

**Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de
Colombia**

Walter Harley Chaparro Pérez

Johan Camilo Claros Sánchez

Luz Angélica Ríos Hernández

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

Agosto de 2024

**Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de
Colombia**

**Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de
Colombia**

Walter Harley Chaparro Pérez

Johan Camilo Claros Sánchez

Luz Angélica Ríos Hernández

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

Asesor

Campo Elías López-Rodríguez

Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

Agosto 2024

**Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de
Colombia
Dedicatoria**

Dedico primeramente a Dios por haberme permitido completar este proyecto, por la salud, la fortaleza y todas sus bendiciones en este camino. A mi esposa Katherin, por el apoyo incondicional que me brinda siempre y en particular en este logro, que me motiva a ser cada vez mejor persona y profesional. A mi madre Mery, que es una luchadora que me ha apoyado en mi trayectoria académica y me brinda su amor. Y a mi familia, por confiar en mí, por enseñarme el valor del trabajo y el esfuerzo.

Walter Harley Chaparro Perez

Este proyecto de grado está dedicado a todas las personas que han sido pilares en mi camino hacia la culminación de esta etapa académica: A mi madre, por su amor incondicional y apoyo constante. A mis profesores y tutores, por su orientación experta, paciencia y sabios consejos que han enriquecido mi aprendizaje y crecimiento académico. A mis amigos y seres queridos, por su aliento, comprensión y por ser mi fuente de inspiración durante este viaje. Gracias a todos ustedes, este logro es posible.

Johan Camilo Claros Sanchez

A Dios, el autor y protector de mi vida, a mis padres quienes se esforzaron para educarme e inculcarme que puedo cumplir las metas que me proponga. A mi esposo John, gran compañero de vida, de quien recibo apoyo y amor incondicional. A mis amados hijos, quienes son mis aliados, cómplices y el motor de mi vida.

Luz Angélica Ríos Hernández

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de

Colombia

Agradecimientos

Agradecimiento especial a la Corporación Universitaria Minuto de Dios por habernos aceptado como estudiantes de la especialización. A los profesores por disponer de sus conocimientos y tiempo para enseñarnos durante el desarrollo de este proyecto. A los compañeros del posgrado por el aporte y colaboración durante los trabajos en equipos. A la Organización MPS por permitirnos conocer y estudiar sus procesos para el desarrollo de esta investigación.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de

Colombia

Contenido

Resumen	9
Introducción	11
1. Problema	14
1.1 Descripción del problema	14
1.2 Pregunta de investigación	16
2. Justificación	17
3. Objetivos	20
3.1. Objetivo general	20
3.2. Objetivos específicos	20
4. Marco de referencia	21
4.1. Marco teórico	21
4.2. Marco legal	24
5. Metodología	26
5.1. Alcance de la investigación	26
5.2. Enfoque metodológico	26
5.3. Población	27
5.4. Instrumentos	28
5.5. Procedimientos.	28
5.6. Consideraciones éticas	31
6. Resultados	32
6.1. Diagnostico organizacional	32
6.1.1. Estudio de caso de la empresa MPS Mayorista de Colombia S.A.	32
6.1.2. Análisis documental de la empresa MPS Mayorista de Colombia S.A.	40

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

6.2. Propuesta para la optimización de la gestión de cartera en la empresa MPS mayorista de Colombia	61
6.2.1 Políticas	62
6.2.3. Organización de roles	64
6.2.4. Metas	66
6.2.5. Instructivo de las llamadas cobro	68
6.2.6. Guion de las llamadas cobro	71
6.2.7. Etapas de cobro	72
6.2.8. Control de la gestión	74
7. Conclusiones	78
8. Recomendaciones	82
Referencias bibliográficas	84

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Lista de tablas

Tabla 1. Producto Interno Bruto (PIB) trimestral	17
Tabla 2. Ratios de Liquidez históricos	18
Tabla 3. Histórico Castigo de Cartera MPS Mayorista de Colombia S.A.S	19
Tabla 4. Estructura financiera	35
Tabla 5. Cargos y nivel jerárquico	35
Tabla 6. Funciones del analista de crédito y cartera	36
Tabla 7. Relación de número de cargos de analista de crédito y cartera	39
Tabla 8. Fuentes de información	40
Tabla 9. Análisis horizontal y vertical Balance General	41
Tabla 10. Análisis horizontal y vertical de subcuentas de cartera	43
Tabla 11. Análisis horizontal y vertical estado de resultados	44
Tabla 12. Ratios de Liquidez	45
Tabla 13. Ratios de endeudamiento	46
Tabla 14. Ratios de eficiencia	47
Tabla 15. Promedio edades cartera por periodo y tipo persona	49
Tabla 16. Variación cartera 2022 y 2023	49
Tabla 17. Variación cartera 2022 y 2023	52
Tabla 18. Relación número de clientes por analista de crédito y cartera	54
Tabla 19. Información histórica clientes y duración llamadas	55
Tabla 20. Ingresos y egreso 2022 y 2023 en área de cartera	56
Tabla 21. Ampliación de fecha de pago	63
Tabla 22. Extra cupos	64
Tabla 23. Meta recaudo	66
Tabla 24. Proyección necesidad funcionario especializado en cobro de cartera	67
Tabla 25. Metas diarias	68

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Lista de figuras

Figura 1. Procedimiento técnica estudio de caso y análisis documental	31
Figura 2. Cartera 2022 y 2023 por tipo de persona	48
Figura 3. Cartera 2022 y 2023 por mes	50
Figura 4. Cartera 2022 y 2023 por tipo zona de ventas	51
Figura 5. Cartera 2022 y 2023 por cobrador	53
Figura 6. Efectividad por cobrador	54
Figura 7. Participación partidas ingreso y egresos Cartera 2022-2023	57
Figura 8. PIB general y sectorial del 2016 al 2023	58
Figura 9. Ingresos empresas competencia	59
Figura 10. Ingresos empresas competencia	60
Figura 11. Ingresos empresas competencia	61
Figura 12. Pasos para una gestión de cobro efectiva	70
Figura 13. Etapa de cobro en MPS Mayorista de Colombia S.A	74
Figura 14. Dashboard cartera vista comparativa	75
Figura 15. Dashboard cartera vista Efectividad cobrador	76
Figura 16. Dashboard cartera P&G	76

