalmente por el incremento en la inversión operacional bruta, especialmente en los activos corrientes, mientras que las ventas presentan una disminución frente al año anterior.

Rotación inversión fija.

La rotación de la inversión fija muestra una mejora utilizando sus activos fijos para generar ingresos durante 2024, a pesar de que las ventas presentan una disminución al pasar de \$38.667.805.794 en 2023 a \$36.805.582.462 en 2024, el indicador aumenta de 13,78 veces a 15,24 veces, lo que indica que, aunque los ingresos se redujeron, la inversión fija bruta también disminuyó en una mayor proporción, pasando de \$2.806.485.260 a \$2.415.263.492. Esto provoca que la relación entre ventas y activos fijos mejore, reflejando una mayor eficiencia en el uso de la inversión fija para generar ingresos, el indicador también mejora al reducirse de 26,49 días a 23,95 días, lo que indica que la inversión en activos fijos se recupera más rápidamente a través de las ventas, analizar las causas de la disminución en las ventas, ya que si esta tendencia continúa podría afectar el crecimiento del negocio, la reducción en la inversión fija podría estar asociada a procesos de depreciación o menor renovación de activos, lo que en el largo plazo podría impactar la capacidad operativa si no se realizan inversiones oportunas para mantener la productividad y competitividad de la empresa.

Rotación capital de trabajo.

La rotación del capital de trabajo evidencia una disminución en la eficiencia con la que la empresa utiliza sus recursos de corto plazo para generar ventas durante 2024, el indicador pasa de 5,23 veces en 2023 a 3,77 veces en 2024, lo que significa que por cada

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

peso invertido en capital de trabajo se están generando menos ingresos que en el periodo, esto también se refleja en un aumento de 69,79 días a 96,92 días, indicando que la empresa tarda más tiempo en convertir su capital de trabajo en ventas, se explica principalmente por la disminución en las ventas y por el incremento significativo del capital de trabajo bruto, lo que genera una menor eficiencia en la utilización de los recursos corrientes.

6.3.3 KPI's de Endeudamiento o estructura de capital.

En la tabla 7 se pueden observar los indicadores de endeudamiento o estructura de capital de la compañía para el 2023 y 2024, seguido de la interpretación de cada uno de ellos.

Tabla 7. KPI's de Endeudamiento o estructura de capital.

Indicador	2023	2024		Variación
Nivel de endeudamiento	81,15%	41,61%		-39,54%
Endeudamiento financiero	1,55%	1,56%		0,01%
Impacto carga financiera	1,34%	0,89%		-0,45%
Cobertura de intereses	2,56	4,13	veces	1,57
Concentración de endeudamiento a corto plazo	56,48%	74,70%		18,22%
Apalancamiento o leverage	111,85%	71,28%		-40,57%
Relación deuda EBITA	0,6	0,65	veces	0,05

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Relación deuda Patrimonio	0,11	0,07	-0,04
Autonomía Financiera	0,47	0,58	0,11
Apalancamiento financiero	2,12	1,71	-0,41
Capacidad de devolución de la deuda	1,67	1,53	-0,14
Capacidad de devolución de la deuda a corto plazo	1,67	1,53	-0,14
Capacidad de devolución de la deuda a Largo plazo	N/A	N/A	

Fuente: Elaboración propia con base en estados financieros (2023-2024).

Nivel de endeudamiento

El nivel de endeudamiento muestra una disminución en la participación de la financiación externa dentro de la estructura financiera de la empresa, al pasar de 81,15 % en 2023 a 41,61 % en 2024, este cambio indica que en el último periodo la empresa depende en menor medida de recursos provenientes de terceros para financiar sus activos, lo que puede interpretarse como una mejora en la autonomía financiera y una menor exposición al riesgo asociado al endeudamiento, se explica principalmente por el aumento considerable en la inversión total, mientras que la financiación externa presenta una leve reducción, lo que reduce el peso relativo de las obligaciones dentro de la estructura de capital, verificar y analizar si la empresa está aprovechando de manera eficiente el apalancamiento financiero, ya que un nivel moderado de deuda puede contribuir a

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

potenciar la rentabilidad cuando se gestiona adecuadamente, la empresa debe buscar un equilibrio adecuado entre recursos propios y financiación externa que le permita sostener el crecimiento sin comprometer su estabilidad financiera.

Endeudamiento financiero

El endeudamiento financiero muestra que la empresa mantiene un nivel muy bajo de obligaciones financieras en relación con sus ventas, el indicador prácticamente estable al pasar de 1,55 % en 2023 a 1,56 % en 2024, se deduce que la empresa utiliza una proporción mínima de financiación para sostener su operación, lo que refleja una baja dependencia del crédito dentro de su estructura financiera, se observa que la totalidad de las obligaciones corresponde a créditos corrientes, sin presencia de deuda financiera de largo plazo, lo que indica que la empresa no tiene compromisos financieros significativos a futuro, los gastos financieros disminuyen considerablemente, pasando de \$518.710.119 a \$326.426.382, lo que reduce su peso frente a las ventas de 1,34 % a 0,89 %, evidenciando una menor carga financiera sobre la operación.

Cobertura de intereses

La cobertura de intereses muestra una mejora importante en la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a partir de los resultados de su operación, el indicador pasa de 2,56 veces en 2023 a 4,13 veces en 2024, lo que significa que la utilidad operativa es más de cuatro veces superior al valor de los intereses pagados, reflejando una mayor

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

capacidad para cubrir los costos financieros sin afectar significativamente la operación.

Este comportamiento se explica principalmente por la disminución en los intereses pagados.

Concentración de endeudamiento a corto plazo.

El análisis de la concentración del endeudamiento a corto plazo evidencia un aumento importante en la participación de las obligaciones corrientes dentro del total de la deuda con terceros, al pasar de 56,48 % en 2023 a 74,70 % en 2024. Esto significa que una mayor proporción del endeudamiento debe ser atendida en el corto plazo, lo que puede generar mayor presión sobre la liquidez y el flujo de efectivo de la empresa. Este comportamiento se explica principalmente por el incremento del pasivo corriente, mientras que el pasivo total con terceros presenta una ligera disminución, lo que provoca que las obligaciones de corto plazo tengan un mayor peso dentro de la estructura de deuda.

Apalancamiento o leverage.

El apalancamiento financiero leverage evidencia una disminución importante en el nivel de utilización de recursos de terceros frente al patrimonio de la empresa, al pasar de 111,85 % en 2023 a 71,28 % en 2024. Esto indica que en 2023 la empresa tenía una mayor dependencia de la financiación externa, incluso superior al valor de sus recursos propios, mientras que en 2024 la relación se reduce significativamente debido

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

principalmente al incremento del patrimonio, que pasa de \$5.364.005.523 a \$7.793.375.236, junto con una leve disminución del pasivo total con terceros, este comportamiento refleja un fortalecimiento de la estructura financiera, ya que la empresa depende en menor medida del endeudamiento para financiar sus activos y operaciones.

Relación deuda EBITA

La relación deuda / EBITA muestra un ligero incremento al pasar de 0,60 en 2023 a 0,65 en 2024, lo que indica que la deuda financiera representa una proporción un poco mayor frente a la capacidad operativa de generación de utilidades antes de intereses, impuestos y amortizaciones, esto se explica principalmente por la disminución del EBITA, que pasa de \$1.002.460.000 a \$879.130.000, mientras que la deuda financiera presenta una leve reducción, pero no en la misma proporción, este indicador continúa en niveles bajos, lo que significa que la empresa podría cubrir su deuda financiera con menos de un año de generación operativa de recursos, reflejando una posición financiera sólida y un bajo riesgo de endeudamiento.

Relación deuda patrimonio

La relación deuda patrimonio evidencia una disminución en el nivel de endeudamiento financiero frente a los recursos propios de la empresa, al pasar de 0,11 en 2023 a 0,07 en 2024. Esto indica que por cada peso de patrimonio la empresa mantiene únicamente \$0,07 de deuda financiera, lo que refleja una baja dependencia del financiamiento externo y una estructura financiera respaldada principalmente por capital propio. La reducción en la deuda financiera y,

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

principalmente por el incremento significativo del patrimonio, lo que fortalece la solvencia y estabilidad financiera de la organización.

Autonomía Financiera

La autonomía financiera muestra una mejora en la independencia económica de la empresa al pasar de 0,47 en 2023 a 0,58 en 2024, lo que indica que una mayor proporción de los activos está siendo financiada con recursos propios, en el 2024 aproximadamente el 58 % de los activos de la empresa están respaldados por el patrimonio, mientras que en 2023 esta participación era del 47 %, reflejando un fortalecimiento en la estructura financiera, esto se explica principalmente por el incremento significativo del patrimonio, que crece a un ritmo mayor que el activo total, este resultado evidencia una mayor solidez financiera y menor dependencia de terceros, lo que reduce el riesgo asociado al endeudamiento y mejora la estabilidad de la empresa frente a posibles cambios.

Apalancamiento financiero

El apalancamiento financiero muestra una reducción en el nivel de utilización de los activos financiados con recursos propios y de terceros, al pasar de 2,12 en 2023 a 1,71 en 2024, lo anterior indica que por cada peso de patrimonio la empresa respalda \$1,71 en activos, lo que refleja una menor dependencia del endeudamiento dentro de su estructura financiera, por el incremento significativo del patrimonio, que crece en mayor proporción que el activo total, fortaleciendo la solvencia y la estabilidad financiera de la

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

organización, al analizar la relación entre BAI EBIT y BAI EBITA, el indicador aumenta de 1,32 a 1,53, lo que sugiere una mejora en el efecto del apalancamiento sobre la rentabilidad operativa, evidenciando que la utilidad antes de impuestos mantiene una relación favorable frente a la utilidad operativa antes de amortizaciones.

Capacidad de devolución de la deuda.

La capacidad de devolución de la deuda muestra una ligera disminución al pasar de 1,67 en 2023 a 1,53 en 2024, lo que indica que la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones financieras con los recursos generados por su operación se ha reducido moderadamente, por la disminución del EBITA, que pasa de \$1.002.460.000 a \$879.130.000, mientras que las obligaciones financieras presentan solo una leve reducción. La reducción del indicador evidencia una menor generación de utilidades operativas, lo que podría afectar en el futuro la capacidad de pago si esta tendencia se mantiene. Por lo tanto, resulta importante que la empresa fortalezca su eficiencia operativa y estrategias comerciales para mejorar la generación de resultados y mantener una sólida capacidad para atender sus obligaciones financieras.

Capacidad de devolución de la deuda a corto plazo.

La capacidad de devolución de la deuda a corto plazo muestra una ligera disminución al pasar de 1,67 en 2023 a 1,53 en 2024, lo que indica que la empresa mantiene la capacidad de cubrir sus obligaciones financieras de corto plazo con los recursos generados por su operación, aunque con un margen ligeramente menor que en el periodo anterior, se explica principalmente

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

por la disminución del EBITA, que se reduce de \$1.002.460.000 a \$879.130.000, mientras que las obligaciones financieras a corto plazo presentan solo una leve disminución, el indicador continúa siendo favorable, ya que el resultado operativo es superior al valor de la deuda financiera corriente, lo que refleja una adecuada capacidad para atender los compromisos financieros en el corto plazo.

6.3.4 KPI's de rentabilidad.

En la tabla 8 se pueden observar los indicadores de rentabilidad de la compañía para el 2023 y 2024, seguido de la interpretación de cada uno de ellos.

Tabla 8. KPI's de Rentabilidad.

Indicador	2023	2024	Variación
Margen Bruto	17,46%	20,65%	3,19%
Margen operacional	3,43%	3,66%	0,23%
Margen Neto	1,30%	1,77%	0,47%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	9,40%	8,30%	-1,10%
Rentabilidad del activo (ROA)	4,44%	4,87%	0,43%
Rentabilidad económica (ROI)	10,02%	10,98%	0,96%

Fuente: Elaboración propia con base en estados financieros (2023-2024).

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Margen Bruto.

El margen bruto evidencia una mejora en la rentabilidad de la actividad principal de la empresa, al pasar de 17,46 % en 2023 a 20,65 % en 2024, lo que indica que por cada peso generado en ventas la empresa obtiene aproximadamente \$0,21 de utilidad bruta después de cubrir el costo de las mercancías vendidas. Este comportamiento se explica por el incremento en la utilidad bruta, que aumenta de \$6.751.114.190 a \$7.599.102.549, los ingresos por ventas presentan una disminución en el periodo analizado, lo que sugiere una mejora en la eficiencia en la gestión de los costos de ventas, al comparar este indicador con el WACC de 18,88 % para 2024, se observa que el margen bruto es inferior al costo promedio ponderado de capital, lo que sugiere que la empresa no está generando una rentabilidad operativa suficiente para cubrir el costo de los recursos utilizados en su financiación y contribuir a la destrucción de valor. la disminución de las ventas podría limitar el crecimiento de la rentabilidad en el largo plazo, por lo que resulta importante fortalecer las estrategias comerciales para sostener y mejorar los resultados financieros.

Margen Operacional.

El margen operacional al pasar de 3,43 % en 2023 a 3,66 % en 2024. Esto significa que por cada peso de ventas la empresa obtiene aproximadamente \$0,036 de utilidad operativa, después de cubrir los costos y gastos asociados a la operación. Este comportamiento se explica por el leve incremento en la ganancia operativa EBIT, que aumenta de \$1.325.391.737 a

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

\$1.347.436.095, a pesar de que los ingresos por ventas presentan una disminución en el periodo analizado, al comparar este resultado con el WACC de 18,88 % para 2024, se evidencia que la rentabilidad operativa es muy inferior al costo promedio ponderado de capital, lo que indica que la empresa no está generando una rentabilidad suficiente para cubrir el costo de los recursos utilizados para financiar su operación, verificando financiera, esta situación implica que, aunque la empresa obtiene utilidades operativas, está destruyendo valor económico, ya que el rendimiento generado por la operación no alcanza a compensar el costo del capital invertido por los socios.

Margen Neto.

El margen neto evidencia una mejora en la rentabilidad final de la empresa al pasar de 1,30 % en 2023 a 1,77 % en 2024, lo que indica que por cada peso de ventas la empresa obtiene aproximadamente \$0,018 de utilidad neta después de cubrir todos los costos, gastos, intereses e impuestos. Este comportamiento se explica principalmente por el incremento en la ganancia neta, que pasa de \$504.259.618 a \$650.319.713, a pesar de que los ingresos por ventas presentan una disminución durante el periodo analizado, lo que sugiere una mejora en la gestión de los gastos y en la eficiencia financiera, al comparar este indicador con el WACC de 18,88 % para 2024, se observa que la rentabilidad generada es muy inferior al costo promedio ponderado de capital, lo que indica que, aunque la empresa logra generar utilidades netas, no alcanza a cubrir el costo de los recursos utilizados para financiar su operación.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

ROE.

La rentabilidad del patrimonio (ROE) muestra una disminución en la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de los recursos aportados por los socios, el indicador pasa aproximadamente de 9,40 % en 2023 a 8,35 % en 2024, lo que significa que por cada peso invertido por los propietarios la empresa genera cerca de \$0,083 de utilidad neta en 2024. Aunque la ganancia neta aumenta de \$504.259.618 a \$650.319.713, el patrimonio crece en una proporción mayor, pasando de \$5.364.005.523 a \$7.793.375.236, lo que reduce la rentabilidad relativa para los socios.

ROA.

La rentabilidad ROA al pasar de 4,44 % en 2023 a 4,87 % en 2024. Esto indica que por cada peso invertido en activos la empresa genera aproximadamente \$0,049 de utilidad neta, reflejando una mayor capacidad para obtener beneficios a partir de los recursos totales disponibles. Este comportamiento se explica principalmente por el incremento en la utilidad neta, que pasa de \$504.259.618 a \$650.319.713, al comparar este indicador con el WACC de 18,88 %, se observa que la rentabilidad obtenida sobre los activos es considerablemente inferior al costo promedio ponderado de capital.

ROI.

Teniendo en cuenta el comportamiento 10,02 % en 2023 a 10,98 % en 2024. Esto indica que por cada peso invertido en activos la empresa genera aproximadamente \$0,11 de resultado operativo antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, lo que refleja una mayor eficiencia en la utilización de los recursos productivos. Este comportamiento se explica principalmente por la relación entre el EBITDA y el crecimiento de los activos totales, aunque se observa que el EBITDA presenta una leve disminución frente al año anterior, la empresa no está generando un rendimiento suficiente para cubrir el costo de los recursos utilizados en su financiación, situación que financieramente se interpreta como destrucción de valor económico.

6.4. Cálculo del Valor Económico Agregado (EVA)

El cálculo del Valor Económico Agregado EVA arroja resultados negativos en ambos periodos tanto 2024 como 2023, lo que nos indica que la empresa no está generando una rentabilidad suficiente para cubrir el costo de los recursos financieros utilizados en su operación, aunque la empresa pueda presentar utilidades operativas, estas no son suficientes para compensar el costo promedio ponderado del capital WACC requerido por los inversionistas y acreedores, lo cual en términos financieros significa que la empresa está destruyendo valor para los accionistas e inversionistas.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

El WACC muestra una reducción considerable en el 2023 fue de 24.57% y para el 2024 fue de 18.88%, lo que evidencia una mejora en la estructura de financiamiento de la empresa. Esto se debe a que en el 2023 la empresa contaba con deudas a larga plazo y en el 2024 esas deudas ya fueron saneadas en su totalidad lo cual contribuyó a reducir la presión financiera y el costo asociado al capital obtenido mediante endeudamiento. Un menor WACC implica que la organización enfrenta una menor tasa mínima de rentabilidad exigida para sus inversiones, aunque esta disminución nos podría haber favorecido para dar generación de valor económico, sigue siendo una tasa alta y no está generando valor económico.

Como lo vemos en la Tabla 9 si comparamos el WACC con los indicadores de rentabilidad ROA y ROE, vemos que a pesar de la reducción del WACC, se observa que los indicadores de rentabilidad continúan siendo inferiores al costo de capital en ambos periodos. Esto implica que la empresa no está generando retornos suficientes para cubrir el costo de los recursos invertidos, lo que indica una destrucción de valor económico. En este sentido, y como se indicó anteriormente el Valor Económico Agregado EVA es negativo, evidenciando que, aunque la empresa logra generar utilidades contables, estas no son suficientes para compensar el costo del capital invertido.

Tabla 9. Comparativo WACC contra KPI's de rentabilidad.

	2024	2023
WACC	18.88%	24.57%
ROA	4.87%	4.44%
ROE	8.3%	9.4%

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros (2020-2024).

6.5 Flujo de caja libre

A continuación, se presenta la Tabla 10 del flujo de caja libre correspondiente al período 2021–2024, seguido de la Tabla 11 donde tenemos la proyección del flujo de caja libre estimada para los años 2025–2029. Este flujo permite analizar la capacidad de la empresa para generar efectivo a partir de sus operaciones después de cubrir las inversiones necesarias en activos operativos. Con el análisis histórico podemos comprender el comportamiento financiero de los últimos años de la empresa, y la proyección se fundamentan en supuestos de crecimiento, promedios, tasa de impuestos, etc., con el propósito de estimar la generación futura de recursos.