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Resumen

Para mejorar la gestión de cartera en las organizaciones dedicadas a la actividad comercial tecnológica, es crucial implementar procesos que aborden problemas como los altos índices del ciclo de pago. Para ello, se requieren procedimientos efectivos de comunicación con los clientes y el mejoramiento en la identificación y aplicación de pagos recibidos. Por tanto, el objetivo de esta investigación es generar una propuesta para optimizar la gestión de cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia S.A. El alcance propuesto es descriptivo, tiene un enfoque metodológico mixto y una población finita enfocada en la empresa. Asimismo, se realizó un análisis documental a través de un estudio de caso. Se encontraron problemas como la sobrecarga laboral en algunos cargos, la no especialización de tareas de cobro, y la falta de asignación de metas de recuperación y recaudo de cartera. Teniendo esto en cuenta, se propone especializar funciones, tener cargas laborales más equitativas, realizar seguimiento a la gestión de cobro y recuperación de cartera, establecer nuevas políticas en la gestión de cobro, implementar una meta de recuperación de cartera del 80% por cobrador, hacer seguimiento de metas diarias, semanales y mensuales, tener claras las etapas de cobro, realizar un guion del proceso de cobro, aclarar cómo abordar una llamada de cobro y generar una herramienta de seguimiento de cobro de cartera detallado en Excel donde se evidencie ágilmente los indicadores de cartera. Se concluye que al aplicar lo ya mencionado, se tendrá un mejor desempeño en el área de cartera.

Palabras claves: Gestión de cartera, gerencia financiera, optimización.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Abstract

To improve credit portfolio management in organizations engaged in technology business, it is crucial to implement processes that address problems such as delays in the payment cycle. Direct communication with customers and improvement in the identification and application of payments received are required to face the aforementioned problems. Therefore, the objective of this research is to formulate a proposal to optimize the credit portfolio management and collection in the company MPS Mayorista de Colombia S.A. The proposed scope is descriptive, has a mixed methodological approach and a finite population focused on the company. Also, a documentary analysis was conducted through a case study. Problems were found such as work overload in some positions, the lack of specialization of collection tasks, and the lack of assignment of goals for credit portfolio recovery and collection. Taking this into account, it is proposed to have specialized functions, more equitable workloads, follow up on collection management and portfolio recovery, establish new collection management policies, implement a portfolio recovery goal of 80% per collector, follow up on daily, weekly and monthly goals, have clear collection stages, create a collection process script, clarify how to approach a collection call and generate a detailed portfolio collection follow-up tool in Excel where portfolio indicators can be easily evidenced. It is concluded that by applying the aforementioned elements, there will be a better performance in the credit portfolio area.

Keywords: Accounts Receivable Management, Financial management. Optimization

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Introducción

Las organizaciones actuales están ante bastantes retos, principalmente de factores externos que obligan a reinventarse para no perder participación en el mercado, lo que hace que se vean en la necesidad de cambiar políticas y que sean más flexibles, dentro de ellas está la importancia de cumplir metas de ventas, y para lograrlo, obligatoriamente se manejan formas de pago por medio de crédito y al tener este modelo transaccional, se hace necesario contar una excelente gestión de la cartera para que no se impacten los flujos de caja. En este contexto, esta investigación busca optimizar el proceso de la gestión de cartera de la empresa MPS Mayorista de Colombia S.A.

Este trabajo de investigación se justificó a partir de las cifras del Dane, que indicaron que el comercio al por mayor de tecnología dentro de la economía colombiana está teniendo una buena participación dentro de los sectores más productivos, aportando en promedio 0.04 puntos en el PIB. Para alcanzar estas cifras es importante contar con una adecuada gestión en cada área de las empresas, en este trabajo de investigación nos enfocamos en el área de cartera de la compañía MPS Mayorista de Colombia S.A, donde la optimización procesos de la gestión de la cartera es crucial que esto permite tener mayor eficiencia sobre los activos corrientes, optimizando la liquidez y la rotación de las cuentas por cobrar, evitando así déficit en las obligaciones a corto plazo, endeudamiento innecesario, gastos financieros y sobre todo cartera castigada que afecte directamente la rentabilidad de la organización e impactando sobre el patrimonio de los accionistas.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Esta investigación se sustentó en los postulados conceptuales de Gutiérrez Calle et al., (2020), quien afirma que los procedimientos de gestión de crédito y cobranza, los cuales incluyen reportes mensuales, comunicación regular con el cliente y monitoreo de saldos, descubriendo que algunas de las tareas o procedimientos derivados de estos controles pueden ser cruciales para las empresas. No obstante, otros autores como Caiza Chango (2015), define el modelo de gestión de cobranza como un esquema o marco para la gerencia de una entidad y afirma que implementar el modelo de gestión de cobranzas es de suma importancia dado que permitirá consolidar la prevención posible de cartera vencida, afianzará los procesos de cobro y, por lo tanto, tener liquidez para otorgar nuevos créditos en la empresa.

Este documento presenta un alcance descriptivo, ya que permite mostrar detalladamente los aspectos más relevantes de la gestión de cartera en la empresa MPS mayorista de Colombia, un enfoque metodológico mixto debido a que, por medio de este, podemos obtener una comprensión más completa, combinando elementos cuantitativos y cualitativos para la recolección y análisis de datos profundizando en la actual gestión de cartera y una población finita enfocada en la compañía MPS Mayorista de Colombia S.A, realizando un análisis documental y estudio de caso teniendo en cuenta que es una herramienta importante en el proceso investigativo, permitiendo recopilar la información relevante para entender el estado actual de la gestión de la cartera en la empresa y fundamentar teóricamente esta propuesta de mejora. Se tuvieron en cuenta algunos componentes éticos como la beneficencia, la no maleficencia, el respeto y la justicia por las instituciones y las personas que participaron en la investigación.

Los resultados más relevantes que se encontraron en esta investigación son problemas como la sobrecarga laboral en algunos cargos, teniendo en cuenta que la cantidad de clientes y valor de cartera no es equitativa, la no especialización de tareas de cobro porque adicional a la gestión de

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

cobro, las personas en los cargos de cartera realizan funciones como la identificación, aplicación de pago, conciliación de cartera, generación de notas crédito, cobros de financiación y liberación de pedidos a facturar. A su vez, se evidencia la falta de asignación de metas de recuperación y recaudo de cartera. No se tiene definidas plenamente las etapas de cobro y políticas de cartera.

En esta investigación se propone especializar funciones, tener cargas laborales más equitativas, realizar seguimiento a la gestión de cobro y recuperación de cartera, establecer nuevas políticas en la gestión de cobro, implementar una meta de recuperación de cartera del 80% por cobrador, hacer seguimiento oportuno y constante, tener claras las etapas de cobro, realizar un guion del proceso de cobro, aclarar cómo abordar una llamada de cobro y generar una herramienta de seguimiento de cobro de cartera detallado en Excel donde se evidencie ágilmente los indicadores de cartera. Se concluye que al aplicar lo ya mencionado, se tendrá un mejor desempeño en el área de cartera.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

1. Problema

1.1 Descripción del problema

Según Herrera & Díaz (2018), la cartera se refiere a las deudas que los clientes tienen con una empresa, producto de ventas de bienes y servicios a crédito, ya sea la acción activa o pasiva de obtener recursos para la empresa u organización por sus propios medios o mediante terceros. Estos instrumentos de endeudamiento generan impactos financieros en las empresas en particular en las PYMES, si no son correctamente administrados, ya que no cuentan en gran parte, con recursos suficientes para la gestión de una gerencia financiera (Toro & Palomo, 2014).

Es por ello que dentro organizaciones debe existir una área o personal encargado de la dirección financiera, ya que es esencial medir el nivel de riesgo que puede implicar otorgar crédito y mantener un cartera vencida, debido que estas afectan directamente la operación, al no disponer de recursos líquidos para la compra de insumos, como costos directos o indirectos, donde el control y la medición de estos aspectos es fundamental para definir un flujo de caja positivo, que permita a los directivos o administrativos la toma de decisiones eficientes (Taborda, 2024).

Esta área es importante para MPS Mayorista de Colombia por su función en la gestión financiera, el análisis y seguimiento de activos, la minimización de riesgos y toma de decisiones eficientes en la empresa. No obstante, el área de cartera en MPS Mayorista de Colombia presenta múltiples problemáticas que afectan los procesos y provocan falta de control y seguimiento de las cuentas por cobrar, riesgo de incobrabilidad, deterioro de las relaciones con clientes, mayores costos operativos y otras contrariedades.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

La primera problemática radica en el ciclo de pago recibido en la empresa, el cual supera 90 días, concentrado en clientes RETAIL B. Esto es un problema debido a que puede desencadenar retrasos en los pagos afectando la capacidad para cumplir las metas financieras y operativas. Por otra parte, dado que MPS debe pagar a los fabricantes antes del día 30 del mes, se endeuda con entidades financieras para cubrir sus obligaciones y asume un interés por ello, lo que tiene un impacto en la rentabilidad del negocio. En tercera instancia, existe una falencia considerable en la efectiva comunicación con los clientes para el cobro de cartera por parte de algunos funcionarios, generando que algunos clientes aludan que la falta de pago se debe a la ausencia de cobro y falta de conciliación de cuentas adecuada para autorizar los pagos.

Adicionalmente, otra situación negativa se presenta porque algunos pagos recibidos sin identificar en bancos no permiten la aplicación de estos al estado de cuenta de los clientes, elevando así el indicador de cartera vencida de la compañía. Esto es un problema ya que entorpece los procedimientos que debe llevar a cabo en cartera. Por otra parte, actualmente hay errores humanos en aplicaciones de pago, lo que genera alteraciones en los indicadores de cartera en la empresa que contribuyen a afectar los procesos del área.

Asimismo, en MPS Mayorista de Colombia no se tiene un cálculo concreto del deterioro de cartera lo que genera múltiples problemáticas como estados financieros poco confiables, riesgo de sobreestimar los ingresos, desconocimiento del riesgo crediticio real, entre otros. Finalmente, se requiere implementar la proyección de recaudo de cartera de acuerdo con las políticas de la compañía para así alcanzar una mayor claridad de los recursos con los que se puede contar a diario para efectuar los pagos.

Tras haber identificado las problemáticas que presenta la empresa MPS Mayorista de Colombia en el área de cartera, es posible asegurar que la empresa debe abordar estos problemas

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

de manera integral y prioritaria, y afirmar que es fundamental implementar medidas con el fin de optimizar la gestión de pagos en la compañía y así evitar consecuencias negativas, mejorar la gestión financiera, reducir la cartera vencida y mantener indicadores de cartera más estables. El objetivo general del proceso de cartera en las cuentas por cobrar debería ser “cobrar tan rápido las deudas como sea posible, sin perder ventas, debido a técnicas de cobranza efectivas”, junto con objetivos específicos establecidos por los directivos en conversaciones con todos los involucrados en el proceso, con el fin de encontrar la mejor estrategia que permita la eficacia y la eficiencia en pro de la empresa (Herrera Muñoz & Díaz Realpe, 2018). En definitiva, una gestión eficiente del área de cartera es clave para garantizar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

1.2 Pregunta de investigación

¿Qué características deben tener los procesos de optimización de Cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia?

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

2. Justificación

Según el DANE (2024) el comercio al por mayor o por menor (Retail) de tecnología dentro de la economía colombiana está ubicada dentro de los primeros puestos en los informes anuales de los últimos años, teniendo una gran participación dentro de los sectores más productivos, aportando en promedio 0.04 puntos al PIB, destacando su constante crecimiento gracias a los avances tecnológicos que impulsaron bastante la comercialización de productos y servicios con ese enfoque.

En los resultados del 2023 del PBI de acuerdo con el DANE, el sector de la información y comunicación donde se ubica la comercialización de MPS Mayorista se mantuvo lo cual demuestra estabilidad y crecimiento, permitiendo su aporte y participación en la economía, es por ello que es importante minimizar impactos financieros dentro de las organizaciones, para mantener y generar mayor crecimiento, es allí donde la gestión de la cartera ingresa como uno de los factores importantes para mantener el posicionamiento sectorial, que impulse la inversión en la organizaciones involucradas, el crecimiento y el desarrollo económico del país, lo anterior se evidencia en la tabla 1.