Tabla 10. Flujo de caja libre periodo 2021 – 2024.

Flujo de caja	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos netos por ventas		31.743	33.715	38.789	37.044
Costo de ventas		26.452	28.580	32.537	30.068
Utilidad Bruta		5.291	5.135	6.252	6.976
Gastos de administración y ventas		3.214	2.970	3.693	3.739
Gastos de depreciación,		397	384	176	155

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

amortización y				
deterioro				
Ganancia		1.679	1.781	2.383
Operativa (EBIT)				3.082
Más Gastos				
Financieros		290	370	519
				326
Menos Ingresos no				
operacionales		188	231	620
				862
Menos impuestos				
operacionales		521	677	691
				863
NOPAT - utilidad				
neta ajustada		1.261	1.243	1.591
				1.683
(+) Depreciación y				
amortización		397	384	176
				155
(-) Capex		14	101	15
				-215
(-) Cambios en Net				
Working Capital		373	36	430
				1.618
N W K				
	3.166	3.539	3.575	4.005
				5.624
Activos circulantes				
	8.618	8.988	9.198	7.394
				9.773

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Pasivos circulantes	5.452	5.450	5.623	3.389	4.149
Flujo de caja Libre		1.271,75	1.489,43	1.321,32	435,58

Fuente: Elaboración propia con base en estados financieros (2020-2024).

El flujo de caja se mantiene creciente entre los años 2021 a 2023 y tiene una caída fuerte para el 2024 esto debido a un incremento en el Cambio en el Net Working Capital derivado de un aumento entre el activo y pasivo circulante, así como tenemos un Capex negativo para el mismo año esto porque la propiedad planta y equipo disminuyo por la venta de flota de equipos por otra parte y como último factor de este gran cambio tenemos una disminución en los ingresos netos por ventas.

Tabla 11. Flujo de caja libre proyectado periodo 2025-2029.

Flujo de Caja	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos netos por ventas	38.970	40.997	43.129	45.371	47.731
Costo de ventas	32.457	34.145	35.921	37.789	39.754
Utilidad Bruta	6.513	6.851	7.208	7.583	7.977
Gastos de administración y ventas	3.756	3.951	4.157	4.373	4.600

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Gastos de depreciación, amortización y deterioro	190	173	157	143	130
Ganancia Operativa (EBIT)	2.567	2.728	2.894	3.067	3.247
Más Gastos Financieros	412	433	456	480	504
Menos Ingresos no operacionales	475	475	475	475	475
Menos impuestos operacionales	898	955	1.013	1.073	1.136
NOPAT - utilidad neta ajustada	1.605	1.731	1.862	1.998	2.140
(+) Depreciación y amortización	190	173	157	143	130
(-) Capex	19	17	16	14	13
(-) Cambios en NWK	-1.024	239	252	265	278
N W K	4.600	4.839	5.091	5.355	5.634
Activos circulantes	9.840	10.352	10.890	11.456	12.052

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Pasivos	5.240	5.513	5.800	6.101	6.418
circulantes					
Flujo de caja	2.800,08	1.647,43	1.751,63	1.861,81	1.978,23
Libre					

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones del comportamiento de los estados financieros (2020-2024).

Las proyecciones se realizaron basados en promedio y supuestos que se describen a continuación:

- El crecimiento de las ventas no es constante, sino que tiene picos tanto hacia arriba como hacia abajo, razón por la cual se calcula basado en el IPC del 2024 que es 5.20%
- El costo de ventas es constante durante los periodos analizados razón por la cual se usa el promedio para las proyecciones.
- Los gastos de administración y ventas son constantes durante los periodos analizados razón por la cual se usa el promedio para las proyecciones.
- Los gastos financieros son constantes durante los periodos analizados razón por la cual se usa el promedio para las proyecciones.
- Los impuestos operacionales se proyectan con la tasa de impuestos actual que del 35%-
- El Capex, aunque se debería proyectar con el promedio, al tener una caída en el 2024 negativa el promedio nos daba negativo por lo que tomamos ese promedio, pero en valor absoluto.
- Los gastos por depreciaciones y amortizaciones se proyectan con el promedio de los periodos analizados.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

- Los días comerciales y cuentas por cobrar, días de inventario y días cuentas comerciales por pagar se proyectan con el promedio de los periodos analizados.
- Los activos y pasivos circulantes se proyectan con el promedio de los periodos analizados.

El análisis de las proyecciones financieras para el periodo 2025–2029 evidencia una tendencia de crecimiento sostenido en los ingresos por ventas, los cuales pasan de \$38.970 a \$47.730. Este comportamiento de crecimiento hace que el EBIT y el NOPAT se mantengan de la misma manera con una tendencia creciente. Si revisamos la liquidez el flujo de caja libre proyectado se mantiene positivo en los periodos proyectados, lo que demuestra que la empresa cuenta con la capacidad de generar recursos suficientes para financiar su operación, atender sus obligaciones financieras y deja saldo para reinversión, expansión o crecimiento futuro de la compañía.

6.6 Evaluación de políticas de crédito y cartera actuales

Se realizó una evaluación punto a punto de las políticas existentes suministradas por la compañía, con el fin de analizar e identificar debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora clasificadas por áreas, las cuales se encuentran descritas en la Tabla 12, sirviendo como base para la formulación de acciones orientadas al fortalecimiento y optimización de dichas políticas.

Tabla 12. Evaluación de políticas de crédito y cartera.

Área Evaluada	Criterio Evaluado	Referencia en el Reglamento	Resultado	Observaciones /Oportunidad de Mejora	
	1	Cumplimiento Estatuto del Consumidor	Menciona Ley 1480	Insuficiente	Aunque se menciona la ley se encuentra desactualizado ya que falta incluir la ley 2300 de 2023(dejen de fregar) Esto puede dar lugar a sanciones jurídicas y afectar la protección al consumidor.
Marco Legal	2	Protección de Datos	Artículo segundo, Ley 1581 de 2012	Insuficiente	Cumple, pero no incluye un artículo específico de protección de datos personales, donde se regule los procedimientos de recolección, uso, custodia y confidencialidad de la información, garantizando el cumplimiento normativo y la seguridad jurídica de la empresa, el no contar con esta regulación puede generar riesgos legales y operativos, debido a que la

			información personal manejada en los procesos de crédito y cobranza requiere un tratamiento adecuado que garantice su seguridad y confidencialidad.
3	Habeas Data	Ley 1266 de 2008	Aceptable
			Cumple parcialmente con la normatividad de la notificación oportuna (Ley 1266 de 2008), la cual establece que los establecimientos comerciales deben notificar al titular de la información con al menos 20 días de anticipación antes de enviar los datos de obligaciones en mora a las centrales de riesgo, sin embargo, no se identifican canales claros para atender reclamos, corregir información ni retirar oportunamente los reportes, lo que dificulta al adecuado ejercicio del derecho al habeas data.
4	Cumplimiento normativo de cobranza	No contemplado	Deficiente
			No se menciona la normativa vigente que regula las prácticas de cobranza ni otras disposiciones legales relacionadas con el manejo de información y la

protección de los clientes, Es importante porque la gestión de cobranza debe realizarse cumpliendo la normativa vigente en Colombia. Normas como la Ley 1480 de 2011 y la Ley 527 de 1999 regulan las prácticas comerciales y el uso de comunicaciones electrónicas en procesos como facturación y cobro, lo que ayuda a que la empresa actúe de forma organizada, transparente y conforme a la ley

**Evaluación
de Crédito**

5

Análisis de
capacidad de pago

Parcial

Insuficiente

Se mencionan algunos criterios financieros, pero no se define una metodología clara para evaluar la capacidad de pago del cliente, La política menciona algunos criterios para evaluar al cliente; sin embargo, no se define con claridad una metodología estructurada para analizar su capacidad de pago dentro del proceso de estudio de crédito. Es importante porque permite determinar si el cliente

				realmente tiene la capacidad de cumplir con sus obligaciones. Contar con un análisis más claro y estructurado ayuda a tomar decisiones más seguras al momento de otorgar crédito y reduce el riesgo de mora o incumplimiento en la cartera
	Análisis cuantitativo			La fórmula de evaluación es clara y objetiva para clientes que presentan estados financieros, ya que permite un análisis basado en indicadores
6	(EBITDA, Capacidad de pago)	Art. 11	Aceptable	cuantitativos, sin embargo, se evidencia una debilidad en el análisis aplicado a clientes que no cuentan con información financiera formal, lo que puede generar un riesgo crediticio.
7	Análisis cualitativo	Art. 11	Bueno	se encuentra bien estructurado, tiene por objetivo evaluar la moralidad, integridad y credibilidad comercial del solicitante. Se analizará su trayectoria como cliente, así como su historial en la actividad

			<p>económica o comercial que desempeñe. Este análisis debe incluir la verificación de la información personal y comercial del cliente, verificando las referencias comerciales y estudio de la trayectoria empresarial y su comportamiento de pago.</p>
8	<p>Documentación financiera</p>	<p>Parcial</p>	<p>Deficiente</p> <p>Las políticas no incluyen los datos y documentos requeridos para el análisis crediticio lo que representa una debilidad en el proceso de evaluación, esto puede generar inconsistencias en la toma de decisiones, aumenta el riesgo y limita la capacidad de verificar la solvencia y capacidad de pago de los clientes, expone a la empresa a riesgos financieros</p>
9	<p>Definir requisitos y documentos para</p>	<p>No detallado</p>	<p>Insuficiente</p> <p>Falta incluir copia RUT actualizado, copia cédula representante legal, certificado cámara de comercio, máximo 30 días de expedición copia recibo</p>

otorgamiento de
crédito

servicio público, facturas proveedores, certificados libertad y tradición, tarjeta de propiedad vehículos, referencias bancarias y comerciales, extractos bancarios (3 últimos), estados financieros y declaración renta, documentos avalista, soporte garantía real según el caso, estos documentos son fundamentales para confirmar la existencia legal de la empresa o persona natural, actividad económica, su situación tributaria, capacidad financiera, al no contar con esta documentación se limita el análisis del cliente, se incrementa el riesgo de otorgar créditos sin suficiente respaldo legal.

10 Segmentación de clientes por riesgo No contemplado Deficiente

Es importante porque permite diferenciar a los clientes según el nivel de riesgo que representan para la empresa. Cuando no existe esta clasificación, todos los clientes se manejan de la misma forma, sin

tener en cuenta su comportamiento de pago o su situación financiera. Segmentar los clientes ayuda a tomar mejores decisiones al momento de otorgar crédito, definir cupos y hacer seguimiento a la cartera, lo que contribuye a reducir el riesgo de mora o incumplimiento.

11 Clasificación por SMMLV Tabla niveles 1-6 Bueno

Bueno se maneja una tabla estructurada de niveles de 1 a 6, la cual se considera adecuada, ya que permite segmentar de forma más clara los montos de crédito y establecer límites acordes con la capacidad de pago del cliente, esto facilita el proceso de otorgamiento de crédito, mejora el control de riesgo y permite tomar decisiones más objetivas, por esta razón, se califica como bueno, ya que se evidencia una metodología ordenada y bien definida implícita en la política de crédito

**Niveles de
Crédito**

12 Garantías por nivel Art. 7 Bueno

El reglamento establece las garantías que debe presentar el cliente según el nivel o monto del crédito solicitado, el cual está expresado en SMMLV. Esto permite contar con una garantía acorde al valor del crédito, lo cual contribuye a la mitigación del riesgo de incumplimiento. Además, esta diferenciación ayuda a que la empresa tenga mayor respaldo frente a posibles atrasos o incumplimientos en el pago, fortaleciendo el control del riesgo crediticio.

13 Política de excepciones No contemplado Deficiente

Es importante porque cuando un crédito no cumple todos los requisitos, la empresa debe tener claro cómo se toman esas decisiones. Si no existe un procedimiento definido, las aprobaciones pueden hacerse por criterios personales, por confianza o por afinidad con el cliente, y no con base en un análisis

				<p>objetivo. Contar con un proceso para manejar excepciones permite tener mayor control, justificar las decisiones tomadas y reducir el riesgo de otorgar créditos que puedan generar problemas de pago en el futuro</p>
				<p>La política define la conformación y funciones del Comité Primario de Crédito, responsable de analizar y aprobar las solicitudes dentro de los montos establecidos por la empresa. Esto es importante porque permite que las decisiones de otorgamiento de crédito no se tomen de manera individual sino de forma colegiada, lo cual mejora el análisis del riesgo y brinda mayor transparencia y control en el proceso de aprobación.</p>
Comités de Crédito	14	Comité Primario definido	Sí	Bueno
Comités de Crédito	15	Comité Superior definido	Sí	Bueno
				<p>Dentro de las políticas de crédito se evidencia una estructura de control y toma de decisiones donde se</p>

encuentra un comité primario definido, sus funciones se encuentran claramente establecidas lo que permite definir responsabilidades, garantizar mayor transparencia en la evolución de las solicitudes y fortalecer el proceso de aprobación crediticia, esto hace que las decisiones se tomen de manera más objetiva y organizada, reduciendo riesgos y mejorando la gestión del crédito dentro de la compañía se considera un aspecto positivo.

16 Actas y trazabilidad

No detallado

Insuficiente

No existe un acta donde se detalle la trazabilidad de las decisiones del comité, esto representa una debilidad en el proceso de control y seguimiento, el no contar con un formato definido para el registro de las decisiones dificulta la verificación de los análisis realizados, identificar los responsables y criterios utilizados en la aprobación o negociación de

créditos, esto puede afectar la transparencia, el control interno y la adecuada documentación del proceso.

17 Centralización
cartera Art. 13 Bueno

Dentro de la política se define de manera específica la responsabilidad sobre el manejo y control de la cartera, esto facilita el seguimiento de los clientes, la aplicación de políticas de recaudo y el monitoreo del comportamiento de pago, lo cual contribuye a mejorar el control interno, optimizar la recuperación de cartera y garantizar una gestión más eficiente del riesgo crediticio.

Gestión de Cartera **18** Gestión de cobranza escalonada Tabla de rangos Bueno

La gestión de cobranza escalonada en la tabla de rangos por mora muestra que la empresa ha definido un proceso ordenado para recuperar la cartera vencida, lo cual significa que las acciones de cobro se aplican de forma progresiva según el tiempo de

atrasado de los clientes, esto permite priorizar los casos de mayor riesgo y optimizar los recursos de área de crédito y cartera, esta estructura facilita la trazabilidad de las acciones de cobro, la priorización de la cartera crítica y el seguimiento de comportamiento de pagos de los clientes, esto contribuye a mejorar la eficiencia en la recuperación de cartera y a reducir los niveles de morosidad.

	Bloqueo		
19	automático por	No definido	Deficiente
	mora		

No se cuenta con un ERP que de forma automática bloquee los clientes en mora, se evidencia una debilidad en los controles de crédito y cartera, ya que permite que los clientes con saldos en mora continúen realizando operaciones lo cual incrementa el riesgo de cartera incobrable y afecta la liquidez de la empresa.

20	Gestión de devoluciones	No definido	Deficiente	No se encuentra definida, esto evidencia la ausencia de un procedimiento formal para dar manejo a los procesos de devoluciones de producto, esto puede generar insatisfacción en los clientes por falta de claridad en tiempos y condiciones, aumenta los costos operativos por reprocesos y manejo improvisado, dificulta el control de inventarios y la trazabilidad de productos devueltos, puede afectar la reputación de la empresa ya que no ofrece confianza en la posventa.
21	Acuerdos de pago	Art. 18	Bueno	Se encuentra bien regulado dentro de las políticas de la empresa, esto indica que existen lineamientos claros para negociar con los clientes que presentan dificultades para cumplir con sus obligaciones en los plazos establecidos, la adecuada regulación de estos acuerdos permite establecer condiciones definidas de

plazo, monto y forma de pago, lo cual facilita la recuperación de la cartera vencida y evitando que las obligaciones se conviertan en incobrables y contribuye a mantener una buena relación comercial con el cliente mientras se gestionan soluciones para normalizar su situación financiera, contar con estos acuerdos de pago fortalece el proceso de cobranza, mejora la trazabilidad de los compromisos.

22 Castigo de cartera Art. 19

Insuficiente

Presenta criterios definidos para determinar cuándo una obligación debe considerarse de difícil recuperación o incobrable, se considera como insuficiente debido a la falta de un seguimiento efectivo, aunque la normativa establece las condiciones bajo las cuales se puede realizar el castigo de la cartera, la ausencia de mecanismos de control y monitoreo puede limitar la efectividad del

proceso, lo cual puede generar riesgos como la falta de actualización de los estados de cartera, la ausencia de trazabilidad en las decisiones tomadas o la pérdida de oportunidades de recuperación antes de proceder con el castigo de la cartera.

23

Sistema de alertas tempranas

No definido

Deficiente

No se establece un sistema de alertas tempranas que permita identificar oportunamente posibles retrasos en los pagos de los clientes. Contar con este tipo de alertas es importante porque permite detectar a tiempo posibles problemas en el pago de las obligaciones y tomar acciones preventivas antes de que la deuda entre en mora, mejorando así el control y la gestión de la cartera.

24

Protocolos de contacto con deudores

Parcial

Insuficiente

No se establecen protocolos claros sobre la forma en que deben realizarse las gestiones de contacto con los clientes en mora. Definir estas directrices es

importante porque permite establecer cómo, cuándo y por qué medios se debe contactar a los clientes que presentan mora, lo que ayuda a que la gestión de cobro se realice de forma organizada y con criterios claros para todos los casos. Además, evita gestiones inadecuadas o desordenadas y contribuye a mantener una relación profesional con los clientes. También es importante desde el punto de vista legal, ya que permite que las acciones de cobranza se realicen respetando la normativa vigente y evitando posibles inconvenientes o sanciones para la empresa.

25

Centralización de la cartera

Art. 13

Bueno

Define que toda la información relacionada con las cuentas por cobrar debe concentrarse en un único sistema o área responsable, esto permite mantener un control más organizado y confiable del cartera, evitando la dispersión de la información entre

diferentes dependencias o áreas, esta centralización facilita el seguimiento oportuno de las obligaciones de los clientes, el monitoreo de los niveles de mora y la toma de decisiones relacionadas con la toma de decisiones relacionadas con la gestión de cobro, así mismo contribuye a la mejor trazabilidad de la información financiera, fortalecer los controles internos y apoyar la generación de reportes más precisos para la administración de la empresa.

26 Seguro de crédito

No
contemplado

Deficiente

La empresa actualmente no tiene un seguro de crédito que proteja las cuentas por cobrar frente a incumplimiento de los clientes, esto representa una debilidad en la gestión de riesgo financiero y representa diferentes riesgos como, alta exposición a pérdidas por impagos, dificultad para proyectar flujo de caja con certeza, mayor vulnerabilidad en épocas

				de crisis económicas o sectores con alta morosidad, posible impacto negativo en la calificación crediticia de la empresa.	
Riesgo y Control	27	Alternativas de crédito	No contemplado	Deficiente	El reglamento no contempla alternativas financieras como factoring, seguro de crédito u otros mecanismos que puedan apoyar la gestión del flujo de caja y reducir el riesgo de incumplimiento por parte de los clientes. Incluir este tipo de herramientas permitiría a la empresa contar con opciones adicionales para mejorar la liquidez y protegerse frente a posibles retrasos en los pagos.
	28	Deterioro de cartera bajo NIIF	No mencionado	Deficiente	Debe alinearse con Ley 1314 de 2009, no menciona el manejo del deterioro de la cartera de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Tener en cuenta el deterioro de cartera permite cumplir con la normatividad

contable vigente, controlar de mejor manera el riesgo de crédito y reflejar en los estados financieros el valor real de las cuentas por cobrar. Esto contribuye a que la información financiera sea más confiable y útil para la toma de decisiones.