Tabla 1. Producto Interno Bruto (PIB) trimestral

Producto Interno Bruto trimestral				
Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Promedio Sector					
Información y comunicaciones	6.205	6.045	6.761	7.704	7.597
Promedio Total Sectores	220.306	204.329	226.838	243.299	241.399
Indicador	2,82%	2,96%	2,98%	3,17%	3,15%

Fuente: Elaboración propia con base en Producto Interno Bruto - Históricos (2024)

Desde el estudio se pretende aportar a la compañía MPS Mayorista de Colombia S.A.S para encontrar la mejor forma de gestionar la cartera, revisando las negociaciones con los clientes para el cobro de carteras vencidas, la comunicación efectiva para el cobro y aplicación de pagos, así como también proyecciones e indicadores de deterioro de cartera, ya que estas permiten a la organización, toma de decisiones correctas para inversiones en corto plazo y generar mejores flujos de caja otorgando liquidez, los cuales históricamente en la empresa se ve afectada en los ratios como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Ratios de Liquidez históricos

Ratios de Liquidez históricos					
	2022	2021	2020	2019	2018
Prueba Acida	0,59	0,66	0,7	0,71	0,68
Razón de Liquidez	1,08	1,13	1,22	1,1	1,1

Fuente: Elaboración propia con base en EMIS University (2024)

La finalidad de este proyecto es afianzar competencias operativas que permita

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

afrontar cualquier problema sobre la cartera. Principalmente, la propuesta servirá para la compañía MPS Mayorista de Colombia S.A.S en el objetivo de disminuir la cartera vencida que actualmente está por encima del 3%. Por tal razón, se creará una serie de estrategias para optimizar el proceso de cobranza de la compañía que a futuro no genere pérdidas y no interfiera en solvencia de la empresa. Dado que, la falta de pago destapa nuevos escenarios de análisis financiero, debido a que el estado de crisis económico acaba por determinar la sostenibilidad y rentabilidad de las empresas.

La cartera castigada son aquellas obligaciones que presentaron atrasos en sus pagos y por esta situación son calificadas en la empresa como “pérdidas”. Sin embargo, el proceso de cobranza por parte de la empresa continuará, o en algunos casos será delegada a una casa externa de cobranza o a un abogado. En la tabla 3 podemos ver el histórico de castigo de cartera de la compañía MPS Mayorista de Colombia S.A.S donde los años de pandemia fueron muy altos y se ha venido disminuyendo paulatinamente.

Tabla 3. Histórico Castigo de Cartera MPS Mayorista de Colombia S.A.S

Histórico Castigos Cartera						
Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
\$ 1.077.328.328,21	\$ -	\$ 201.348.723,50	\$ 1.904.753.863,52	\$ 428.079.654,91	\$ 12.183.305,67	\$ 669.900,00

Fuente: Elaboración propia con base en estados financieros MPS (2023)

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Generar una propuesta para optimizar la gestión de cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia S.A.

3.2. Objetivos específicos

- Realizar una aproximación teórica y conceptual orientada a la gestión de cartera en las empresas comerciales en tecnología.
- Diagnosticar el estado actual de la gestión de cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia S.A.
- Organizar una propuesta que asegure una óptima gestión de cartera en MPS Mayorista de Colombia S.A.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

4. Marco de referencia

4.1. Marco teórico

La gestión de cartera es una tarea administrativa y financiera que se enfoca en la recaudación de créditos de transacciones económicas, permitiendo tomar decisiones acertadas sobre el flujo de efectivo que se posee al recaudar créditos de manera oportuna (Gutiérrez Calle et al., 2020). Otros autores afirman que desde la gestión de la cartera se deben generar procesos de control interno y auditoría que permitan a la organización realizar seguimiento de los objetivos de la compañía con ese enfoque (Calle et al., 2020). Por otra parte, Moscoso (2018) habla sobre la importancia de conocer factores externos del mercado en el cual se mueve la organización, identificando la competencia, promociones, oferentes extranjeros, para delimitar los cupos de crédito en función del benchmarking.

De esta manera es posible afirmar que para una óptima gestión de cartera es importante que el área encargada considere los múltiples factores involucrados de manera interna y externa con el fin de tomar decisiones acertadas y gestionar la cartera de manera oportuna y eficiente. Gutiérrez Calle et al., (2020) también aluden a los procedimientos de gestión de crédito y cobranza, los cuales incluyen reportes mensuales, comunicación regular con el cliente y monitoreo de saldos. Así pues, se ha descubierto que algunas de las tareas o procedimientos derivados de estos controles pueden ser cruciales para las empresas. Arcentales & Zurita (2022) consideran que el proceso de otorgar un crédito al cliente es importante en la planeación por medio de políticas de cartera, donde se pueda clasificar el sujeto para mitigar el riesgo que pueda generar y, por otra parte, la cartera vencida se caracteriza por un monto específico que ya venció

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

el plazo pactado para el pago, generando mora cargado al deudor que incumple con la obligación (Morales Moscoso, 2018).

Se evidencia que las empresas tienen la necesidad de poseer un modelo de gestión de cobranzas para un control eficaz de la morosidad y así lograr una mayor calidad de procesos de otorgamiento y recuperación de cartera vencida (Caiza Chango, 2015). Gutiérrez Calle et al., (2020) mencionan que colocar créditos de manera adecuada para aquellos clientes con diferentes características que la empresa considere necesarias, implica desarrollar estrategias y adoptar la función de gestionar y prevenir los riesgos de cuentas que con el tiempo pueden volverse incobrables afectando las cifras de la compañía. Pico Villalva (2015) habla sobre la necesidad de tener un modelo de gestión de cartera que optimice el proceso de consentimiento del crédito, por la falta de tecnología, falta de capacitación del personal, y finalmente la falta de modificación de la política de crédito institucional.

Caiza Chango (2015) define el modelo de gestión de cobranza como un esquema o marco para la gerencia de una entidad y afirma que implementar el modelo de gestión de cobranzas es de suma importancia dado que permitirá consolidar la prevención posible de cartera vencida, afianzará los procesos de cobro y, por lo tanto, tener liquidez para otorgar nuevos créditos en la empresa. Estos modelos aumentan regularmente la eficacia de la toma de decisiones, haciéndolas menos subjetivas y más adaptables a los escenarios a los que se enfrenta la empresa puede aportar positivamente, y puede ser usado en otras organizaciones para mejorar su cartera (Sassi et al., 2023). Jiménez López (2016) dice que una buena gestión de recobro o recuperación, requerir la cancelación anticipada de las operaciones a tiempo si fuera necesario repercutirá positivamente en el decrecimiento de los activos improductivos del Balance y por tanto en la cuenta de resultados (López-Rodríguez et al., 2022).