29 Indicadores de cartera (KPI's)

No definidos

Deficiente

No se establecen indicadores para medir el desempeño de la cartera. Los indicadores de cartera permiten evaluar cómo se está gestionando el crédito y qué tan eficiente es el proceso de recuperación de los pagos de los clientes. Cuando no se establecen indicadores, la empresa no cuenta con herramientas claras para medir el nivel de morosidad, la rotación de la cartera o el tiempo promedio de recaudo. Además, estos indicadores facilitan identificar oportunamente posibles riesgos de incumplimiento por parte de los clientes, lo que permite tomar

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

				decisiones preventivas y fortalecer la gestión de cobro.
				Es importante porque la situación financiera de los clientes puede cambiar con el tiempo. Si los cupos de crédito no se revisan o actualizan periódicamente, la empresa puede mantener límites de crédito que ya no corresponden a la capacidad de pago del cliente. Realizar estas revisiones permite tomar decisiones más seguras, ajustar los cupos cuando sea necesario y reducir el riesgo de mora o incumplimiento.
Control Interno	30	Actualización de cupos de crédito	No definido	Deficiente
				No se establece cada cuánto tiempo debe revisarse o actualizarse la política de crédito y cartera, Es importante porque las condiciones del mercado, los clientes y la situación financiera pueden cambiar con el tiempo. Revisar la política periódicamente permite hacer ajustes, mejorar los controles y asegurar que

siga siendo adecuada para la gestión del crédito y la
 cartera de la empresa.

32 Definición de
 responsables

Parcial

Insuficiente

No se especifican claramente las funciones de cada
 área o persona involucrada. permite tener claridad
 sobre quién debe realizar cada actividad dentro del
 proceso de crédito y cobranza. Esto ayuda a evitar
 confusiones, mejorar el control y asegurar una
 gestión más organizada de la cartera, establecer
 responsables definidos permite organizar mejor las
 actividades, mejorar el seguimiento de los créditos
 otorgados y fortalecer los procesos de cobranza,
 además facilita la rendición de cuentas, ya que cada
 integrante conoce su rol dentro del proceso.

Fuente: Elaboración propia con base a las políticas actuales de crédito y cartera.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

La evaluación de las políticas de crédito y cartera existentes en una empresa manufacturera es necesaria para identificar debilidades, riesgos y oportunidades de mejora en aspectos como la evaluación de clientes, los parámetros para la aprobación de cupos de crédito y la gestión de recaudo. A partir de este diagnóstico, se pueden complementar y fortalecer las políticas con lineamientos más claros y eficientes que permitan mejorar el control de la cartera, reducir el riesgo de incobrabilidad, optimizar el flujo de caja y contribuir a una gestión financiera más sólida y organizada dentro de la empresa.

6.7 Índices de morosidad

De acuerdo con la figura 2 se muestra el índice de morosidad durante el 2023 con un promedio del 26.3%, lo que significa que aproximadamente una cuarta parte de la cartera presenta vencimientos, este nivel es relativamente alto y puede generar presión sobre la liquidez de la empresa, ya que reduce la disponibilidad de efectivo que provienen de las cuentas por cobrar, se observan variaciones importantes durante el año.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

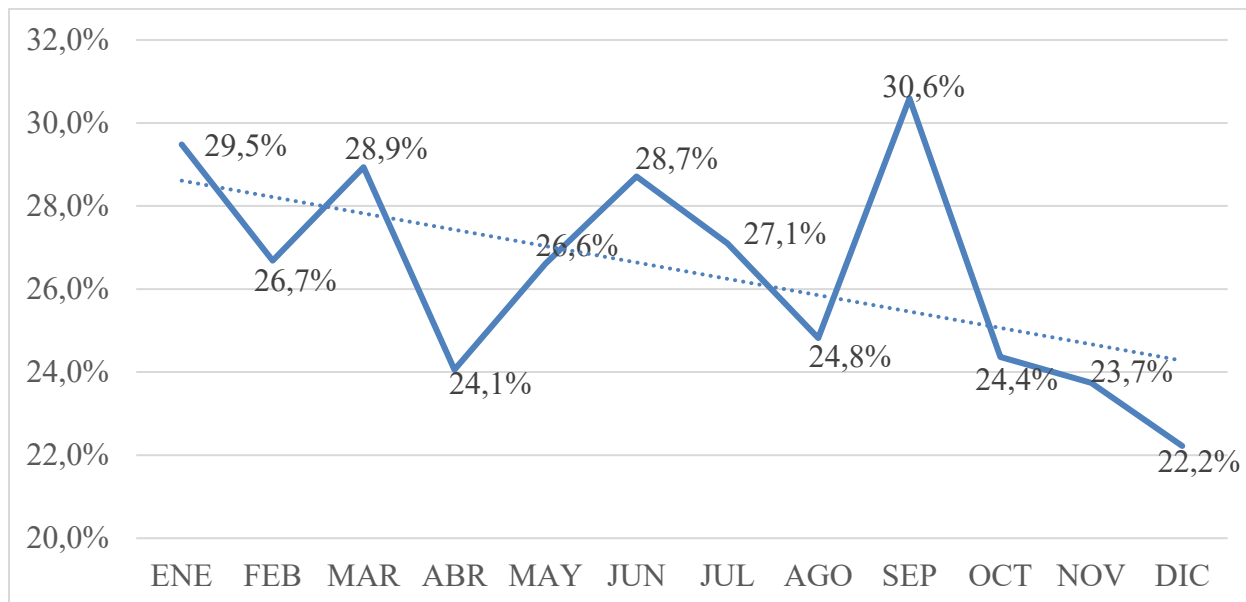


Figura 2. índice de morosidad año 2023.

Fuente: Elaboración propia.

El año inicia con un nivel de morosidad alto con un 29.5%, esto indica que casi un tercio de la cartera presenta retrasos en el pago, lo cual puede estar asociado a saldos pendientes del cierre del año inmediatamente anterior, para el mes de febrero se evidencia una disminución de la morosidad con 26.7% lo que sugiere una mejora en los recaudos o en la normalización de obligaciones pendiente, en el mes de marzo se incrementa nuevamente el indicador en un 28.9% se refleja un deterioro temporal en la recuperación de la cartera o nuevos vencimientos que no fueron atendidos oportunamente, para el mes de abril con un 24.1 % se observa una reducción significativa en la morosidad, esto puede indicar una gestión de cobranza un poco más efectiva o pagos importantes realizados por los clientes, en el mes de mayo con un porcentaje del 26.6% indicador vuelve a incrementarse ligeramente, esto evidencia cierta inestabilidad en el comportamiento de

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

pago de los clientes, para el mes de junio con un índice de morosidad del 28.7% aumenta nuevamente con un porcentaje del con un acercándose a niveles similares a los de inicio del año, lo cual puede representar mayores dificultades en la recuperación de la cartera durante este periodo, en el mes de julio se presenta una leve mejora, aunque el indicador continua en niveles relativamente altos con un porcentaje del 27.1%, para el mes de agosto la morosidad disminuye nuevamente, mostrando una mejor dinámica en los pagos o recuperación de cartera con un índice de morosidad del 24.8%.

Para el mes de septiembre se registró el nivel de morosidad más alto del año con un índice del 30%, esto evidencia un deterioro significativo en la cartera y posibles retrasos acumulados de varios clientes, el mes de octubre se observa una recuperación importante con un porcentaje del 24,4% con una reducción considerable del índice de mora respecto al mes anterior, en el mes de noviembre continua la tendencia a la baja indicando una mejora en los niveles de recaudo con un índice de morosidad del 23.7% para el mes de diciembre con un 22.2% se registra el nivel más bajo de morosidad, esto indica una gestión de cobro más intensiva al cierre de periodo o cancelaciones realizadas por los clientes para normalizar sus obligaciones.

El índice de morosidad presenta fluctuaciones durante el año, con picos en enero, marzo, junio y especialmente septiembre, mientras que hacia el último trimestre se observa una tendencia clara de disminución, cerrando el año con mejores niveles de recuperación de cartera, el promedio anual de 26.3% evidencia que la empresa aun enfrenta niveles importantes de riesgo crediticio, lo que hace necesario fortalecer las estrategias las estrategias de seguimiento y control de las cuentas por cobrar.

El índice de morosidad para el 2024 se muestra en la Figura 3, el promedio para este año es de 19.74% y presenta una tendencia general decreciente lo corrido del año, al pasar de 25,3%

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

en enero a 12,1% en diciembre, lo que evidencia una mejora en la gestión de cartera y una reducción del riesgo de incobrabilidad. Aunque se observa una subida importante en el mes de julio después de una leve recuperación en el segundo trimestre del año, el comportamiento del segundo semestre muestra una recuperación sostenida, favoreciendo la liquidez y la calidad de los activos corrientes de la empresa.

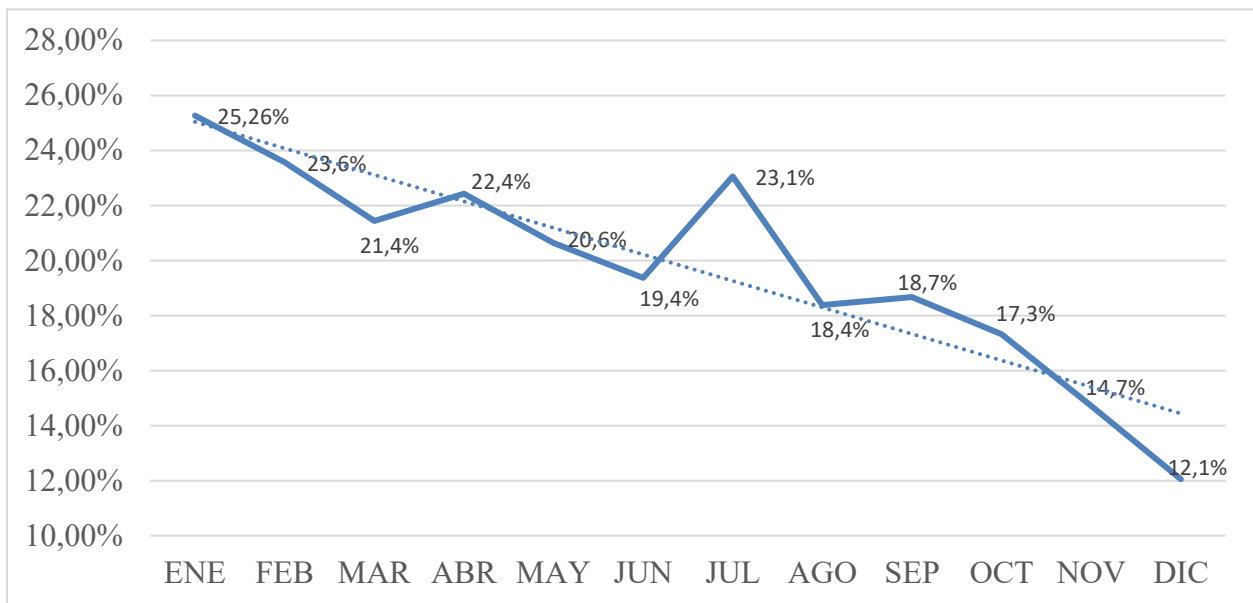


Figura 3. índice de morosidad año 2024.

Fuente: Elaboración propia.

En enero inicia con el 25.3% se presenta el nivel más alto de morosidad del año, lo que refleja una alta proporción de cartera vencida y mayor presión sobre la liquidez, el índice baja unos pequeños puntos llegando a 23.6% para el mes de febrero esto nos indica que se tuvo una leve mejora en la recuperación de cartera, para el mes de marzo continua la reducción llegando a un índice de 21.4%, esto nos permite deducir que hubo un avance en la gestión de cobro y menor riesgo de mora, para el mes de abril existe un pequeño

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

aumento comparado con el mes de marzo llegando a 22.4% lo que sugiere un deterioro puntual en la cartera o retrasos en algunos pagos, en el mes de mayo el índice vuelve a bajar llegando a un 20.6% mostrando recuperación y mayor control sobre las cuentas por cobrar, para el mes de junio se mantiene la mejoría en el índice pasando a un 19.4% esto hace que se favorezca la liquidez y la calidad de la cartera, en el mes de julio presenta un aumento importante pasando al 23.1% lo que evidencia un repunte de la morosidad y una alerta temporal en la gestión de cobro, para el mes de agosto se presenta un índice del 18.4% después de ese aumento el índice baja considerablemente mostrando considerablemente la capacidad de recuperación, para septiembre se presenta una leve subida frente a agosto llegando a 18.7%, a pesar de la subida sigue siendo menor que el del primer trimestre del año, para octubre la morosidad toma una tendencia descendiente llegando a 17.3% reflejando una mejora en el comportamiento de pago de los clientes, en noviembre sigue la reducción del índice llegando al 14.7% lo que fortalece la liquidez y reduce el riesgo de incobrabilidad, por ultimo encontramos el mes de diciembre donde alcanza el nivel más bajo de 12.1% indicando un cierre favorable con mejor calidad de cartera y mejor gestión de cobro.

6.8 Cartera pendiente por castigar

En la tabla 13 se presenta el detalle de la cartera correspondiente al año 2023 que se encuentra pendiente por castigar, reflejando aquellas obligaciones que, tras su respectivo análisis y gestión de cobro, no han sido recuperadas.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Tabla 13. Cartera pendiente por castigar 2023.

Factura	Días	Franja	Saldo	Data crédito	Observación	%
F3-45015	-1763	>360	199.442.683	Reportado	Castigo	86%
F1-183929	-1352	> 360	11.685.000	Reportado	Castigo	5%
F11-5114	-743	> 360	669.000		Castigo	0%
F11-5231	-721	> 360	1.369.000		Castigo	1%
F6-25536	-932	> 360	622.000	Reportado	Castigo	0%
F6-16752	-1071	> 360	500.000	Reportado	Castigo	0%
F6-19212	-1022	> 360	1.436.000	Reportado	Castigo	1%
F3-50917	-1577	> 360	38.080		Castigo	0%
F3-50033	-1616	> 360	20.000		Castigo	0%
F3-51292	-1581	> 360	840.000		Castigo	0%
R2-45558	-863	> 360	- 2.900		Castigo	0%
F12-2213	-898	> 360	7.700.000		Castigo	3%
F1-118808	-1952	> 360	1.300.000		Castigo	1%
F1-121601	-1928	> 360	1.600.000		Castigo	1%
L3-2763	-1078	> 360	500.000		Castigo	0%
F3-56131	-1457	> 360	87.750	Reportado	Castigo	0%
F12-2214	-898	> 360	3.605.000		Castigo	2%
F12-2073	-921	> 360	160.025		Castigo	0%
F3-42772	-1843	> 360	42.500		Castigo	0%
F3-41558	-1876	> 360	120.000		Castigo	0%

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Total	231.694.138
--------------	--------------------

Fuente: Elaboración propia con base políticas de crédito.

Como se evidencia en la anterior tabla se encuentra una cartera pendiente por castigar que asciende a \$231.694.138, concentrándose principalmente en un cliente, el cual representa la mayor proporción del saldo total con una participación de 86,1%, la totalidad de las obligaciones presentan una antigüedad superior a 360 días, con casos que superan los 1900 días de mora, esto evidencia dificultades significativas en los procesos de recuperación de cartera, así mismo se identificó que solo una parte ha sido reportada a centrales de riesgo, esto no solo refleja una debilidad operativa si no también un riesgo financiero estratégico que puede comprometer la liquidez y la estabilidad de la empresa.

En la tabla 14, se presenta el detalle de la cartera correspondiente al año 2024 que se encuentra pendiente por castigar, reflejando aquellas obligaciones que, tras su respectivo análisis y gestión de cobro, no han sido recuperadas.

Tabla 14. Cartera pendiente por castigar 2024.

Factura	Días	Franja	Saldo	Data crédito	Observación	%
F1-183929	-1.714	> 360	11.685.000	Reportado	Castigo	33%
F12-2213	-1.260	> 360	7.700.000		Castigo	22%
F12-2214	-1.260	> 360	3.605.000		Castigo	10%
F7-18278	-970	> 360	2.954.000		Castigo	8%
F1-121601	-2.290	> 360	1.600.000		Castigo	5%

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

F6-19212	-1.384	> 360	1.436.000	Reportado	Castigo	4%
F11-5231	-1.083	> 360	1.369.000		Castigo	4%
F1-118808	-2.314	> 360	1.300.000		Castigo	4%
F3-51292	-1.943	> 360	840.000		Castigo	2%
F11-5114	-1.105	> 360	669.000		Castigo	2%
F6-25536	-1.294	> 360	622.000	Reportado	Castigo	2%
F6-16752	-1.433	> 360	500.000	Reportado	Castigo	1%
L3-2763	-1.440	> 360	500.000		Castigo	1%
F12-2073	-1.283	> 360	160.025		Castigo	0%
F3-41558	-2.238	> 360	120.000		Castigo	0%
F3-56131	-1.819	> 360	87.750	Reportado	Castigo	0%
F3-42772	-2.205	> 360	42.500		Castigo	0%
F3-50917	-1.939	> 360	38.080		Castigo	0%
L30-10677	-3.601	> 360	27.000		Castigo	0%
F3-50033	-1.978	> 360	20.000		Castigo	0%
Total			35.275.355,00			

Fuente: Elaboración propia con base políticas de crédito.

Para el año 2024 se identificó un total de cartera castigada por \$35.275.355, correspondiente a factura reportado todos superior a 360 días, lo cual evidencia obligaciones con un alto grado de deterioro y baja probabilidad de recuperación, al revisar la participación por cliente, observamos una alta concentración del riesgo en pocos deudores, el mayo saldo corresponde a un cliente con un valor de \$11.685.000

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

representando el 33% del total de la cartera castigada, en segundo lugar, se encuentra el cliente con \$7.700.000 con una participación del 22%, seguido por el tercer cliente con un valor de \$3.605.000 que corresponde al 10%, en estos tres clientes se concentran aproximadamente el 65% del total de la cartera castigada, con esto evidenciamos una alta dependencia del comportamiento de pocos deudores, aumentando el riesgo financiero de la empresa, adicionalmente, la mayoría de las obligaciones presentan antigüedades superiores a 1000 días, llegando incluso a más de 3600 días de mora (saldos menores), lo cual indica debilidades en los procesos de seguimiento, cobranza y control del crédito, se evidencia que no se han reportado todos los clientes a centrales de riesgo (Data crédito).

Aunque se evidencia un avance en la depuración de la cartera durante 2024, persisten riesgos importantes asociados a la concentración de clientes, la antigüedad de las obligaciones la falta de aplicación sistemática de mecanismos de control.