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

En general, la morosidad en la categoría de consumo es parcialmente alta para muchas instituciones, esto podría ser indicativo de dilemas económicos más amplios en la región o de políticas de préstamo que podrían necesitar estudios (Alcívar et al., 2023). De allí la relevancia de la presente investigación, puesto que si una empresa no cuenta con una cartera de clientes rentable podría ir a la quiebra o el cierre definitivo de la misma, una empresa crece en operaciones en la medida que aumente su clientela (González, 2015). De acuerdo con Fajardo Ortiz & Soto González (2018) la palabra gestión proviene del latín “gestio”, cuya definición radica en el proceso de acción y administración como el conjunto de acciones efectuadas con el objetivo de administrar un negocio o una empresa hacia unas metas determinadas, abriendo paso a las actividades empresariales tras el planteamiento y alcanzando los propósitos propuestos.

Es así como la gestión financiera se estructura con base en dos pilares que Fajardo Ortiz & Soto González (2018) determinan: “el análisis de la actual situación financiera de la empresa; y la evaluación y formulación de decisiones sobre alternativas que permitan mejorar el futuro financiero de la empresa” (p. 45). En otras palabras, Gutiérrez et al., (2020) definen la gestión financiera como la encargada de la adquisición, el financiamiento y la administración de los bienes muebles que pertenecen a una empresa. En la gestión financiera de la cartera se debe considerar indicadores de liquidez en la empresa ya que estas componen los activos corrientes dividiendo los pasivos corrientes y si no se gestiona correctamente puede generar problemas de utilidad operativa (Ávila, 2019).

Párraga et al., (2021) afirma que en las estrategias financieras de pequeñas y medianas empresas requieren del control de los riesgos, dentro de ellos se puede indicar, por ejemplo, los créditos a clientes, ya que pueden ser muy rentables, pero con alto riesgo para posicionar la decisión si se puede aprobar o rechazar. Por otro lado, Zambrano et al., (2019) denotan que el

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

prestamista utiliza la recuperación de cartera para persuadir a los deudores de cancelar deudas que han superado el plazo de cancelación, lo que tiene un impacto negativo en una empresa debido a las pérdidas o retrasos en el recobro del efectivo que sufre. Sin embargo, para mitigar los riesgos es importante conocer según Sassi et al., (2018) el ciclo de desarrollo de la cartera, que incluye los procedimientos para identificar, categorizar, vigilar, evaluar, seleccionar, priorizar, equilibrar y autorizar los componentes de la cartera.

Para lograr tener un excelente indicador de cartera, según Avila (2019), las empresas del sector comercial deben tener implementado sistemas de control interno que permita evaluar y mitigar los riesgos que implica otorgar crédito a los clientes y tener una cartera sana sin comprometer los objetivos de la compañía. Dentro de los controles vitales está la importancia del monitoreo activo de la cartera, se señala como una herramienta valiosa para identificar oportunamente a los clientes que están mostrando señales de dificultades financieras, permitiendo así la implementación de acciones correctivas antes de que la situación se agrave (Jiménez, 2016). En la gerencia financiera de la gestión de la cartera se recomienda la creación de manuales para la otorgación de créditos, también para cartera vencida es necesario estar acompañados de asesoría legal bien sea interno o externo (González, 2015).

4.2. Marco legal

- NIFF Nro. 9: Instrumentos Financieros. NIFF para Pymes – Sección 5.

Por la cual se dictan los enfoques de aplicación para las cuentas comerciales por cobrar, activos de contratos y cuentas por cobrar por arrendamientos (International Accounting Standards Board, 2014).

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

- Decreto 624 de 1989

Por lo cual se expiden normativas iniciales y actualizaciones al estatuto tributario colombiano administrado por la Dirección Nacional de Impuestos (secretaría del Senado, 1989).

- Ley de Cobranza Imparcial de Deudas (FDCPA)

Establece que es ilegal que los cobradores de deudas usen prácticas abusivas, desleales o engañosas cuando cobran deudas.

- Ley 1066 de 2006

En la cual se dictan normas para la normalización de la cartera pública y se dictan otras disposiciones.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

5. Metodología

5.1. Alcance de la investigación

El alcance propuesto para este trabajo de investigación es de tipo descriptivo, ya que permite mostrar detalladamente los aspectos más relevantes de la gestión de cartera en la empresa MPS mayorista de Colombia. Describiendo el contexto actual de la organización, con la identificación de datos, patrones y tendencias tendremos un panorama de comprensión y análisis del comportamiento de la cartera, permitiendo generar una propuesta adecuada de optimización en esta.

Según Hernández et al., (20214) este tipo de estudio tienen en cuenta generalidades del fenómeno investigado, en el cual se miden los conceptos más relevantes y así mismo se determinan cuáles son las variables más importantes. Los estudios descriptivos tienen un enfoque específico que responde a preguntas como los son el ¿qué es?, ¿cómo es?, ¿dónde?, ¿quiénes? Y ¿Qué elementos lo componen?, con estas respuestas se recopila información suficiente para responder a la pregunta de investigación (Cauas, 2015).

5.2. Enfoque metodológico

Esta propuesta investigativa contiene un enfoque metodológico mixto debido a que, por medio de este, podemos obtener una comprensión más completa, combinando elementos cuantitativos y cualitativos para la recolección y análisis de datos, profundizando en la actual gestión de cartera de la Compañía MPS Mayorista de Colombia S.A y formando perspectivas de

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

optimización para la empresa que generen un impacto positivo en los indicadores de cartera de la compañía.

Entendiendo el enfoque como la manera en la que se recogerán los datos o información para el caso de estudio, divididos del mixto por enfoque cualitativo o cuantitativo que se diferencian por la forma en que serán analizados, la manera de interpretarlos, así como las técnicas de recolección y los instrumentos (Cauas, 2015), también Hernández et al., (2014) se refiere a los métodos mixtos como el conjunto de procesos sistémicos que permiten recolectar información completa para comprender un problema.