6.9 Propuesta de política de crédito y cartera.

Las presentes políticas de crédito y cartera propuestas establecen los lineamientos y criterios que regirán la evaluación, aprobación, otorgamiento y recuperación de créditos en empresas manufactureras, con el propósito de asegurar una gestión financiera sólida, minimizar el riesgo de incobrabilidad y garantizar la sostenibilidad del flujo de caja. Estas directrices buscan equilibrar el crecimiento de la empresa con una adecuada administración del riesgo, promoviendo relaciones transparentes y responsables con los clientes, en concordancia con los objetivos estratégicos y las normas contables vigentes.

6.9.1 Política de crédito y cartera

Se desarrollará una propuesta integral de política de crédito y cartera, orientada a fortalecer la gestión financiera dentro de la empresa, estas políticas tiene como propósito establecer lineamientos claros para la evaluación, aprobación y seguimiento de los créditos otorgados a los clientes, se busca optimizar los procesos de recaudo, minimizando los niveles de morosidad y el riesgo de incobrabilidad, en el documento se presentarán criterios técnicos, procedimientos y herramientas que facilitarán la toma de decisiones en materia crediticia, se incorporarán estrategias de control y monitoreo que permitan garantizar la eficiencia en la administración de la cartera, esta propuesta pretende contribuir a la sostenibilidad financiera de la empresa.

6.9.1.1 Capítulo 1. De las políticas de crédito y cartera.

Artículo Primero. Todas las personas naturales y jurídicas podrán acceder a compras mediante la modalidad de crédito, siempre que hayan realizado previamente al menos un pedido con pago de contado. Adicionalmente, deberán contar con un establecimiento debidamente registrado con una antigüedad mínima de seis 6 meses al momento de la radicación de la solicitud, las solicitudes de crédito deberán ajustarse a los criterios, políticas y requisitos establecidos por la Compañía para su aprobación, incluyendo la presentación completa de la documentación exigida y la correspondiente

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

evaluación de la capacidad crediticia del solicitante, con el fin de garantizar una adecuada gestión del riesgo y el cumplimiento de las obligaciones adquiridas.

LA EMPRESA se asegurará de que el proceso de otorgamiento de crédito cumpla con lo dispuesto por el Estatuto del Consumidor Ley 1480 de 2011, garantizando que el cliente reciba información clara, precisa y completa sobre las condiciones del crédito solicitado. Las personas tendrán derecho a conocer las razones de aceptación o rechazo del crédito dentro de los plazos estipulados.

LA EMPRESA garantizará que el proceso de evaluación, otorgamiento y gestión del crédito se realice en estricto cumplimiento de lo dispuesto en la Ley 1480 de 2011 – Estatuto del Consumidor y la Ley 2300 de 2023, la cual establece medidas para la protección del derecho a la intimidad en las gestiones de cobranza. En este marco, se asegurará que los clientes reciban información clara, suficiente y oportuna sobre las condiciones del crédito solicitado, incluyendo tasas, plazos, obligaciones y las consecuencias derivadas del incumplimiento.

Las solicitantes tendrán derecho a conocer, dentro de los plazos definidos por la EMPRESA, la decisión sobre su solicitud de crédito, junto con las razones que sustenten su aprobación o rechazo. En los procesos de gestión de cartera y cobranza, se garantizará el respeto por los horarios, canales de contacto y demás disposiciones establecidas en la normativa vigente, promoviendo en todo momento un trato digno, transparente y respetuoso hacia los consumidores.

Artículo Segundo. Solicitud de crédito. Las solicitudes de crédito deberán presentarse mediante el formato denominado “Solicitud de Crédito”, el cual deberá ser diligenciado en su totalidad por el solicitante. Este formato deberá contener la información general del cliente, datos financieros, referencias comerciales y demás información necesaria para la evaluación del riesgo

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

crediticio. La solicitud deberá estar acompañada de los soportes documentales requeridos por LA EMPRESA, tales como documentos de identificación, certificaciones financieras, referencias comerciales y las garantías exigidas según el monto del crédito solicitado, la información suministrada permitirá a la empresa analizar el historial crediticio, la capacidad de pago y las condiciones financieras del solicitante, con el fin de adoptar una decisión objetiva respecto a la aprobación o rechazo del crédito.

- **Recolección de la información.**

Los datos personales y financieros de los solicitantes serán recolectados únicamente a través del formato oficial de solicitud de crédito y de los documentos soporte exigidos para el análisis crediticio. Este proceso se realizará garantizando que la información solicitada sea pertinente, veraz y suficiente para evaluar adecuadamente el perfil del cliente. La EMPRESA velará porque la recolección se efectúe de manera transparente, informando previamente al solicitante sobre el uso que se dará a sus datos, se procurará que los documentos entregados sean legibles, completos y actualizados. Todo lo anterior con el fin de asegurar un proceso de evaluación confiable y ajustado a las políticas internas.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

- **Uso de la información.**

La información recopilada será utilizada exclusivamente para fines relacionados con la evaluación, aprobación, administración y seguimiento del crédito otorgado. De igual manera, servirá como insumo para la gestión de cartera, control de riesgos y cumplimiento de las obligaciones contractuales y legales de la EMPRESA. En ningún caso la información será utilizada para fines distintos a los aquí establecidos sin la debida autorización del titular. La EMPRESA garantizará que el tratamiento de los datos se realice de forma responsable y conforme a la normatividad vigente. Esto permitirá mantener una relación comercial transparente y basada en la confianza mutua.

- **Custodia de la Información**

Los documentos físicos y digitales que contengan información de los clientes deberán conservarse bajo estrictas medidas de seguridad que garanticen su integridad, disponibilidad y confidencialidad. La EMPRESA implementará controles que prevengan el acceso no autorizado, la pérdida, alteración o uso indebido de la información, se establecerán mecanismos de respaldo y almacenamiento que permitan la conservación adecuada de los datos durante el tiempo requerido. El acceso a estos documentos estará restringido únicamente a personal autorizado. Estas medidas buscan proteger los datos del cliente y asegurar su adecuado manejo dentro de la organización.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

- **Confidencialidad.**

La información suministrada por los clientes se considera de carácter confidencial y será tratada con la mayor reserva por parte de la EMPRESA. Solo el personal debidamente autorizado y vinculado a los procesos de evaluación, aprobación y gestión del crédito podrá acceder a dicha información. Se adoptarán medidas para evitar su divulgación, uso indebido o acceso por terceros no autorizados. La EMPRESA promoverá buenas prácticas en el manejo de la información entre sus colaboradores. De esta manera, se garantiza la protección de los datos y el respeto por la privacidad de los clientes.

- **Responsable del tratamiento de la información.**

La responsabilidad sobre la administración, custodia y tratamiento de los datos personales estará a cargo del área administrativa y financiera, o de la persona que designe la gerencia para tal fin. Este responsable deberá velar por el cumplimiento de la política de tratamiento de datos personales y de las disposiciones legales vigentes, se garantizará que los procesos internos se ajusten a los principios de seguridad, confidencialidad y transparencia. La EMPRESA deberá contar con el consentimiento previo, expreso e informado del titular de los datos antes de iniciar cualquier tratamiento. Dicho consentimiento deberá quedar debidamente registrado mediante la firma o autorización del solicitante, asegurando la legalidad del proceso.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Artículo Tercero. Comités de Crédito y Responsables: LA EMPRESA contará con dos comités de crédito encargados de evaluar, analizar y tomar decisiones relacionadas con la aprobación, modificación o rechazo de las solicitudes de crédito presentadas por los clientes. Estos comités estarán conformados por personal idóneo y con conocimiento en materia financiera, garantizando así una adecuada gestión del riesgo crediticio. Su funcionamiento estará orientado al cumplimiento de las políticas internas y a la protección de los intereses de la organización. Las decisiones adoptadas deberán quedar debidamente registradas y soportadas. Lo anterior permitirá mantener trazabilidad y control en cada una de las solicitudes evaluadas.

El Comité Primario de Crédito será el encargado de realizar la revisión inicial y la aprobación de las solicitudes de crédito, conforme a los lineamientos establecidos por la EMPRESA. Este comité estará conformado por el analista de crédito y el jefe de crédito y Cartera, quienes evaluarán la información financiera, el historial del cliente y la capacidad de pago. Su objetivo será garantizar que las decisiones se tomen con base en criterios técnicos y objetivos, se deberán verificar el cumplimiento de los requisitos documentales exigidos, se asegura una evaluación integral de cada solicitud presentada.

El Comité Primario de Crédito se reunirá de manera ordinaria una vez por semana, de acuerdo con la programación definida por el área administrativa. No obstante, podrán realizarse reuniones extraordinarias cuando la necesidad del negocio así lo requiera o cuando se presenten solicitudes que demanden atención prioritaria. Durante estas reuniones se analizarán los casos pendientes y se tomarán decisiones conforme a las políticas establecidas. Todas las deliberaciones y decisiones deberán quedar registradas en actas. Esto permitirá llevar un control adecuado y garantizar la transparencia en el proceso de aprobación de créditos.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Funciones del comité primario.

- Analizar la documentación y hacer las consultas a centrales de riesgo con relación a la capacidad y hábitos de cumplimiento de los clientes.
- Aprobación de Créditos hasta tercer nivel.
- Evaluación de Nuevos Clientes: Revisa las solicitudes de nuevos clientes, verificando que se cumplan los requisitos básicos.
- Control de Excepciones Menores: Decide sobre excepciones menores en las políticas de crédito, como ajustes en los plazos de pago o requisitos de documentación para clientes recurrentes o de bajo riesgo.
- Monitoreo de Créditos Aprobados: Lleva a cabo el seguimiento de los créditos aprobados.
- Revisión de Garantías.
- Verifica el cumplimiento de gestión de recuperación de cartera.
- Ordena la gestión primaria de cobro con la emisión de carta persuasivas.
- Reporta a la gerencia Administrativa y financiera los casos de mora.

El Comité Superior de Crédito será el encargado de realizar el análisis en segunda instancia de aquellas solicitudes que presenten excepciones a los requisitos básicos establecidos por la EMPRESA o que, por su naturaleza, deban ser evaluadas de manera especial debido a que superan montos anuales equivalentes a doscientos 200 salarios mínimos legales mensuales vigentes. Este comité tendrá como finalidad garantizar un mayor nivel de control y análisis en operaciones de mayor riesgo o impacto

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

financiero. Las decisiones adoptadas deberán estar debidamente soportadas y alineadas con las políticas internas, se velará por mantener criterios objetivos y técnicos en cada evaluación. Esto permitirá fortalecer la gestión del riesgo crediticio en la organización.

Estará conformado por la Gerencia General, la Gerencia Administrativa y Financiera, el Gerente Nacional de Ventas y los integrantes del Comité Primario de Crédito. Cada uno de sus miembros aportará desde su área de conocimiento para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la aprobación de créditos de alto impacto. La participación conjunta permitirá evaluar de manera integral los aspectos comerciales, financieros y de riesgo. De igual forma, se garantizará que las decisiones respondan a los intereses de la EMPRESA. La conformación del comité asegura un adecuado nivel de supervisión y control.

Se reunirá de manera extraordinaria cada vez que sea convocado por la Gerencia Administrativa y Financiera, de acuerdo con la necesidad del negocio. En dichas reuniones se analizarán los casos que requieran revisión en segunda instancia y se tomarán decisiones conforme a los lineamientos establecidos. Todas las deliberaciones deberán quedar registradas en actas debidamente formalizadas, se garantizará la trazabilidad de cada caso evaluado. Esto permitirá mantener un adecuado control y transparencia en el proceso de aprobación de créditos de alto nivel.

Funciones del comité superior.

- Aprobación de Créditos de quinto y sexto nivel.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

- Evaluación de Clientes de Alto Riesgo: Revisa y decide sobre solicitudes de clientes clasificados como alto riesgo, basándose en informes financieros detallados y referencias comerciales.
- Decisión sobre Excepciones, Decide sobre excepciones significativas en las políticas de crédito, como otorgar plazos extendidos, modificar las condiciones de garantía, o eliminar requisitos clave.
- Revisión de Créditos en Mora Avanzada: Analiza y decide las estrategias de cobro para créditos en mora avanzada que ya han pasado por gestiones pre jurídica, y determina si iniciar acciones judiciales.
- Revisión de Garantías para Créditos de tercer nivel, evalúa las garantías presentadas para créditos de alto monto, asegurando que sean adecuadas y estén formalizadas correctamente.
- Decisiones Estratégicas sobre la Política de Cartera: Define y ajusta aspectos estratégicos de la política de crédito y cartera, tales como las tasas de interés, condiciones de pago y manejo de créditos incobrables.
- Evaluación de Solicitudes Escaladas: Revisa casos que han sido escalados desde el Comité Primario, cuando se requieren excepciones importantes o una evaluación más exhaustiva debido al monto o al riesgo.

Actas y Trazabilidad. Todas las reuniones del Comité de Crédito deberán quedar registradas mediante un acta formal, elaborada en un formato estandarizado que garantice la claridad, consistencia y trazabilidad de la información. Estas actas deberán contener como mínimo la fecha y lugar de la reunión, los nombres y cargos de los asistentes, el orden del día, así como el detalle de los casos analizados durante la sesión.

Adicionalmente, deberán incluir los principales argumentos y análisis discutidos, junto

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

con las decisiones adoptadas, ya sea de aprobación, rechazo, modificación o negociación de las solicitudes evaluadas. También se deberán identificar los responsables de las acciones definidas y contar con la firma de validación de los miembros del comité. Este registro permitirá asegurar el control, seguimiento y respaldo de cada decisión tomada.

Responsables La EMPRESA establecerá responsables claramente definidos para cada etapa del proceso de crédito y gestión de cartera, con el propósito de garantizar una adecuada administración del riesgo y un control eficiente de las operaciones. La definición de responsabilidades permitirá tener claridad sobre quién debe ejecutar cada actividad dentro de las fases de análisis, aprobación, seguimiento y recuperación de cartera, evitando confusiones, reprocesos o duplicidad de funciones, cada área o funcionario involucrado deberá conocer y cumplir con las funciones asignadas, contribuyendo al adecuado desarrollo del proceso. Esto facilitará la organización interna y mejorará la eficiencia operativa. De esta manera, se fortalecerá el control y la toma de decisiones dentro de la organización.

En este sentido, la asignación de responsabilidades permitirá organizar de manera eficiente las actividades relacionadas con el otorgamiento y seguimiento del crédito, mejorar el control sobre los créditos aprobados y su comportamiento de pago, así como fortalecer los procesos de gestión de cobranza y recuperación de cartera. Igualmente, facilitará el seguimiento continuo y la rendición de cuentas dentro de la EMPRESA, promoviendo la transparencia en cada una de las etapas del proceso. Todo lo anterior contribuirá a una gestión integral del riesgo crediticio. Además, permitirá identificar oportunidades de mejora en los procesos internos. Esto garantizará una mayor eficiencia y control en la administración de la cartera.

La Gerencia Administrativa y Financiera será responsable de velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados con el otorgamiento, seguimiento y recuperación

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

de los créditos, tendrá a su cargo la coordinación de las actividades entre las áreas de Ventas, Crédito, Cartera y Jurídica, asegurando una adecuada articulación entre los diferentes procesos. Esta coordinación permitirá una gestión integral del riesgo y una respuesta oportuna frente a las situaciones que se presenten. De igual manera, se encargará de supervisar el desempeño de las áreas involucradas. Con ello, se garantiza una administración eficiente y controlada de la cartera de la EMPRESA.

Artículo Cuarto. Evaluación de Crédito. El proceso de evaluación de crédito deberá incluir criterios tanto cuantitativos como cualitativos, aplicables no solo al solicitante principal, sino también a los codeudores, avalistas y garantes que respalden la obligación. Este enfoque integral permitirá a la EMPRESA analizar de manera completa el nivel de riesgo asociado a cada solicitud, considerando aspectos como la estabilidad económica, el comportamiento de pago, el historial de endeudamiento y las referencias comerciales. Con ello, se busca garantizar decisiones objetivas, soportadas y alineadas con las políticas internas de crédito.

Por otra parte, el análisis cuantitativo se centrará en la evaluación de la liquidez, capacidad financiera y nivel de endeudamiento del solicitante, a partir de la revisión de estados financieros e indicadores clave. Este análisis permitirá determinar la capacidad real de pago y la viabilidad del crédito solicitado. La combinación de ambos enfoques contribuirá a una gestión adecuada del riesgo crediticio, asegurando que las operaciones sean sostenibles y favorables tanto para el cliente como para la EMPRESA.

Artículo Quinto. Término de realización del estudio de crédito. El estudio de crédito para los niveles 1 a 3 tendrá un plazo máximo de tres (3) días hábiles, siempre que la documentación requerida se encuentre completa y debidamente presentada. Para los

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

niveles 4, 5 y 6, el tiempo de evaluación podrá extenderse hasta ocho (8) días hábiles, considerando la complejidad y el nivel de análisis que estos requieren. Durante este periodo, la EMPRESA realizará la verificación, validación y análisis de la información suministrada. El cumplimiento de estos tiempos estará sujeto a la entrega oportuna de los documentos por parte del solicitante. Esto permitirá garantizar eficiencia y agilidad en el proceso de evaluación.

Una vez finalizado el plazo de estudio, la EMPRESA notificará al solicitante la decisión sobre la aprobación o rechazo del crédito. Dicha notificación deberá ser clara, oportuna y específica, en cumplimiento de lo establecido en la Ley 1480 de 2011 – Estatuto del Consumidor. En caso de rechazo, se deberán indicar las razones que sustentan la decisión, brindando al solicitante la posibilidad de corregir o complementar la información suministrada este proceso busca garantizar la transparencia y el derecho a la información así se fortalece la confianza en la gestión crediticia de la EMPRESA.

Artículo Sexto. Evaluación de la Capacidad de Pago. La EMPRESA establecerá un procedimiento estructurado para evaluar la capacidad de pago de los clientes que soliciten crédito, con el fin de reducir el riesgo de incumplimiento y garantizar decisiones basadas en criterios objetivos, verificables y alineados con las políticas internas. Este proceso permitirá analizar de manera integral la situación financiera del solicitante, considerando variables clave que inciden en su capacidad de asumir nuevas obligaciones, se asegurará que toda la información utilizada sea confiable, actualizada y debidamente soportada. La evaluación se realizará bajo estándares técnicos que promuevan la transparencia y consistencia en la toma de decisiones.

Para la evaluación de la capacidad de pago, se aplicará una metodología que incluye el análisis de la información financiera suministrada por el solicitante, la cual podrá comprender

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

estados financieros, certificaciones de ingresos, extractos bancarios u otros documentos equivalentes. Esta información permitirá identificar de manera clara su situación económica actual y su estabilidad financiera. Adicionalmente, se evaluará la relación entre ingresos y obligaciones, con el propósito de determinar el nivel de endeudamiento y la capacidad real para asumir nuevas responsabilidades crediticias. Esto permitirá contar con una base sólida para la toma de decisiones.