5.3. Población

La población de este proyecto de investigación está enfocada en MPS mayorista de Colombia S.A, empresa consolidada como el principal mayorista de tecnología del país durante los últimos 25 años. Está operando desde 1996 y se dedica al comercio al por mayor de computadores, equipo periférico, productos tecnológicos y electrónicos. La compañía cuenta con un equipo de 350 empleados directos y 30 personas contratadas temporalmente, respaldando su compromiso continuo con la excelencia en el suministro de soluciones tecnológicas en todo el país (MPS, 2023).

Velázquez (2017) define la población finita como el conjunto de unidades dentro del proceso de investigación el cual se puede contar, medir u observarse que no tenga un gran tamaño para el completo estudio. Con base en eso la población es finita facilitando la recolección de información y análisis de esta para obtener conclusiones representativas que aporten a la construcción del conocimiento y generación de una propuesta óptima para la gestión de cartera

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

en la compañía debido a su tamaño y que en cierta forma se puede contar fácilmente los componentes de la organización.

5.4. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizarán en este proyecto de investigación son el análisis documental y estudio de caso, teniendo en cuenta que es una herramienta importante en el proceso investigativo, permitiendo recopilar la información relevante para entender el estado actual de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia S.A y fundamentar teóricamente esta propuesta de mejora. El estudio de caso es fundamental ya que proporciona un análisis detallado y contextualizado del estado de la cartera en la Empresa MPS Mayorista, permitiendo explorar causas e hipótesis para obtener resultados orientados a optimizar la gestión de cartera.

Cauas (2015) define el estudio de caso como la técnica de indagación profunda generalizada de la población objetivo con el propósito de recopilar información de factores del problema de investigación de forma cualitativa. Respecto análisis documental se define como las técnicas y métodos para localizar, procesar y analizar información escrita o audiovisual que puede ser cuantitativo o cualitativo para encontrar respuestas a un problema (Martínez Corona et al., 2023).

5.5. Procedimientos.

En la técnica de análisis documental como se muestra en la figura 1 inicialmente de acuerdo con el diagrama se requiere la definición del objetivo el cual está enfocado en el título de la investigación, específicamente en la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Colombia S.A el cual este último corresponde al sujeto o población del estudio, con el fin de limitar el enfoque para comprender el estado actual de la organización.

Para ello se requiere la generación de datos pertinentes e históricos en donde se tomaran documentos escritos o audiovisuales que deben tener relación con el estudio, estos se tendrá en cuenta tanto documentos internos que se puedan presentar dentro de la organización, como por ejemplo estados financieros, informes de ERP que inglés es Enterprise resource planning o en español planificación de recursos empresariales, pero también se tendrán en cuenta documentación externa que gire en torno a la población como lo son informes del mercado o bases de datos de competencias directas.

Una vez con la información recopilada, hay que validar la pertinencia de la documentación para depurar información relevante a la gestión de la cartera y que pueda asociarse también con la empresa. Con la información seleccionada se realizará un orden y clasificación que nos llegue a identificar claramente factores o patrones de conducta o situaciones que tengan relación entre ellas, logrando comprender claramente las condiciones actuales de la organización.

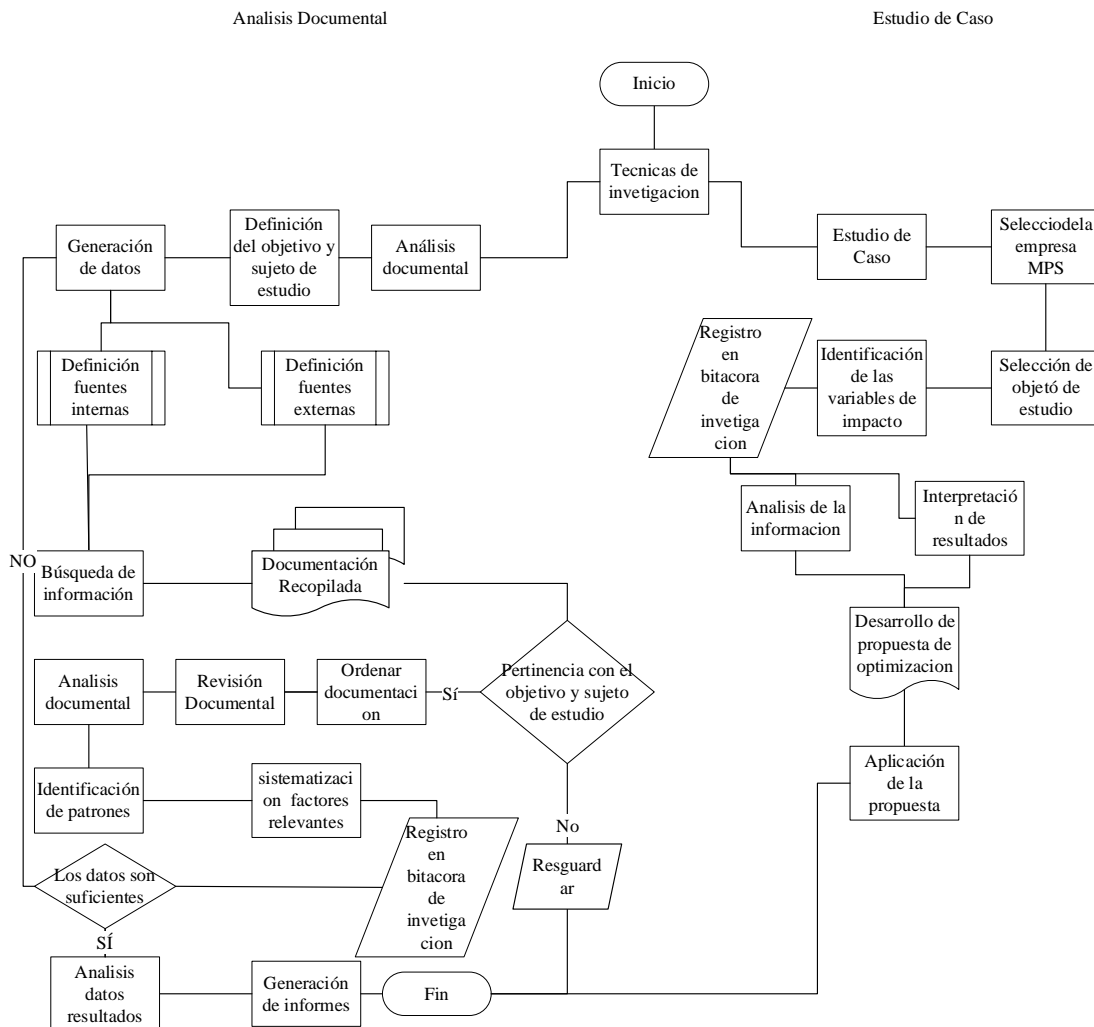
Con estos datos clasificados se crearía un conjunto de factores enfocados en la gestión de la empresa MPS Mayorista de Colombia S.A que al final se analizarán, generando conclusiones del estado actual de la organización justificado con la documentación registrada, permitiendo así tener el informe diagnóstico de la empresa.