De igual forma, se realizará la revisión del historial crediticio del solicitante mediante consultas a centrales de información crediticia y referencias comerciales, con el fin de identificar su comportamiento de pago y antecedentes de cumplimiento o incumplimiento. Con base en el análisis integral de la información, se procederá a la determinación del cupo de crédito, el cual deberá ser acorde con la capacidad financiera del cliente, procurando que su nivel de endeudamiento sea razonable y sostenible. El área responsable emitirá un concepto técnico que respalde la decisión adoptada. Este concepto deberá quedar debidamente documentado como soporte del proceso.

Los cupos de crédito otorgados deberán ser revisados periódicamente con el fin de verificar que se mantengan acordes con la capacidad de pago y el comportamiento financiero del cliente. Esta revisión se realizará como mínimo una vez al año o cuando se presenten cambios relevantes en su situación financiera. El Departamento de Crédito y Cartera será responsable de realizar el seguimiento y proponer los ajustes necesarios. Dichos ajustes deberán ser aprobados por el comité de crédito según los niveles de autorización establecidos. Con ello, se garantiza una adecuada administración y control del riesgo crediticio.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Artículo Séptimo. Determinación del Cupo de Crédito. Para todos los casos, el cupo de crédito será establecido y expresado en Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes SMMLV, con el fin de mantener un criterio uniforme y actualizado en la asignación de los montos aprobados dentro de la EMPRESA. Este mecanismo permitirá ajustar automáticamente los cupos conforme a las variaciones legales del salario mínimo, garantizando coherencia en la política crediticia y facilitará la estandarización de los niveles de crédito y la adecuada clasificación de los clientes según su capacidad financiera y nivel de riesgo. De igual manera, contribuirá a una mayor claridad en la definición de los límites de aprobación en cada nivel establecido, con ello se promueve una gestión organizada, transparente y alineada con la normativa vigente.

Artículo Octavo. Plazo de Asignación del Crédito. El plazo de asignación del crédito estará determinado de acuerdo con el canal de distribución correspondiente, en concordancia con las políticas de comercialización establecidas por el departamento nacional de ventas de la EMPRESA. Dichos plazos se definirán teniendo en cuenta el monto, tipo de crédito y las condiciones comerciales aplicables a cada cliente y podrán ser ajustados en función de las necesidades específicas del solicitante, siempre que se mantenga el equilibrio entre la gestión del riesgo y los objetivos comerciales. Estas condiciones deberán ser previamente evaluadas y aprobadas conforme a los lineamientos internos, se garantiza flexibilidad en la asignación del crédito sin afectar la sostenibilidad financiera de la EMPRESA.

Artículo Noveno. Instrumentación del Crédito. Todos los créditos otorgados por la EMPRESA deberán estar debidamente formalizados mediante la firma de pagarés y carta de instrucciones, como mecanismos que respalden jurídicamente las obligaciones adquiridas por el cliente. Estos documentos deberán ser diligenciados de manera completa y conforme a los

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

requisitos legales vigentes, el comité de crédito superior podrá autorizar excepciones a este requisito, siempre que exista una justificación debidamente sustentada. Dicha excepción deberá quedar registrada en el acta correspondiente del comité. Se garantiza la trazabilidad y respaldo de las decisiones adoptadas.

Artículo Décimo. Supervisión de los Créditos. El departamento de cartera y el departamento de ventas serán responsables de supervisar de manera continua los créditos otorgados, con el fin de garantizar su correcta aplicación y seguimiento. Esta supervisión permitirá identificar de forma oportuna posibles cambios en la situación financiera de los deudores, facilitará la implementación de medidas preventivas y correctivas para mitigar riesgos de incumplimiento. Se deberán generar reportes periódicos que evidencien el estado de la cartera. se fortalece el control y la gestión integral del crédito.

Artículo Décimo Primero. Actualización de Información. El comité de crédito primario deberá mantener una actualización constante de las variables relevantes para la asignación, modificación o revocación de los créditos otorgados. Esta actualización incluirá la revisión periódica de la información financiera del cliente, así como el seguimiento continuo a su comportamiento de pago. El objetivo es contar con información actualizada que permita tomar decisiones oportunas y ajustadas a la realidad financiera del cliente, se podrán identificar riesgos potenciales de manera anticipada. Esto contribuirá a una adecuada administración del portafolio de crédito.

Artículo Décimo Segundo. Intereses de Mora. El incumplimiento en los pagos dará lugar a la aplicación de intereses de mora sobre el saldo pendiente, calculados conforme a la tasa máxima permitida por la ley, certificada por la Superintendencia Financiera de Colombia o la entidad que haga sus veces. Dichos intereses se liquidarán

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

desde la fecha de vencimiento hasta la fecha de pago efectivo. La EMPRESA deberá informar de manera clara, oportuna y transparente a los clientes sobre la aplicación de estos recargos. Este procedimiento se realizará en cumplimiento de lo establecido en la Ley 1480 de 2011. Se garantiza el respeto por los derechos del consumidor y la claridad en las condiciones del crédito.

6.9.1.2 Capítulo 2. De las políticas de cartera.

Artículo décimo tercero. centralización de la cartera. la responsabilidad de la gestión y administración de cartera recaerá en el departamento de cartera ubicado en la ciudad de Bogotá D.C. departamento que podrá tener delegado responsable regional de cartera para cada sucursal o agencia. La Compañía reglamentará las responsabilidades y funciones de los funcionarios involucrados en los procedimientos de crédito y cartera, asegurando un control eficiente de las gestiones de cobro.

Artículo décimo cuarto. La EMPRESA aplicará las medidas necesarias para la protección de la cartera, en concordancia con las directrices administrativas internas y las normas legales vigentes, con el propósito de garantizar la recuperación oportuna de las obligaciones y la sostenibilidad financiera, realizará evaluaciones periódicas del funcionamiento del proceso de crédito y cobranza, con el fin de identificar oportunidades de mejora e implementar los correctivos necesarios que optimicen la gestión.

Para una adecuada administración, se designará un responsable a nivel nacional del departamento de crédito y cartera, así como un jefe regional de cartera en cada sucursal, quienes serán los encargados de coordinar, supervisar y ejecutar las estrategias de seguimiento y recuperación. De igual forma, la EMPRESA reglamentará los procedimientos de cobranza para

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

las obligaciones en mora, estableciendo rangos de días según la antigüedad de la deuda para la ejecución de acciones como el envío de comunicaciones y otras medidas de cobro, se garantiza una gestión estructurada, oportuna y eficiente de la cartera.

Artículo décimo quinto. Los departamentos de ventas y de crédito y cartera serán responsables de la gestión integral de los créditos activos, así como de garantizar su adecuado recaudo dentro de los plazos establecidos. Deberán realizar un seguimiento constante al comportamiento de pago de los clientes, verificando el cumplimiento oportuno de las obligaciones adquiridas, será obligatorio llevar un control riguroso sobre las fechas de vencimiento y condiciones pactadas en cada crédito.

Cualquier atraso o incumplimiento en los pagos deberá ser reportado de manera inmediata al área de cartera, con el fin de activar oportunamente los procedimientos de cobranza correspondientes. Esta coordinación permitirá implementar acciones preventivas y correctivas que reduzcan el riesgo de mora y fortalezcan la recuperación de la cartera, se asegura una gestión eficiente, organizada y alineada con las políticas de la EMPRESA.

Indicadores de cartera. La EMPRESA establecerá indicadores de cartera que permitan medir de manera continua el comportamiento de pago de los clientes y la eficiencia en la gestión de recaudo. Estos indicadores servirán como herramientas clave para el control y seguimiento de la cartera, permitiendo evaluar variables como el nivel de morosidad, la rotación de cartera y el tiempo promedio de recaudo. A través de su análisis, se podrán identificar de forma oportuna riesgos de incumplimiento y definir estrategias que fortalezcan los procesos de cobro.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

El departamento de crédito y cartera será responsable de realizar el seguimiento periódico de estos indicadores, asegurando la calidad y confiabilidad de la información analizada, deberá presentar reportes claros y oportunos a la Gerencia Administrativa y Financiera, con el fin de apoyar la toma de decisiones y la implementación de acciones correctivas o preventivas. De esta manera, se garantiza una gestión eficiente, medible y orientada a resultados en la administración de la cartera.

Artículo décimo sexto, cobro mediante el departamento jurídico, los créditos que registren una mora superior a 45 días serán remitidos al departamento jurídico de LA EMPRESA, previa autorización de la Gerencia Administrativa y Financiera, concepto previo de la gerencia nacional de ventas. El departamento Jurídico iniciará las gestiones de cobro pre jurídico y, de ser necesario, los procedimientos jurídicos correspondientes para la recuperación del crédito.

Artículo décimo séptimo. Acuerdos de pago. Todos los clientes que presenten saldos en mora podrán solicitar la suscripción de acuerdos de pago con la EMPRESA, con el propósito de normalizar sus obligaciones y evitar instancias de tipo judicial. Para tal efecto, la EMPRESA reglamentará el procedimiento correspondiente, definiendo claramente los requisitos, condiciones, plazos y el personal autorizado para intervenir en la negociación y formalización de dichos acuerdos. Este proceso permitirá brindar alternativas de solución a los clientes, manteniendo el control sobre la recuperación de la cartera.

La aprobación de los acuerdos de pago será potestad de los funcionarios competentes, quienes deberán analizar cada solicitud de manera individual, considerando la capacidad financiera real del cliente y las garantías ofrecidas como respaldo de la obligación. En ningún caso los asesores comerciales estarán facultados para suscribir acuerdos de pago, limitándose su

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

función a orientar al cliente para que realice la solicitud ante el departamento de crédito y Cartera. Este departamento será el encargado de efectuar el análisis correspondiente conforme a la política de crédito vigente, se garantiza un proceso controlado, transparente y alineado con la gestión del riesgo de la EMPRESA.

Artículo décimo octavo - castigo de cartera. La gerencia administrativa y financiera, previo concepto del departamento jurídico y de la gerencia nacional de ventas, será la encargada de determinar los casos en los cuales se procederá al castigo de la cartera adeudada. Esta decisión se tomará con base en un análisis técnico que permita evidenciar que, a través de los mecanismos de cobro jurídico, no es posible lograr la recuperación de la obligación, se deberá contar con soportes que acrediten la gestión realizada y el agotamiento de las instancias de cobro correspondientes.

Para la declaratoria de castigo, se tendrán en cuenta criterios como la antigüedad de la deuda, el estado del proceso jurídico y la comprobada incapacidad de pago del deudor. Esta decisión deberá quedar debidamente documentada y aprobada por las instancias correspondientes. El castigo de cartera no exime al deudor de la obligación, sino que responde a un ajuste contable dentro de la EMPRESA. De esta manera, se garantiza un manejo adecuado, transparente y controlado de la cartera incobrable.

Revisión y actualización de la política. La Política de Crédito y Cartera deberá ser revisada de manera periódica con el fin de garantizar que sus disposiciones se mantengan alineadas con las condiciones del mercado, la normativa vigente y la situación financiera de la EMPRESA, permitiendo así una gestión eficiente y actualizada. Esta revisión se llevará a cabo como mínimo una vez al año o cuando se presenten cambios significativos que puedan impactar la gestión del crédito y la administración de la cartera.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

La gerencia Administrativa y financiera, en coordinación con el departamento de crédito y cartera, será la responsable de realizar dicho proceso y de proponer los ajustes necesarios.

6.9.2 Reglamento de crédito y administración de cartera

El reglamento de crédito y administración de cartera constituye un instrumento clave para la gestión financiera de la organización, ya que establece las normas y procedimientos que regulan el otorgamiento de crédito y el control de las cuentas por cobrar, su implementación permite definir criterios claros para la evaluación de clientes, asignación de cupos y condiciones de pago, reduciendo la incertidumbre y el riesgo crediticio, proporciona lineamientos para el seguimiento oportuno de la cartera, facilitando la detección temprana de incumplimientos y la aplicación de estrategias de recuperación, también promueve la estandarización de procesos, mejorando la eficiencia operativa y la toma de decisiones.

6.9.2.1 Capítulo I del procedimiento de solicitud, estudio y calificación del crédito.

Artículo primero. Todas las personas naturales y jurídicas que deseen adquirir productos de LA EMPRESA mediante compras a crédito deberán presentar una solicitud ante la Compañía, utilizando los formatos establecidos para tal fin, dicha solicitud estará sujeta a la aprobación de la Compañía, de acuerdo con las condiciones acordadas y el cumplimiento de los criterios de aceptación definidos.

Para acceder al sistema de crédito, los solicitantes deberán cumplir con los siguientes requisitos:

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

- Ser propietario de un establecimiento de comercio abierto al público y/o ser distribuidor de productos comercializados por LA EMPRESA.
- No tener obligaciones pendientes de pago con la Compañía.
- Diligenciar correctamente la solicitud de crédito, acompañada de la documentación requerida, de acuerdo con el monto de crédito solicitado.
- Suscribir las autorizaciones para consulta y reporte en las centrales de Riesgo crediticio.
- Presentar las garantías necesarias, si es requerido, de acuerdo con el monto solicitado.
- Acreditar la solvencia económica necesaria, de acuerdo con el cupo de crédito pretendido.

Parágrafo Primero. Todos los clientes que deseen acceder a un cupo de crédito deberán haber realizado al menos un pedido con pago de contado. **Parágrafo Segundo.** El cliente que pretenda calificar para la aprobación de créditos deberá tener registrado su establecimiento con una antigüedad mínima de seis (6) meses a partir de la radicación de la solicitud.

Artículo segundo, conocimiento del cliente. El asesor comercial deberá realizar por lo menos una visita presencial al establecimiento de comercio y, en caso de tener varios establecimientos, visitar el establecimiento en donde se encuentren las oficinas de administración principal. Durante esta visita, el asesor deberá: llenar el formato de registro de nuevo cliente, que incluya datos relevantes del establecimiento, así como tomar fotografías de la ubicación y del local, maquinaria y materia prima, por último, se debe validar el flujo de clientes.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Artículo tercero, información complementaria. LA EMPRESA podrá por concepto del Comité Primario de Cartera, exigir al cliente los documentos complementarios que considere pertinentes, con el fin de generar certeza en los procesos de análisis y calificación de las solicitudes de crédito y/o generar visitas adicionales por un delegado del Departamento de Crédito y Cartera, en coordinación con la Gerencia Nacional de Ventas.

Artículo cuarto, termino de realización del estudio de crédito. Cada estudio de crédito deberá completarse en un plazo máximo de tres (3) días hábiles para los niveles 1 a 3, y ocho (8) días hábiles para los niveles 4, 5 y 6, siempre que la documentación esté completa y no se requiera información complementaria. Al finalizar este período, LA EMPRESA informará al solicitante sobre la aprobación o rechazo de su crédito.

Artículo quinto, rango de aprobación de la solicitud de crédito. El rango del otorgamiento del crédito será tasado en SMMLV (Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes), esto se describe en la Tabla 15.

Tabla 15. Rango de aprobación de la solicitud de crédito.

Nivel	Rango de crédito / SMMLV	
1	0	1,5
2	1,51	5
3	5,01	18
4	18	53
5	53	99.
6	100	En Adelante.

Fuente: Elaboración propia con base políticas de crédito.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Artículo sexto, plazo de asignación del crédito. El plazo para la asignación del crédito estará sujeto al canal de distribución, según las políticas de comercialización de LA EMPRESA, los cuales se mencionan en la tabla 16.

Tabla 16. Plazo de asignación del crédito

Canal de distribución	Plazo del crédito máximo
P.A.P. (Monto inferior a 1.5 SMMLV).	8 días
P.A.P. (Monto superior a 1.5 SMMLV).	15 días
Minoristas: establecimiento comercial con vitrinas que atiende directamente al público y comercializa productos al detal	15 días
Mayoristas: Empresa o persona que compra productos en grandes cantidades para revenderlos a otros negocios. Los mayoristas son intermediarios entre fabricantes y minoristas y no posee fuerza de ventas propia	30 días
Distribuidores: Una empresa que de forma regular y continuada adquiere en nombre y a cuenta propia productos de distintos proveedores que revende a clientes finales mediante fuerza de venta y vehículos propios	30 días

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Industria: Establecimiento comercial que se dedica a procesar los productos (transformar) y vende o comercializa producto terminado	45 días
---	---------

Fuente: Elaboración propia con base en las políticas de cartera.

Parágrafo primero. Cualquier excepción a los plazos deberá ser aprobada por el Comité Superior de Cartera.

Artículo séptimo, instrumentos y garantías mínimas de acuerdo con el monto de crédito solicitado. Todas las solicitudes de crédito deberán estar instrumentadas con pagaré y carta de instrucciones y respaldadas con garantías personales o reales, según corresponda al monto solicitado. Las garantías exigidas serán las mencionadas en la tabla.

Tabla 17. Tabla de garantías.

Nivel	Rango de crédito /SMMLV	Garantía por suministrar	Instrumento
1	0 - 1,5	Sin garantía	Solicitud de crédito firmada, pagaré y carta de instrucciones por el solicitante.
2	1,51 - 5	Sin garantía	Solicitud de crédito firmada, pagaré y carta de instrucciones por el solicitante.
3	5,01 - 18	Deudor Solidario	Solicitud de crédito firmada, pagaré y carta de instrucciones por el solicitante.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

4	18,01 - 53	Deudor Solidario	Solicitud de crédito firmada, pagaré y carta de instrucciones por el solicitante y el deudor solidario.
5	53,01 - 99	Deudor Solidario y Prenda sobre maquinaria, títulos valores o establecimiento de Comercio	Solicitud de crédito firmada, pagaré y carta de instrucciones por el solicitante y codeudor, contrato de garantía (prenda o Hipoteca) o endoso de título.
6	100 - en adelante	Deudor Solidario y Garantía Real (prenda o Hipoteca)	Solicitud de crédito firmada, pagaré y carta de instrucciones por el solicitante, contrato de garantía (prenda o Hipoteca) o endoso de título.

Fuente: Elaboración propia con base en las políticas de cartera.

Artículo octavo admisibilidad de la garantía: para que la garantía presentada por el cliente se admisible deberá cumplir con los siguientes parámetros:

- Hipotecas: requiere concepto favorable del Comité Superior de Crédito y del Departamento Jurídico, quienes deberán analizar los siguientes documentos: Certificado de Libertad y Tradición, escritura de adquisición del inmueble, avalúo comercial del inmueble y avalúo catastral del inmueble.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

- **Prenda vehicular:** requiere concepto favorable del Comité Superior de Crédito y del Departamento Jurídico, quienes deberán analizar los siguientes documentos: Contrato de prenda vehicular, historial del tránsito, avalúo comercial del vehículo, certificado de la SIJIN y póliza de seguro que ampare al vehículo contra todo riesgo.
- **Endoso en garantía de títulos valores:** requiere concepto favorable del Comité Superior de Crédito y del Departamento Jurídico, quienes deberán analizar el documento: Copia del título valor.

Parágrafo. En todos los casos de solicitudes de crédito respaldadas con garantía real, se dejará constancia escrita de que los bienes entregados en garantía a EMPRESA tienen un origen lícito. La Compañía deberá cumplir con las disposiciones de la Ley 1908 de 2018 sobre el lavado de activos y financiación del terrorismo, asegurando que los bienes en garantía no provengan de actividades ilícitas. (Lavado de Activos y Financiación al Terrorismo – SARLAFT)

Artículo noveno procedimiento general de evaluación de crédito. Esta sección se divide en varias partes o comités que se describen a continuación:

1. **Por el área comercial,** para efectos de la solicitud de crédito, el área comercial, además de aportar los documentos e informes descritos previamente en este reglamento, deberá seguir los procedimientos descritos a continuación.