En el estudio de caso como se muestra en la figura 1 se diseña una investigación adecuada de lo que se desea obtener, un conocimiento concreto, contextual y a profundidad. Escogimos la empresa MPS Mayorista de Colombia S.A y el área de cartera como objeto de investigación, explorando las características, significados e implicaciones de la cartera y su

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

gestión actual, identificando las variables financieras internas y externas que pueden afectar la gestión de cartera en la organización. Después nos centraremos en obtener datos cualitativos y el análisis de fuentes primarias y secundarias relevantes para la investigación.

A partir de los resultados encontrados, se realiza un análisis detallado de la gestión actual de cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia S.A, lo cual será el punto de partida para el desarrollo y aplicación de la propuesta de optimización de la gestión de cartera en la en la compañía.



Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Figura 1. Procedimiento técnica estudio de caso y análisis documental

Fuente: Elaboración propia.

5.6. Consideraciones éticas

Dentro del proceso de investigación del presente trabajo se realizará la recolección de información, en donde se garantizará la completa confidencialidad de información prestada por la empresa MPS mayorista de Colombia y los actores involucrados en torno a esta misma población, también se tiene en consideración que esta investigación es de carácter educativo y sin fines de lucro, dando claridad que no se busca la beneficencia, así como la no maleficencia, Justicia y Respeto por las personas en todo el proceso de investigación.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

6. Resultados

6.1. Diagnostico organizacional

Para el desarrollo del diagnóstico organizacional se tuvieron dos instrumentos de investigación, ellos son el estudio de caso y el análisis documental, lo cual permitirán definir desde lo más micro a lo más macro en función de la gestión de la cartera y el impacto que tiene relacionado con aspectos financieros.

6.1.1. Estudio de caso de la empresa MPS Mayorista de Colombia S.A.

Se realizó un estudio de caso de la empresa MPS Mayorista de Colombia S.A. para el desarrollo de la investigación, iniciando por la información general de la empresa, para poder identificar claramente aspectos como el objeto social, mercado, modelo de negocio e información corporativa que nos apoye en el objeto de investigación.

6.1.1.1. Nombre de la Empresa

La empresa estudio del caso es MPS Mayorista de Colombia S.A.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

6.1.1.2. Descripción de la empresa

Desde su inicio de operaciones en Colombia en 1996, MPS Mayorista ha consolidado su posición como el principal mayorista de tecnología del país durante los últimos 25 años. En 2018, la adquisición de la marca Makro Computo fortaleció aún más el grupo, creando el Grupo MPS-MKC y ampliando significativamente su portafolio de productos, servicios y capacidad logística. En 2020, la empresa alcanzó una cobertura sin precedentes entre los mayoristas de tecnología en Colombia, llegando a más de 400 ciudades y municipios y despachando más de 2.000.000 de unidades.

MPS Mayorista se especializa en actividades económicas como el comercio al por mayor de computadores, equipo periférico y productos tecnológicos y electrónicos. Además, se dedica al comercio al por menor de estos productos y equipos de telecomunicaciones en establecimientos especializados. La empresa cuenta con un equipo de 350 empleados directos y 30 personas contratadas temporalmente, respaldando su compromiso continuo con la excelencia en el suministro de soluciones tecnológicas en todo el país.

Cuenta con la sede principal en Cota, sucursal en Poblado (Medellín) y 5 puntos de distribución a nivel nacional en Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Cali y Barranquilla. Tienen un negocio estructurado en 6 unidades: Consumo, Corporativo y de Valor, Movilidad, Cloud y Software, Impresión y Suministros, Desarrollo de Nuevas Marcas.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

6.1.1.3. Misión de la empresa

Somos una empresa 100% colombiana comprometida con un excelente servicio a nuestros clientes, proveedores y colaboradores; desarrollamos y ofrecemos un amplio portafolio de productos, servicios y soluciones de tecnología, garantizando rentabilidad sostenible y contribuyendo al progreso del país con responsabilidad social empresarial.

6.1.1.4. Visión de la empresa

Para el año 2024 ser la compañía más grande de tecnología en Colombia, siendo reconocidos como el proveedor más importante de soluciones en la región.

6.1.1.5. Estructura Financiera

MPS Mayorista de Colombia S.A, cuenta con un capital a diciembre de 2023 distribuido como se muestra en la tabla 4 la composición accionaria, situándola como una mediana empresa debido a su nivel de ingresos mensuales.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Tabla 4. Estructura financiera

Accionista	Participación %	Valor Nominal
Socio 1	94,9%	\$ 3.812.764.000,00
Socio 2	4,8%	\$ 192.849.000,00
Socio 3	0,1%	\$ 4.014.000,00
Socio 4	0,1%	\$ 4.014.000,00
Socio 5	0,1%	\$ 4.014.000,00
	100%	\$ 4.017.655.000,00

Fuente: Elaboración propia con base en Estados financieros MPS (2023)

6.1.1.6. Estructura área de cartera

De acuerdo con la información suministrada, en la tabla 5 se muestran los cargos y niveles de jerarquía del área objeto de estudio, que en nuestro caso es crédito y cartera.

Tabla 5. Cargos y nivel jerárquico

# Nivel	Nivel Jerárquico	Cargo
1	Gerencial	Director general
2	Directivo	Dirección financiera
3	Directivo	Gerencia de crédito y cartera
4	Coordinador	Coordinador de crédito y cartera
5	Asistencial	Profesional de crédito y cartera
6	Asistencial	Analista de crédito y cartera
7	Auxiliar	Auxiliar de crédito y cartera

Fuente: Elaboración propia con base en el organigrama MPS (2023)

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

6.1.1.6.1. Asignación de funciones de los analistas en el área de crédito y cartera

En el área objeto de nuestra investigación, es indispensable conocer las funciones de las personas encargadas del cobro de cartera. En la tabla 6 se puede evidenciar al detalle las funciones del cargo.