- Conocer los procedimientos establecidos para la solicitud y evaluación del crédito.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

- Verificar que los formularios de registro de clientes y de solicitud de crédito se hayan diligenciado correctamente por parte del cliente.
- Hacer las observaciones cuando considere que el cliente ha faltado a la verdad. Verificar que se haya suscrito en debida forma el pagaré y la carta de instrucciones, tanto para personas jurídicas como para personas naturales.
- Anexar los informes y toda la documentación requerida para la solicitud de crédito.
- Notificar al cliente de la concesión o negación del crédito.

2. Por el comité primario de crédito.

- Evaluar la solicitud y realizar el análisis de riesgo correspondiente al cupo de crédito solicitado.
- Solicitar formalmente la información complementaria, en caso de requerimiento.
- Verificar las referencias del solicitante.
- Aprobar o improbar la apertura de crédito y determinar el cupo de crédito que tendrá el cliente y los plazos de pago
- Convocar al comité superior de crédito en caso de negación de créditos.
- Notificar al Área Comercial de las decisiones tomadas.
- Archivar en una carpeta individual para cada cliente todos los documentos presentados por el cliente y llevar un control de la operación de crédito.

3. Por el comité superior de crédito.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

- Determinar las solicitudes de crédito que sean susceptibles de revisión.
- Evaluar la solicitud de crédito negada en primera instancia y realizar el análisis de riesgo correspondiente al cupo de crédito solicitado nivel 4, 5 y 6.
- Aprobar o improbar la apertura de crédito y determinar el cupo de crédito que tendrá el cliente y los plazos de pago nivel 4, 5 y 6.

4. Política de excepciones.

La empresa considera excepción cualquier aprobación de crédito que se otorgue bajo condiciones diferentes a las establecidas en la política de crédito y cartera, incluyendo lo siguiente.

- Otorgamiento de crédito sin cumplir totalmente con la documentación requerida.
- Asignación de cupos superiores a los definidos por el análisis financiero.
- Autorizaciones de plazos de pago superiores a los establecidos.
- Aprobación de crédito a clientes con historial de pago irregular o riesgo elevado.

Toda solicitud de excepción deberá sustentarse en un análisis que considere los siguientes parámetros.

- Historial comercial y comportamiento de pago del cliente.
- Relación comercial y antigüedad del cliente con la empresa.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

- Capacidad de pago y situación financiera.
- Importancia estratégica o comercial del cliente con la empresa
- Garantías adicionales o mecanismos de mitigación de riesgo.

Artículo decimo, análisis y calificación de solicitudes de crédito. El análisis y la calificación de las solicitudes de crédito serán realizados mediante la aplicación de criterios cuantitativos y cualitativos. Cada solicitud de crédito será sujeta a consulta en centrales de riesgo y será responsabilidad de los funcionarios encargados evaluar la capacidad de pago del cliente los comités encargados del análisis y de estudio y aprobación del crédito tendrán la obligación de realizar la evaluación y análisis del riesgo y de verificar la documentación presentada, así como el análisis de la admisibilidad de las garantías en los plazos acá establecidos.

Para el otorgamiento del crédito, el solicitante debe cumplir con todos los requisitos y haber aportado toda la documentación relacionada, sin embargo, Si el solicitante no puede cumplir con alguno de los requisitos exigidos, previa autorización del Comité Superior de Crédito, la Compañía podrá aceptar garantías adicionales para respaldar la solicitud, en caso de duda sobre la capacidad financiera del solicitante, LA EMPRESA podrá realizar una visita al establecimiento para verificar la información proporcionada y obtener informe adicional sobre la solvencia y estabilidad del cliente, si el solicitante está reportado en centrales de riesgo, el Comité Superior de Crédito podrá otorgar el crédito, siempre que el cliente ofrezca garantías admisibles o, por los montos de crédito, se autorice expresamente por dicho comité la excepción.

Artículo decimo primero, segmentación de clientes. LA EMPRESA implementará un sistema de segmentación de clientes con el propósito de clasificar a los solicitantes y clientes activos de acuerdo con su nivel de riesgo crediticio, permitiendo mejorar la toma de decisiones en el otorgamiento de crédito, la asignación de cupos y el seguimiento de la cartera. Dicha segmentación de clientes se realizará teniendo en cuenta variables como el comportamiento histórico de pago, capacidad financiera, trayectoria comercial, nivel de endeudamiento y resultados del análisis crediticio realizado por la empresa, la clasificación se menciona a continuación:

- **Cientes de bajo riesgo:** corresponden aquellos clientes que representan buen historial de pago, estabilidad financiera, trayectoria comercial comprobada y cumplimiento oportuno de sus obligaciones, estos clientes podrán acceder a condiciones de crédito más favorables y cupos de crédito acordes a su capacidad financiera.
- **Cientes de medio riesgo:** Incluye clientes que presentan algunas limitaciones en su historial crediticio o menor trayectoria comercial, pero que cuentan con capacidad de pago suficiente, para estos casos, la empresa podrá establecer cupos de crédito moderados y realizar un seguimiento periódico de su comportamiento de pago.
- **Cientes de alto riesgo:** corresponden a clientes que presentan antecedentes de mora, inconsistencias en la información financiera o limitada capacidad de pago, para estos casos, la empresa podrá exigir garantías adicionales, limitar el cupo de crédito o establecer condiciones más estrictas.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

El área de crédito y cartera deberá revisar periódicamente la clasificación de los clientes con base en su comportamiento de pago y la información financiera disponible, con el fin de actualizar su nivel de riesgo.

Artículo décimo segundo, tipo de análisis. El análisis debe enfocarse tanto en los aspectos cualitativos como cuantitativos del solicitante y de sus codeudores, de la siguiente manera:

- **Análisis Cuantitativo.** Se basa en la aplicación de técnicas de análisis financiero para establecer la estructura y situación financiera del solicitante, y determinar su capacidad de pago. Este análisis incluye el cálculo del ingreso neto disponible del cliente, que es el monto que quedará después de descontar los gastos e ingresos obligatorios. La fórmula aplicable será:

1. $\text{Ingreso Neto Disponible} = \text{Total de Ingresos} - \text{Total de Gastos} - \text{Obligaciones Directas e Indirectas}.$
2. $\text{Capacidad de Pago} = \text{Ingreso Neto Disponible} \times 70\%.$
3. $\text{Cupo de Crédito} = (\text{30\% de la Capacidad de Pago} + \text{Productividad Potencial}) / 2.$

Además, se empleará la métrica EBITDA para determinar la rentabilidad operacional, calculada como:

$\text{EBITDA} = \text{Ingresos Operacionales} - \text{Egresos Operacionales} - \text{Depreciaciones, Amortizaciones y Provisiones}.$

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

- **Análisis Cualitativo.** LA EMPRESA implementará un análisis cualitativo dentro del proceso de evaluación crediticia con el propósito de valorar la moralidad comercial, integridad y credibilidad del solicitante, complementando el análisis financiero y cuantitativo realizado en el estudio de crédito, este análisis tendrá como finalidad identificar el comportamiento comercial del cliente y su trayectoria en la actividad económica que desarrolla, permitiendo a la empresa contar con una visión más integral del riesgo asociado al otorgamiento del crédito.

La empresa establecerá un procedimiento alternativo de análisis crediticio para aquellos clientes que no cuenten con estados financieros formales, con el fin de evaluar su capacidad de pago mediante información verificable que permita reducir el riesgo crediticio, para este caso la empresa aplicará la siguiente metodología de evaluación.

- **Verificación de ingresos del cliente.** El solicitante deberá presentar soportes que permitan evidenciar su actividad económica y generación de ingresos, tales como extractos bancarios, certificaciones comerciales, registros de ventas, facturación electrónica o cualquier documento que permita estimar flujo de ingresos.
- **Referencias comerciales** Se solicitarán referencias de proveedores o establecimientos con los que el cliente haya tenido relaciones comerciales, con el fin de verificar su comportamiento de pago y cumplimiento de obligaciones.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

- **Historial de compras con la empresa.** Cuando el cliente ya tenga relación con la empresa se analizará su comportamiento histórico de pagos, frecuencia de compra y cumplimiento de plazos previamente establecidos.
- **Consulta en centrales de información crediticia.** Se verificará el comportamiento financiero del solicitante mediante consultas en centrales de riesgo o bases de datos disponibles que permitan identificar antecedentes de pago o reportes negativos
- **Seguimiento de comportamiento de pago.** Durante los primeros ciclos de crédito se realizará un seguimiento más estricto al cumplimiento de las obligaciones, con el fin de evaluar la confiabilidad del cliente y ajustar el cupo de crédito cuando sea necesario.
- **Documentación Financiera.** La empresa establecerá los lineamientos y requisitos documentales necesarios para el adecuado análisis y evaluación de las solicitudes de crédito, con el fin de fortalecer el proceso de toma de decisiones y reducir el riesgo financiero asociado al otorgamiento de crédito.

Toda solicitud de crédito deberá estar respaldada por información financiera y documental suficiente que permita verificar la solvencia económica, capacidad de pago y situación comercial del solicitante.

- Documentación de identificación: Rut, copia del documento de identidad del solicitante o del representante legal en caso de personas jurídicas.
- Información financiera: Estados financieros recientes, declaración de renta

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

- Soportes de actividad económica: cámara de comercio no mayor a 30 días, certificaciones comerciales que permitan verificar su comportamiento con otros proveedores.
- Autorizaciones para consulta de información: se debe contar con autorización expresa del cliente para realizar las consultas en centrales de información crediticia y para el tratamiento de sus datos personales conforme a la normativa vigente.
- El área responsable del análisis de crédito deberá verificar la autenticidad, integridad y suficiencia de la documentación presentada antes de emitir un concepto sobre la aprobación o rechazo del crédito.

Artículo décimo tercero, concesión del crédito. Una vez aprobada la solicitud de crédito, el comité Primario de Crédito notificará al área comercial del resultado, indicando con precisión las condiciones de cupo y plazo otorgado. El área comercial notificará al cliente de la decisión y hará las recomendaciones pertinentes con relación al buen uso del crédito y comunicará al cliente los siguientes aspectos:

- LA EMPRESA ha concedido el cupo de crédito en ejercicio de la autonomía de la voluntad y por lo tanto la conservación del cupo de crédito es 100% discrecional, por lo tanto, puede ser revocada en cualquier tiempo, pues esta concesión no está sometida a un plazo mínimo.
- LA EMPRESA podrá, en cualquier tiempo, solicitar actualización de la información o pedir información complementaria.
- Los cupos de crédito y los plazos pueden variar de acuerdo con las políticas y directrices gerenciales.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Artículo décimo cuarto, causales de revocación del crédito. Las solicitudes de crédito aprobadas podrán ser revocadas por el Departamento de Crédito y Cartera en los siguientes casos:

- Cuando los pagos realizados mediante cheque hayan sido devueltos tres (3) veces consecutivas.
- Cuando se detecten inconsistencias en la capacidad de pago del cliente, tras verificaciones realizadas por la Gerencia.
- Si el cliente no presenta la actualización de su información financiera y comercial en los tiempos requeridos.

Parágrafo primero. El cupo de crédito será revocado de inmediato si el cliente cambia la razón social de su establecimiento sin notificar debidamente a la Compañía. Este proceso de revocación deberá cumplir con lo estipulado en la Ley 1480 de 2011, garantizando que el cliente sea informado de la revocación con una notificación oportuna.

La empresa podrá evaluar la contratación de seguros de crédito que permitan proteger las cuentas por cobrar frente al riesgo de incumplimiento por parte de los clientes. La Gerencia Administrativa y Financiera analizará la viabilidad de este mecanismo como herramienta para fortalecer la gestión del riesgo crediticio, mejorar la seguridad en la recuperación de la cartera y contribuir a una adecuada administración del flujo de caja.

Artículo décimo quinto responsables del procedimiento de recuperación de cartera. Se centralizará la responsabilidad de la cartera en la ciudad de Bogotá D.C., para

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

lo cual, se establecerá un responsable nacional del departamento de crédito y cartera y, de igual manera se designará un responsable Regional de Cartera por cada Agencia. En virtud de lo dispuesto en el párrafo anterior, los niveles de responsabilidad y funciones asignadas se delimitan a continuación:

Responsable nacional departamento de crédito y cartera.

- Será la persona responsable en forma directa del seguimiento de la cartera de los Asesores Comerciales Nacionales.
- Entregará listados de cartera a nivel nacional a los Asesores Comerciales una vez por semana.
- Dos veces al mes realizará Comité con los responsables regionales de la cartera para la revisión general
- Entregará una vez al mes a la Dirección Nacional de Ventas la cartera que supere los 60 días de mora.
- Entregará una vez a la semana el informe de cartera vencida al administrador de la Agencia.
- Entregará una vez al mes los informes de cierre de Cartera a la Gerencia Financiera y Administrativa y de acuerdo con su solicitud se realizará comité.
- Velar por la idoneidad, protección y actualización de la documentación de los clientes en general.
- Formatos y solicitudes en general.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Responsable de cartera en agencias.

- Ser filtro de todos los pedidos recibidos en la agencia a la que pertenezca.
- Captar la documentación requerida para cada solicitud de crédito.
- Enviar original de la solicitud de crédito con sus respectivos documentos soporte a la central de crédito y cartera, guardando una copia soporte para su archivo.
- Velar por que la documentación de los clientes de la agencia esté al día.
- Los sábados realizar la revisión de gestión de cobranzas con cada uno de los Asesores Comerciales Vs. Compromisos de cobranzas de la semana anterior.

6.9.2.2 capítulo II del procedimiento de recuperación de cartera vencida.

Artículo décimo sexto, rango de fechas para la gestión de cobranzas. Para todos los efectos, se someterán al conocimiento del Departamento de Cartera, Departamento de Ventas y Departamento Jurídico los créditos activos y vencidos, siguiendo el rango de fechas para las gestiones de cobranza que se mencionan en la Tabla 18.

Tabla 18. Etapas de gestión cobranzas.

Gestión Cobranzas – Vencido				
Recordatorio Preventivo	1.Gestion	2. gestión	3. Pre jurídico	4. Jurídico / Reporte

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

PAP < 1,5	8 días	15 días	30 días	45 días	60 días
SMMLV					
PAP > 1,5	15 días	30 días	45 días	60 días	75 días
SMMLV					
Minoristas	15 días	30 días	45 días	60 días	75 días
Mayoristas	30 días	45 días	60 días	75 días	90 días
Distribuidores	30 días	45 días	60 días	75 días	90 días
Industria	45 días	60 días	75 días	90 días	105 días

Fuente: Elaboración propia con base en las políticas de cartera.

Artículo décimo séptimo, segmentación de la mora y acciones claves. El objetivo de estos protocolos es garantizar una gestión de cobranza eficiente, profesional y transparente, manteniendo una relación comercial sólida con nuestros clientes empresariales, minimizando el riesgo de cartera y asegurando el cumplimiento de los términos contractuales y la normativa legal aplicable, a continuación, en la tabla 19 se mencionan los protocolos de contacto con clientes en mora.

Tabla 19. Protocolos de contacto con clientes en mora

Etapa	Enfoque	Acciones	Canales de	Prioridad	Frecuencia	Horario	Registro y	Escalamiento
Mora		Clave	Contacto				Soporte	
			Correo					
Mora Temprana	Preventivo y recordatorio	Recordatorio formal, no confrontativo, asegurar programación de pago	electrónico (contabilidad/tesorería, copia a compras /gerencia), llamadas	Comunicación escrita (dejar constancia)	Cada 3 – 5 días	L-V 8:30 a.m. a 5:00 p.m.	Registrar en CRM/ERP: fecha, contacto, resumen, compromisos	No aplica
Mora Media	Negociación	Diálogo directo, identificar causas,	Llamadas, correo de seguimiento, reuniones,	Conversación directa	Cada 2 – 3 días	L-V 8:30 a.m. a	Registro detallado en CRM +	Escalar a Gerente Comercial Financiero si

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

		acordar fechas	WhatsApp		5:00	acuerdos por	no hay
		y formas de pago	(previo acuerdo)		p.m.	escrito	respuesta
Mora Crítica	Recuperación	Notificación formal, advertencia de consecuencias, activación de cobro	Cartas formales (perjudicas), reuniones directivas, contacto legal	Comunicación legal vinculante	Diario si aplica	Soporte documental completo para acciones legales	Escalar a Dirección y área legal

Fuente: Elaboración análisis clientes en mora

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

La Capacitación al Personal de Cobranza y/o Comercial, es muy importante ya que es el equipo encargado de realizar la cobranza y tener el contacto con el cliente, por lo cual debe poseer habilidades específicas para la gestión, como las que se describen a continuación:

- Habilidades para negociar con departamentos financieros y de compras.
- Conocimiento Contractual: Familiaridad con los términos y condiciones de los contratos con cada cliente.
- Normativa Legal: Entendimiento de las leyes comerciales y de cobranza aplicables a empresas
- Gestión de Relaciones: mantener la relación comercial incluso en situaciones de mora, buscando siempre soluciones mutuamente beneficiosas.
- Protocolo de escalamiento interno y externo: definir claramente cuándo y cómo escalar un caso de mora persistente, de acuerdo con la tabla 20.

Tabla 20. Proceso para escalamiento

	Escalamiento Interno	Escalamiento Externo.
Mora	Si no hay respuesta o acuerdo, se escala al Gerente	Si las instancias internas no logran la
Media	Comercial/Financiero para una intervención directa o para tomar	recuperación, se considera la contratación

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

	decisiones estratégicas sobre la relación.	de agencias de cobranza especializadas o el inicio de procesos legales.
Mora Critica	Se escala a la dirección general y/o al departamento legal para evaluar la viabilidad de acciones pre jurídicas o judiciales, o para la suspensión de la cuenta.	

Fuente: Elaboración propia políticas de crédito y cartera.

Parágrafo primero. Se garantizará el derecho de los titulares de la información a presentar consultas, reclamos o solicitudes de corrección respecto de los datos relacionados con sus obligaciones crediticias, en cumplimiento de lo dispuesto en la ley 1266 de 2008 (Ley de Habeas Data), para tal efecto, la empresa dispondrá de un canal de forma directa de atención al cliente a través de cual los titulares podrán solicitar la revisión, actualización, corrección o aclaración de la información reportada o que este próxima a ser reportada a las centrales de información crediticia.

Las solicitudes podrán presentarse mediante los canales definidos por la empresa, tales como correo electrónico, una vez recibida la solicitud, la empresa realizará la verificación correspondiente y dará respuesta al titular dentro de los plazos establecidos. Antes de realizar cualquier reporte negativo ante las centrales de riesgo, LA EMPRESA, deberá notificar previamente al titular de la información con una antelación mínima de (20) días calendario, con el fin de que este pueda ejercer su derecho de pago, aclaración o reclamación.

Artículo décimo octavo, cumplimiento normativo de cobranza. LA

EMPRESA garantizará que todas las actividades relacionadas con la gestión de cobranza se desarrollen en cumplimiento de la normativa vigente en Colombia, asegurando prácticas transparentes, responsables y respetuosas hacia los clientes. En este sentido, la empresa deberá ajustar sus procedimientos de cobranza a las disposiciones establecidas en la ley 1480 de 2011 (estatuto del consumidor) la ley 527 de 1999 sobre comercio electrónico y mensajes de datos, y de más normas aplicables que regulen las prácticas comerciales, la facturación y el uso de comunicaciones electrónicos en la gestión de cobro.

La gestión de cobro deberá realizarse mediante mecanismos formales y verificables, garantizando que las comunicaciones enviadas a los clientes contengan información clara sobre el estado de sus obligaciones, los valores adecuados y las alternativas disponibles para su normalización. La empresa procurará que los procesos de recuperación de cartera se realicen bajo principios de legalidad, transparencia, respeto hacia el cliente y adecuada gestión de la información, con el fin de fortalecer la confianza con los clientes y asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables.

LA EMPRESA deberá realizar el bloqueo automático de clientes por mora en algunas de las siguientes circunstancias: Cuando el cliente presente facturas vencidas superiores al plazo de crédito otorgado; cuando el nivel de mora supere los límites definidos por la política de crédito y cuando el cliente incumpla acuerdos de pago previamente establecidos.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

En estos casos el cliente no podrá realizar nuevas compras a crédito hasta que se normalice la cartera pendiente o exista una autorización especial por parte del área responsable. El área de crédito y cartera será responsable de identificar los clientes con saldos en mora, informar al área comercial sobre las restricciones aplicables, autorizar el levantamiento del bloqueo una vez se regularice la obligación.

Artículo décimo noveno, gestión de devoluciones. Las devoluciones podrán ser aceptadas en los siguientes casos:

- Productos defectuosos de calidad
- Errores en el despacho o en la facturación
- Productos que no corresponden a lo solicitado por el cliente
- Otras situaciones previamente evaluadas y autorizadas por la empresa

Para que la devolución sea aceptada, el cliente deberá presentar la solicitud dentro del plazo establecido por la empresa y el producto deberá encontrarse en condiciones que permitan su verificación.

Artículo vigésimo, etapa de cobro pre jurídico. El Departamento jurídico, será el encargado de realizar la gestión de cobro pre jurídico y presentará un informe mensual a la Gerencia de EMPRESA sobre los avances. Una vez realizada la gestión de cobro pre jurídico, el deudor será dirigido a realizar la consignación correspondiente en la cuenta bancaria de EMPRESA, y deberá confirmar el pago mediante los canales de comunicación establecidos.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Artículo vigésimo primero, etapa de cobro jurídico. Si las gestiones de cobro pre jurídico no resultan exitosas, el Departamento Jurídico procederá con la gestión de cobro jurídico. Para ello, se solicitarán al Departamento de Cartera los documentos originales debidamente diligenciados que sustenten la obligación, con el fin de iniciar los procesos judiciales que se consideren pertinentes ante las autoridades judiciales competentes.

Artículo vigésimo segundo, acuerdos de pago. Todos los clientes que presenten saldos en mora podrán solicitar y suscribir acuerdos de pago con EMPRESA, con el fin de evitar un conflicto judicial o para solventarlo. Estos acuerdos deberán cumplir con los procedimientos reglamentados por la Compañía, y serán evaluados según la capacidad de pago del cliente y las garantías ofrecidas. Será potestad de los funcionarios competentes decidir sobre la aprobación o rechazo de estos acuerdos de pago. Los asesores comerciales no tendrán facultades para suscribir acuerdos de pago; su papel será orientar al cliente para que formalice la solicitud ante el Departamento de Cartera.

Parágrafo primero condiciones para realizar acuerdos de pago. Para la aprobación de acuerdos de pago, se deberán cumplir las siguientes condiciones.

- Los abonos deberán realizarse de manera periódica, ya sea semanal, quincenal o mensual, a la cuenta establecida por la Compañía.
- Se podrá incluir una cláusula aceleratoria en el acuerdo de pago, que permita recuperar la totalidad de la deuda en caso de incumplimiento de cualquiera de las cuotas acordadas.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

- Dependiendo del monto adeudado, el deudor deberá ofrecer una garantía adicional, que podrá ser una garantía personal o real, dependiendo de su capacidad de pago y de las condiciones del crédito original.

Parágrafo segundo. Los clientes que se encuentren en mora solo podrán realizar compras de contado, mientras mantengan saldos pendientes de pago. Sin embargo, será necesario que estos realicen abonos a capital e intereses moratorios sobre las facturas pendientes para que subsista la relación comercial.

Parágrafo tercero. Los Asesores Comerciales no se encuentran facultados para suscribir acuerdos de pago con los clientes morosos, sino que únicamente tendrán la facultad de orientar al cliente para que presente la solicitud de acuerdo de pago ante la empresa

Artículo vigésimo tercero, deterioro de cartera: LA EMPRESA reconocerá el deterioro de las cuentas por cobrar de acuerdo con lo establecido en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y demás disposiciones contables vigentes. El deterioro de cartera se evaluará periódicamente con el fin de reflejar en los estados financieros el valor real de las cuentas por cobrar y controlar el riesgo de crédito. La Gerencia Administrativa y Financiera, en coordinación con el área contable, será responsable de realizar el análisis correspondiente y efectuar los registros contables que se requieran.

Artículo vigésimo cuarto, castigo de la cartera. LA EMPRESA podrá declarar el castigo de cartera cuando, después de agotar todas las gestiones de cobro, tanto pre jurídicas como jurídicas, no sea posible recuperar la deuda. Esta decisión será tomada con base en los siguientes criterios, y deberá estar debidamente documentada.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

- **Proceso de cobro fracasado:** el crédito se considerará para castigo cuando el proceso de cobro jurídico no haya resultado exitoso, y se determine que no hay viabilidad en continuar las gestiones de recuperación a través de los mecanismos legales disponibles.
- **Incapacidad documentada de pago del deudor:** si se documenta que el deudor se encuentra en situación de insolvencia, quiebra o liquidación judicial, y no tiene capacidad financiera para cumplir con sus obligaciones, la Compañía podrá proceder al castigo del crédito. La información sobre la insolvencia deberá estar sustentada en informes contables o financieros válidos.
- **Garantías insuficientes o inexistentes:** cuando las garantías ofrecidas para respaldar el crédito resulten insuficientes para cubrir el monto adeudado, o se constate la inexistencia de garantías, el crédito podrá ser castigado. Se debe realizar un estudio completo del valor real de las garantías en caso de que existan, y se deberá verificar su efectividad mediante el avalúo correspondiente.
- **Costo beneficio del proceso de cobro:** si la relación costo-beneficio de continuar con el proceso de cobro resulta desfavorable para la Compañía, es decir, que los costos de seguir con las acciones legales superan el valor que se puede recuperar, el crédito podrá ser considerado irrecuperable y susceptible de castigo. Este análisis debe estar debidamente documentado y aprobado por el Departamento Jurídico de la Compañía.
- **Falta de documentos soporte:** En los casos donde no existan documentos soporte válidos que permitan adelantar el proceso de cobro o donde dichos documentos se hayan extraviado o no sean idóneos para proceder legalmente, se considerará el castigo de la deuda.
- **Proceso de cobro administrativo fallido:** la cartera también podrá ser castigada cuando, durante el proceso de cobro administrativo o pre jurídico, se demuestre que el deudor no tiene

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

capacidad de pago, sin que sea necesario iniciar una acción judicial. En este caso, deberá existir evidencia suficiente de las gestiones de cobro realizadas, las cuales deberán estar documentadas en el historial de la cuenta del cliente.

- Todas las decisiones relacionadas con el castigo de cartera deberán quedar debidamente documentadas, incluyendo: identificación del cliente, valor de la obligación castigada, antigüedad de la deuda, gestiones de cobro realizadas, justificación de castigo, nivel de aprobación correspondiente.

Artículo vigésimo quinto, mecanismos de control y monitoreo. Con el fin de fortalecer la gestión del proceso, se deben implementar los siguientes mecanismos de control.

- Seguimiento periódico de la cartera vencida, mediante reportes que permitan identificar obligaciones con altos niveles de morosidad
- Revisión periódica por parte del comité de crédito o área financiera de las cuentas propuestas para castigo
- Registro y documentación de todas las decisiones, garantizando la trazabilidad del análisis y las autorizaciones correspondientes
- Actualización oportuna de los estados de cartera, asegurando que la información refleje la situación real de las cuentas por cobrar
- Monitoreo de las gestiones de cobro realizadas, con el fin de verificar que se hayan agotado las acciones de recuperación antes de proceder con el castigo.

6.10 Presupuesto implementación políticas de crédito y cartera

El presupuesto que se presenta en la tabla 21 tiene como propósito estimar de manera detallada los recursos financieros, técnicos y humanos necesarios para llevar a cabo la implementación de las políticas de crédito y cartera presentadas en el capítulo anterior.

Tabla 21. Presupuesto implementación.

Proceso	Subproceso	Actividad detallada	Recurso humano	Costo total (COP)	Otros costos
Tecnología (única vez implementación)	Selección e	Evaluación y Selección	Gerente de Proyectos,	10.000.000	
	Implementación	de Soluciones (CRM,	jefe de TI, jefe de		
	de Software	Módulo ERP, Software de Cobranza)	crédito y cartera		
		Implementación de CRM	Ingeniero de Software	7.200.000	36.000.000
		y módulo de gestión de	/ Consultor ERP		anual licencia
		cartera (Odoos) integrado			\$3.000.000
		con Siigo			mensual.
		Configuración e	Ingeniero de	2.600.000	
		Integración	Software/Desarrollador		
		(CRM/ERP/Software de	(Interno/Externo)		
		Cobranza)			

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

		Parametrización control cupos crédito	Ingeniero sistemas	1.750.000	
		Configuraciones alertas mora	Ingeniero sistemas	1.400.000	
		Configuración bloqueo pedidos por mora	Ingeniero sistemas	2.500.000	
		Integración pedidos y facturación	Ingeniero sistemas	2.500.000	
		Integración con Plataformas de Pago/Bancos	Ingeniero de Software/Desarrollador	4.000.000	Posibles tarifas por transacciones
Contratación personal	Contratar un analista de crédito	persona responsable del análisis de crédito para así lograra la eficiencia y efectividad del proceso	Analista de crédito	54.720.000	

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Integración y Contratación de Servicios Externos	Validación y corrección Legal de Documentos (única vez)	Revisión y ajuste de los instrumentos jurídicos (títulos valores, documentos contractuales, garantías) y formatos que respaldan las operaciones de crédito.	Abogado Corporativo	1.800.000
		Definición de Cláusulas Contractuales Clave (Intereses de Mora, Caducidad de Plazo, Recaudo)	Abogado Corporativo	1.800.000
	Herramientas de Análisis de Riesgo	Contratación y Configuración de	Jefe de cartera	9.000.000

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Servicios CIFIN 600					
consultas anuales					
	Contratación de Seguro de Cartera (Crédito)		Gerente Financiero, jefe de Cartera	105.376.331	Prima Anual de Seguro: 0.5% - 2% del volumen de ventas a crédito asegurado
Capacitación y Adopción	Desarrollo de Material Didáctico	Elaboración de Manuales y Guías de Uso	Jefe de Cartera, Analista de Crédito, Capacitador	3.000.000	
	Programas de Capacitación	Capacitación al Equipo Comercial (Ventas)	Capacitador Interno/Externo	2.000.000	Alquiler sala y refrigerio
		Capacitación al Equipo Financiero y de Cartera	Capacitador Interno/Externo, jefe de Cartera	3.000.000	Alquiler sala y refrigerio

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Capacitación en	Abogado	3.000.000
Aspectos Legales de	Interno/Externo	
Cobranza		
Comunicación y	Gerencia, RRHH	500.000
Sensibilización Continua		
Soporte y	Jefe de Cartera,	1.500.000
Acompañamiento Post-	Analista de Crédito,	
Implementación	Soporte TI	
TOTAL		217.646.331

Fuente: Elaboración propia presupuesto propuesta.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

La implementación de este modelo representa un beneficio significativo para la gestión de crédito y cartera, ya que integra herramientas tecnológicas, talento humano especializado y mecanismos de control que permiten mejorar la evaluación, seguimiento y recuperación de la cartera. La automatización de procesos como la asignación de cupos de crédito, alertas de mora y bloqueos de pedidos reduce el riesgo de incumplimiento y fortalece la toma de decisiones, logrando una administración más eficiente, oportuna y basada en información confiable.

La incorporación de análisis de riesgo, respaldo legal y seguro de cartera contribuye a minimizar pérdidas financieras y proteger el flujo de caja de la empresa. Este enfoque integral no solo mejora los indicadores de recaudo y rotación de cartera, sino que también promueve una cultura organizacional orientada al control, la prevención y la sostenibilidad financiera, generando mayor estabilidad y crecimiento en el largo plazo.

6.11 Flujo de caja proyectado optimista

- El flujo de caja libre presentado en la tabla 22, se realiza basados en mejoras y supuestos que se describen a continuación, esto teniendo en cuenta un escenario optimista.
- Teniendo más opciones de crédito para los clientes con una rigurosa evaluación, se estima que las ventas se incrementan un 10% para los siguientes años
- Consideramos que los costos de ventas están muy altos por lo cual se propone una reducción del 8% para cada año proyectado

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

- Teniendo en cuenta la inversión que debe hacer la empresa para implementar un buen manejo de crédito y cobranza se estima que los gastos administrativos suban en un 2% adicional al promedio de los años anteriores.
- Los gastos financieros se consideran que podrán subir un 2% adicional teniendo en cuenta el aumento de ventas del 10%, estos gastos van a tener una mayor injerencia en el resultado final.
- Los días comerciales y cuentas por cobrar se estiman en 30 días
- Consideramos que la rotación de inventarios debe mejorar justamente por las ventas a crédito, razón por la cual baja a 20 días.
- Nuestro ciclo operativo se convierte de 50 días, y con esto se deberían realizar una buena negociación con proveedores para pagos a 60 días, de esta manera la empresa no tendría que realizar ningún sobregiro.

Tabla 22. Flujo de caja libre 2025-2029 - Optimista

Flujo de caja	2.025	2.026	2.027	2.028	2.029
Ingresos netos					
por ventas	40.748	44.823	49.306	54.236	59.660
Costo de ventas	30.561	33.617	36.979	40.677	44.745
Utilidad Bruta	10.187	11.206	12.326	13.559	14.915

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Gastos de administración y ventas	4.890	5.379	5.917	6.508	7.159
Gastos de depreciación, amortización y deterioro	190	173	157	143	130
Ganancia Operativa (EBIT)	5.107	5.654	6.253	6.908	7.626
Más Gastos Financieros	1.222	1.345	1.479	1.627	1.790
Menos Ingresos no operacionales	475	475	475	475	475
Menos impuestos operacionales	1.788	1.979	2.188	2.418	2.669
NOPAT - utilidad neta ajustada	4.067	4.545	5.068	5.642	6.271

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

(+)					
Depreciación y amortización	190	173	157	143	130
(-) Capex	19	17	16	14	13
(-) Cambios en Net Working Capital	- 4.965	66	72	80	88
N W K	659	725	797	877	964
Activos					
circulantes	8.239	9.063	9.969	10.966	12.062
Pasivos					
circulantes	7.580	8.338	9.172	10.089	11.098
Flujo de caja					
Libre	9.203	4.634	5.137	5.691	6.301

Fuente: Elaboración propia flujo de caja proyectados.

En el escenario optimista se incorporan supuestos que fortalecen la capacidad de generación de valor, se proyecta un crecimiento de las ventas del 10%, acompañado de una optimización en la estructura de costos al reducir el costo de ventas al 75%, lo que permite mejorar el margen bruto y se contempla un incremento en los gastos financieros del 2%, este

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

efecto es compensado por la expansión de los ingresos y la mejora en la eficiencia operativa, permitiendo mantener una tendencia positiva en el resultado neto.

El escenario plantea mejoras en la gestión del capital de trabajo mediante la renegociación con proveedores a 60 días, lo que incrementa el financiamiento espontáneo, junto con una optimización en la rotación de inventarios a 20 días, reduciendo recursos inmovilizados, se establece un aumento en las cuentas por cobrar a 30 días, esto aunque puede generar una leve presión sobre la liquidez resulta coherente con la estrategia de crecimiento en ventas, estas medidas buscan equilibrar la expansión operativa con una gestión eficiente del efectivo, impactando positivamente el flujo de caja libre y fortaleciendo la sostenibilidad financiera de la empresa.

El flujo de caja libre proyectado entre 2025 y 2029 evidencia una empresa con crecimiento sostenido pasando de 40.748 a 59.660 en los ingresos, se refleja también en la utilidad bruta, que crece de 10.187 a 14.915, manteniendo un margen relativamente estable, lo que indica un control adecuado del costo de ventas frente al crecimiento de las operaciones. A nivel operativo, el EBIT muestra una tendencia positiva lo que sugiere una mejora en la eficiencia operativa, aunque se observa una presión progresiva por el aumento de los gastos administrativos y financieros.

El elemento más relevante del análisis es el impacto del capital de trabajo. En 2025 se presenta una liberación significativa de capital -4.965, lo que impulsa el flujo de caja libre a un nivel alto 9.203, a partir de 2026 el comportamiento cambia mostrando incrementos positivos en el capital de trabajo 66 a 88 mejorando año a año, lo que implica una mayor inversión en operación y reduce el flujo de caja disponible, el flujo de caja libre se mantiene creciente desde 2026 hasta 2029, lo que indica que la empresa

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

logra sostener su generación de efectivo gracias al crecimiento del NOPAT y a un CAPEX relativamente bajo y decreciente.

6.12 Flujo de caja proyectado pesimista

El flujo de caja libre presentado en la tabla 23, se realiza basados en un escenario pesimista y considerando los supuestos que se describen a continuación:

- Observando la caída que presento en el 2024, se propone un crecimiento en ventas solo del 3%.
- Teniendo en cuenta la inversión que debe hacer la empresa para implementar un buen manejo de crédito y cobranza se estima que los gastos administrativos suban en un 2% adicional al promedio de los años anteriores.
- Los gastos financieros se consideran que podrán subir un 2% adicional teniendo en cuenta que podríamos necesitar sobregiro para pago a proveedores o dinero para financiar la operación.
- Los días comerciales y cuentas por cobrar se estima en 45 días
- Se demore la rotación de inventarios mucho más del promedio y consideramos una rotación de 75 días
- Nuestro ciclo operativo se convierte de 120 días, si no logramos una buena negociación con proveedores estimamos pagos como se vienen manejando en promedio de 31.75 días eso quiere decir que tenemos que buscar recursos para financiar la operación

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

- Al no rotar tanto los inventarios el efectivo y equivalente también bajaría y se considera 2.7% por debajo del promedio
- Los créditos y préstamos corrientes se consideran no como el promedio sino con el valor más alto de los años estudiados (201-2024) que sería de 4.7%
- Las provisiones para otros pasivos también consideramos que se pueden incrementar y suben un 0.7% con respecto al promedio de los años anteriores.

Tabla 23. Flujo de caja libre 2025-2029 - Pesimista

Flujo de Caja libre	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos netos por					
ventas	38.155	39.300	40.479	41.693	42.944
Costo de ventas	31.779	32.732	33.714	34.725	35.767
Utilidad Bruta	6.377	6.568	6.765	6.968	7.177
Gastos de					
administración y					
ventas	4.579	4.716	4.857	5.003	5.153
Gastos de					
depreciación,					
amortización y	190	173	157	143	130
deterioro					

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Ganancia Operativa					
(EBIT)	1.608	1.679	1.750	1.822	1.894
Más Gastos					
Financieros	1.145	1.179	1.214	1.251	1.288
Menos Ingresos no operacionales					
	475	475	475	475	475
Menos impuestos operacionales					
	563	588	613	638	663
NOPAT - utilidad neta ajustada					
	1.715	1.795	1.877	1.960	2.044
(+) Depreciación y amortización					
	190	173	157	143	130
(-) Capex					
	19	17	16	14	13
(-) Cambios en Net Working Capital					
	1.706	220	226	233	240
N W K					
	7.330	7.550	7.776	8.009	8.250
Activos circulantes					
	13.310	13.709	14.120	14.544	14.980
Pasivos circulantes					
	5.980	6.160	6.344	6.535	6.731

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Flujo de caja Libre	180	1.731	1.792	1.855	1.921
---------------------	------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Fuente: Elaboración propia basada en los flujos de caja proyectados.

En el escenario pesimista se plantean supuestos conservadores que reflejan un entorno de bajo crecimiento y presión sobre la rentabilidad, las ventas presentan un incremento moderado del 3% por debajo del crecimiento de la economía, lo que limita la expansión de los ingresos y reduce la capacidad de apalancamiento operativo, al mantener el costo de ventas en niveles promedio no se generan mejoras en los márgenes, implica que la empresa opera con una estructura poco flexible frente a variaciones del mercado, dificultando la generación de valor y reduciendo el crecimiento del NOPAT.

El análisis del flujo de caja libre en este escenario evidencia una dinámica operativa más restringida en comparación con escenarios más optimistas, reflejada en un crecimiento moderado de los ingresos y una estructura de costos relativamente alta, donde el costo de ventas se mantiene al 83% de los ingresos, esto limita significativamente la generación de utilidad bruta, la cual presenta un crecimiento marginal a lo largo del periodo, a nivel operativo, el EBIT muestra una evolución positiva pero poco significativa aunque la empresa crece lo hace con márgenes estrechos. Adicionalmente, los gastos financieros continúan siendo relevante frente a la utilidad operativa, lo que reduce la capacidad de conversión de utilidades en beneficios netos, el NOPAT presenta un crecimiento leve, evidenciando una generación de valor operativa muy limitada.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

El comportamiento del flujo de caja libre está fuertemente condicionado por la inversión en capital de trabajo, especialmente en 2025, donde se observa un incremento significativo 1.706, lo que reduce drásticamente el flujo de caja libre a solo 180, desde el año 2026, aunque el capital de trabajo sigue creciendo, lo hace a un ritmo lento 220 a 240, permitiendo una recuperación progresiva del flujo de caja libre hasta alcanzar 1.921 en 2029, este nivel sigue siendo relativamente bajo en proporción al tamaño de la operación, lo que sugiere limitaciones en la generación de liquidez, la empresa presenta un crecimiento estable, pero con baja eficiencia en la conversión de ingresos en efectivo.

7. Conclusiones

De acuerdo con Manrique et al. (2022), el riesgo crediticio ha estado presente desde tiempos antiguos y, en la actualidad, tiene una relación con la gestión empresarial, ya que su adecuado análisis implica la revisión y evaluación de los procesos internos de la organización con el fin de mitigar dichos riesgos (Rodríguez et al., 2026). Los resultados de la investigación evidencian que la empresa presenta debilidades en su proceso de evaluación crediticia, ya que no analiza de manera adecuada la capacidad de pago de los clientes ni considera factores clave como el historial crediticio, la liquidez y el nivel de endeudamiento. Esto incrementa la probabilidad de incumplimiento en las obligaciones financieras, generando un alto riesgo de impago y afectando directamente la estabilidad de la cartera y la sostenibilidad financiera de la empresa.

Dentro de las políticas actuales se evidencia que la empresa no cuenta con un listado definido de documentos que respalden los créditos otorgados ni que garanticen el pago de la cartera, lo cual incrementa el riesgo de impago. Esta debilidad en el proceso crediticio limita la adecuada validación de la información del cliente y reduce la capacidad de la Empresa para tomar decisiones acertadas, Para Rivera - Godoy (2021) la gestión de cartera significa asegurar los pagos tanto de capital y los respectivos intereses, así se garantiza la salud financiera de la empresa, con la minimización de riesgo de impago a largo plazo, es fundamental tener un análisis cuantitativo y cualitativo que ayude a las organizaciones a obtener conocimiento del cliente, verificando documentos

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

que respalden la capacidad de pago al otorgarle un crédito y la certeza que cumpla con sus pagos.

Se logra comprender la importancia del riesgo crediticio, la evaluación de la capacidad de pago de los clientes y la necesidad de establecer políticas claras para el otorgamiento de créditos y la recuperación de cartera, lo anterior permitió una base sólida para interpretar la problemática identificada en la empresa y orientar adecuadamente el desarrollo de la investigación.

En cuanto al diagnóstico de la situación actual de la gestión de crédito, se alcanzó a través de un análisis integral de la información financiera y de los procesos internos de la empresa, mediante la evaluación de los estados financieros, indicadores de liquidez, eficiencia, rentabilidad y revisión de los procedimientos actuales se logró identificar debilidades tales como la falta de políticas formales, otorgamiento de créditos sin un análisis riguroso y deficiencias en el seguimiento de la cartera. Este diagnóstico permitió evidenciar los principales riesgos que afectan la recuperación de los recursos y la estabilidad financiera de la empresa.

Se cumple con la estructuración de un conjunto de políticas orientadas a mejorar la gestión del crédito y fortalecer el proceso de cobranza, la propuesta incluye criterios para la evaluación de clientes, definición de cupos de crédito, establecer garantías y estrategias de seguimiento y recuperación de cartera. Se plantean soluciones concretas que contribuyen a minimizar el riesgo de morosidad, optimizar el flujo de efectivo y fortalecer la sostenibilidad financiera de la organización.

Se evidencia la necesidad de profundizar en estudios que permitan evaluar el impacto real de la implementación de políticas de crédito y cartera en el desempeño financiero de las organizaciones, futuras investigaciones podrían enfocarse en realizar análisis longitudinales que midan la evolución de indicadores como la morosidad, la rotación de cartera y el flujo de caja antes y después de la aplicación de dichas políticas. Se considera importante ampliar el estudio a

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

diferentes empresas del sector manufacturero o incluso a otros sectores económicos, con el fin de comparar resultados y determinar la efectividad de estas estrategias en distintos contextos empresariales.

Se sugiere desarrollar investigaciones que integren herramientas tecnológicas y analíticas, como modelos de scoring crediticio, inteligencia artificial o sistemas automatizados de cobranza, que permitan optimizar la toma de decisiones y reducir el riesgo de incobrabilidad. La contrastación de los resultados obtenidos en este trabajo con nuevas metodologías y enfoques innovadores contribuirá a fortalecer el conocimiento en la gestión de crédito y cartera, generando propuestas más robustas y adaptadas a las dinámicas actuales del mercado que permitirá no solo mejorar la eficiencia operativa de las empresas, sino también aportar al desarrollo académico y profesional en el área financiera.

8. Recomendaciones

Durante el desarrollo de la presente investigación se identificaron algunas limitaciones metodológicas importantes de mencionar. En primer lugar, la información financiera y de cartera no siempre se encontraba organizada o segmentada, lo que implicó un mayor tiempo en su organización, depuración y análisis, fue necesario solicitar información adicional en varias ocasiones y estructurar los datos disponibles para poder obtener los resultados más claros y coherentes con los objetivos del estudio de caso, este proceso permitió comprender de manera más profunda la situación real de la empresa y construir un diagnóstico ajustado a su contexto.

Se resalta la importancia de continuar, promoviendo investigaciones relacionadas con la gestión de crédito y cartera, especialmente en contextos empresariales colombianos. Como lo analizamos en este estudio, la administración de la cartera tiene un impacto directo en el flujo de caja y la estabilidad financiera de las organizaciones, por esta razón se invita a la comunidad académica a seguir profundizando en este campo incorporando herramientas y enfoques que fortalezcan la toma de decisiones en las empresas.

En relación con la empresa objeto de estudio, se recomienda implementar de manera gradual la propuesta de políticas de crédito y cartera planteada ajustándola a su capacidad operativa, es fundamental fortalecer los criterios de evaluación de clientes, evitando la asignación de créditos basados únicamente en la confianza. Se debe garantizar el cumplimiento de requisitos y soportes en cada operación, con el fin de brindar mayor respaldo a los procesos de otorgamiento de crédito, se sugiere mejorar los procesos de seguimiento y control de la cartera

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

mediante la definición de indicadores que permitan monitorear de forma constante el comportamiento de los clientes.

Esto facilitará la toma de decisiones oportunas y permitirá anticiparse a posibles situaciones de incumplimiento, también es importante fortalecer la articulación entre el área comercial y financiera, promoviendo una gestión más integral del crédito y la cartera, se recomienda evaluar la implementación de herramientas tecnológicas que faciliten la organización de la información y el seguimiento de la cartera, se sugiere continuar fortaleciendo los procesos internos en materia de crédito y cobranza, con el fin de mejorar el flujo de caja, optimizar el manejo de los recursos y contribuir a la sostenibilidad financiera en el largo plazo.

9. Referencias bibliográficas

- Acero Quintana (2020). Análisis financiero del crédito en las mipymes de la industria manufacturera en Bogotá, a partir de indicadores de endeudamiento y liquidez (Tesis de Maestría). Universidad EAN. <http://hdl.handle.net/10882/9835>
- Acosta, J (2025), Cómo mejorar los procesos de recaudo en su empresa. <https://www.portafolio.co/emprendimiento/como-mejorar-los-procesos-de-recaudo-en-su-empresa-6265176>
- Anaya, E. V. (2024). Análisis cualitativo en la investigación. IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH, 15, 1-18.
- Campos-Gómez, A. A. D. C., Hernández-Hernández, M. A., & Aniceto-Vargas, P. F. (2021). Análisis documental del concepto estrategias de aprendizaje aplicado en el contexto universitario. *Psicumex*, 11.
- Castellano, O.A.F (2025). Propuesta estratégica de diversificación de cartera de crédito de una institución bancaria venezolana para optimizar la gestión de crédito *Revista Científica SOL21-Standard Open Literature*, 1(1),
- Cedeño-Mero, R. A., López-Chávez, A. M., & Zambrano-Loor, R. M. (2021). Las cuentas por cobrar y el impacto financiero en la empresa. *Revista Científica de Educación Superior y Gobernanza Interuniversitaria*, 2(4).
- 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.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Corona Martínez, L. A., & Fonseca Hernández, M. (2023). Las hipótesis en el proyecto de investigación: ¿cuándo sí?, ¿cuándo no? *MediSur*, 21(1), 269-273.

Datacrédito (2021). Procesos para mejorar la recuperación de cartera vencida. [Procesos para mejorar la recuperación de cartera vencida - Datablog](#)

De Arantes L, B. (2022). Modelo de Gestión de Cartera de Proyectos para una Microempresa de Comercio Electrónico de Artes (2023) https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-ne_gocios/article/view/1093/899

Fernández, F. M. M., Vargas, M. A. C., & Suárez, D. A. C. (2022). Estrategias de cobranza como instrumento para reducir la morosidad en la empresa Martyni Campestre, Garzón, Colombia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 1665-1683.

González, J. L. A., Gallardo, M. R. C., & Chávez, M. C. (2020). Formulación de los objetivos específicos desde el alcance correlacional en trabajos de investigación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 237-247.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. P. (2014). Metodología de la Investigación.

Jiménez, C. L. T., & Herrera, J. M. O. (2024). Análisis del riesgo crediticio y su incidencia en la liquidez de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de la Ciudad de Loja. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 33.

Jiménez Chaves, V. E., & Comet Weiler, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *Academo (Asunción)*, 3(2).

La Rosa, C. P. O., Navarro, J. A. S., Lino, J. R. S., Arevalo, K. L. Z., & Flores, J. M. G. (2023). Auditoría de gestión y su impacto en el índice de morosidad de las cajas municipales de

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

ahorro y crédito en Lima, periodo 2022. Revista de Investigación Valor Agregado, 10(1), 1-18.

Ley 1266 de 2008. Por cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en base de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones. 31 de diciembre de 2008. D.O No. 47219.

Ley 510 de 1999. Por la cual se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancarias y de Valores y se conceden unas facultades. 04 de agosto de 1999. D.O No. 43654.

Ley 2024 de 2020. Por medio de la cual se adoptan normas de pago en plazos justos en el ámbito mercantil y se dictan otras disposiciones en materia de pago y facturación. 23 de Julio de 2020. D.O No. 51384.

Ley 2300 de 2023. Por medio de la cual se establecen medidas que protejan el derecho a la intimidad de los consumidores. 10 de julio de 2023. D.O No. 52452.

Ley 2437 de 2024. Por medio del cual se establece la legislación permanente de los decretos legislativos 560 y 772 de 2020, decretos reglamentarios 842 y 1332 de 2020 en materia de insolvencia empresarial y se dictan otras disposiciones 12 de diciembre de 2024. D.O No. 52968.

Ley estatutaria 1581 de 2012. Por cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales 17 de octubre de 2012. D.O No. 48587.

López, O. R. V., & Velástegui, C. A. G. (2021). Gestión de cobranzas en empresas comercializadoras de electrodomésticos: Caso Marcimex, Ecuador. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 6(9), 815-836.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

- 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.
- Manrique Céspedes, J. C., Cárdenas Saavedra, A., Delgado Céspedes, C. A., & Herrera Cometivos, J. (2024). Gestión de créditos y rotación del capital de trabajo en pequeñas empresas textiles. *Revista InveCom*, 4(2).
- Mendoza, A. C., & Vera, J. C. (2023). Gestión del riesgo crediticio y su incidencia en la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesores, Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador 2019–2020. *593 digital Publisher CEIT*, 8(3), 877-891.
- Naranjo, F. A. V., Jerez, J. G. C., & Ocaña, L. A. L. (2022). Desarrollo y evaluación de una aplicación para gestión de cobranza mediante geolocalización en colaboración universitaria. *Revista Conrado*, 18(S2), 169-178.
- Neyra, B. P. M. B., Ojeda, B. L. S. S., & Otero, M. R. C. O. (2021). Diseñar un manual de procedimientos de créditos y cobranzas para reducir la morosidad en la empresa darcell servicios integrados SRL en la ciudad de Jaén en el periodo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 10534-10556.
- Padilla-Avalos, C. A., & Marroquín-Soto, C. (2021). Enfoques de investigación en odontología: cuantitativa, cualitativa y mixta. *Revista estomatologica herediana*, 31(4), 338-340
- Palacios, C. A. C., & Macías, G. R. P. (2020). Gestión de riesgo de crédito, para mejorar la calidad de la cartera de microcrédito, en la cooperativa comercio Ltda. Polo del Conocimiento: *Revista científico-profesional*, 5(3), 225-254.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Parra, J. O., Sarmiento, B. L., Zamora, G., & Cárdenas, J. Á. (2023). Modelo expertones para disminuir la morosidad de cartera en cooperativas de ahorro y crédito. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 7(25), 39-64.

Patiño Patiño, C., & Arévalo Camargo, J. A. (2025). Modelo de evaluación de riesgo de crédito desde la perspectiva del inversionista para establecimientos bancarios en Colombia.

Perugachi, L. M., Jaramillo, D. F., & Flores, E. L. (2022). Propuesta sistema de gestión de crédito, para reducir el riesgo en microempresas no financieras del cantón Otavalo, Cayambe y Tabacundo (Ecuador). *Revista Espacios*, 43(10), 6.

Rivera-Godoy, J. A. (2021). Gestión financiera de la pyme manufacturera de productos lácteos en Colombia (2014-2019). *Revista estrategia organizacional*, 10(2).

Rodríguez, C. E. L., Rodríguez, M. A. E., & Beleño, W. T. (2026). Producción científica asociada con la gestión de los riesgos operacionales en la gerencia financiera. *Universidad & Empresa*, 28(50), 6.

Rodríguez Guevara, D. E., Rendón García, J. F., Trespacios Carrasquilla, A., & Jiménez Echeverri, E. A. (2022). Modelación de riesgo de crédito de personas naturales. Un caso aplicado a una caja de compensación familiar colombiana. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 33, 29-48.

Saucedo Venegas, H. (2020). Capital de trabajo: Modelos de negocio con valor económico agregado (Primera). Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., IMCP A.C. <https://books.google.com.ec/books?id=nzPFDwAAQBAJ&pg=PT142&dq=el+cred#v=onepage&q&f=false>

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Simancas-Guardo, I. E. (2024). La gestión de cartera como pilar de sostenibilidad financiera: un camino para el crecimiento y la resiliencia a largo plazo. *Revista científica anfibios*, 7(1), 37-49

Solunion (2025). Insolvencia empresarial en Colombia. https://www.solunion.co/wp-content/uploads/2025/07/Solunion-Informe-Insolvencia-empresarial-en-Colombia-2025.pdf?utm_medium=display&utm_source=press_release&utm_campaign=CO_leadgen_2025_july_informe_insolvencias&utm_term=gen%C3%A9rica&utm_content=Descargar_informe

Stender, S. (2023). Improvement of accounting and tax accounting of receivables. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series Economics*, 10(2), 42-53.
<https://doi.org/10.52566/msu-econ2.2023.42>

Superintendencia de sociedades (2025). Insolvencia en Colombia datos y cifras.
<https://www.supersociedades.gov.co/web/procedimientos-de-insolvencia/informes>

Suryana, A. (2023). The Effect of Cash Flow and Receivables Turnover on Liquidity. *Journal of Economics & Management Analytics*, 1(1), 9-16.

Tejedor, J. I., Martínez, R. G., & García, M. L. M. (2024). Creación de una cartera de inversión que venza la inflación atendiendo a criterios ESG gestionada mediante machine learning. *Revista de Economía y Finanzas*, 2(5).

Veintemilla, L. M. G., Abanto, S. E. S., & de la Cruz, A. S. V. (2021). Gestión de políticas de créditos y la cartera morosa de la COOPACT del Distrito de Tocache San Martín: artículo internacional de literatura. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(4), 220-237.

Propuesta de políticas y gestión de crédito y cartera en compañías del sector manufacturero: un estudio de caso en la ciudad de Bogotá

Zhunaula-Lucero, M. A., & Campoverde-Molina, M. (2024). Desarrollo de un sitio web para la gestión de cobranzas de la Cooperativa de producción y mercadeo SBE de la ciudad de Cuenca. *MQRInvestigar*, 8(3), 2526-255.

Zúñiga, P. I. V., Cedeño, R. J. C., & Palacios, I. A. M. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762.