Tabla 6. Funciones del analista de crédito y cartera

Funciones del analista de cartera
Autoridades
*Liberar los pedidos, previa validación de la información correspondiente
*Enviar la relación de clientes a reportar por aseguradora
Responsabilidades
*Revisar semanalmente la cartera general de los clientes asignados
* Realizar Validación y aplicación diaria de los pagos registrados en el archivo de Bancos y captura de cheques
*Realizar Facturación de financiación y sanciones
*Elaborar notas crédito de descuentos de pronto pago
*Realizar la Visita a clientes morosos
*Realizar Entrega de cheques devueltos y cubiertos a los clientes
*Envió solicitud de clientes a pre- jurídico a través de la coordinación de C&C
*Liberar los pedidos, previa validación de la información correspondiente

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

- *Enviar la relación de clientes a reportar por aseguradora
- *Realizar la conciliación de cuentas de los clientes
- *Realizar el Cargue en AX de toda la gestión realizada a los clientes en cartera y crédito
- *Realizar envío de cartas de centrales de riesgo a los clientes en mora de acuerdo con el procedimiento establecido
- *Realizar la actualización Diaria de la información de reporte de caja y declaración de operaciones en efectivo en la carpeta compartida
- * Realizar la Revisión y Consignación Diaria de los cheques posfechados que se encuentren en la caja
- *Realizar la Validación del ingreso en bancos de los valores enviado por transportadora
- * Realizar Gestión Telefónica para el cobro de la cartera
- *Realizar el Cruce de los pagos contra las facturas emitidas posteriormente.
- * Realizar la Atención, liberación y respuesta oportuna a los clientes de MPS Express
- *Realizar el reemplazo en los puntos de distribución cuando la operación así lo requiera
- * Dar respuesta oportuna a los PQR recibidos a través de CRM
- * Participar en la actualización de la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos.
- * Participar en la construcción y ejecución de planes de acción.
- *Promover la comprensión de la política en los trabajadores.
- *Informar sobre las necesidades de capacitación y entrenamiento en Seguridad y Salud en el Trabajo.
- * Participar en la investigación de los incidentes y accidentes de trabajo.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

- * Participar en las inspecciones de seguridad.
- * Conocer y tener clara la política de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- * Procurar el cuidado integral de su salud.
- * Suministrar información clara, completa y veraz sobre su estado de salud.
- * Cumplir las normas de seguridad e higiene propias de la empresa.
- * Participar en la prevención de riesgos laborales mediante las actividades que se realicen en la empresa.
- * Informar las condiciones de riesgo detectadas al jefe inmediato.
- * Reportar inmediatamente todo accidente de trabajo o incidente.
- * Las demás funciones y obligaciones derivadas de su cargo o aquellas específicas que sean encomendadas por el Empleador.
- * Cumplir con los estándares establecidos en cuanto a Calidad, Seguridad industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiental.
- * Cumplir con las jornadas de capacitación establecidas por la compañía, para mejora del desempeño laboral.
- * Realizar debida diligencia en el relacionamiento con clientes, proveedores y empleados de acuerdo con lo establecido en el manual de SAGRILAF
- * Cumplir las políticas establecidas en el Código de Ética
- * Comunicar oportunamente al correo **lineaetica@mps.com.co** las modalidades que van en contra de la transparencia, integridad y ética empresarial establecidas en el Código de Ética y las operaciones sospechosas o inusuales que detecten en función de su cargo relacionadas con LAFT.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

* Las demás funciones relacionadas con el cargo que, por disposición del jefe inmediato, le sean asignadas.

Fuente: Elaboración propia con base en el perfil del cargo por competencias MPS (2023)

En la tabla 7 se muestra que MPS cuenta con 12 analistas de cartera, distribuidos en todas las sedes, donde se encargan del cobro de cartera, aplicación de los pagos, enviar los estados de cuenta, realizar las llamadas de cobro y dejar la evidencia de la gestión en el sistema.

Tabla 7. Relación de número de cargos de analista de crédito y cartera

Cargo	#
Analista de cartera Corporativo	1
Analista de cartera SMB	3
Analista de cartera Caja Cota	1
Analista de cartera Caja Cat	1
Analista de cartera Caja Medellín Poblado	2
Analista de cartera punto Medellín Monterrey	1
Analista de cartera Caja Cali	1
Analista de cartera Caja Bucaramanga	1
Analista de cartera Caja Barranquilla	1
Total	12

Fuente: Elaboración propia con base en información del área de crédito y cartera MPS (2024)

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

6.1.2. Análisis documental de la empresa MPS Mayorista de Colombia S.A.

Para el desarrollo buscando soluciones al problema de investigación, también uso el análisis documental en la empresa MPS mayorista de Colombia para identificar la gestión actual de la cartera con documentos que permitan ver los aspectos relevantes que pueden impactar el área y las finanzas de la compañía.

6.1.2.1. Definición de fuentes de información

En la investigación realizada a la empresa concluyeron las siguientes fuentes de información, según se ve en la tabla 8, donde están clasificadas por internas, comprendidas como insumos otorgados directamente por la organización y externas de bases de datos por terceros relacionados con este proyecto.

Tabla 8. Fuentes de información

Fuentes de información	
Internas	Externas
Estados financieros	PIB sectoriales
Informes de Cartera	Base de datos Financieras
Informe de gestión de cobranza	

Fuente: Elaboración propia

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

6.1.2.2. Resultados análisis documental

Se realizó el análisis documental enfocados en el departamento de crédito y cartera de la empresa MPS mayorista de Colombia S.A, para identificar la situación actual, tendencias clave, oportunidades emergentes y prácticas líderes en el sector. Este estudio ha proporcionado una visión detallada del panorama actual, destacando información valiosa que pueden fortalecer la gestión de cartera en la compañía.

6.1.2.2.1. Análisis situación financiera

Para el análisis de la situación financiera de MPS Mayorista de Colombia se usaron fuentes de información interna, específicamente los estados financieros reportados en diciembre del 2023, en la tabla 9 se registró el análisis vertical y horizontal, entre el 2022 y 2023 de las cuentas principales de la organización para identificar rápidamente los cambios más relevantes a la investigación, como por ejemplo se evidencia una reducción en los activos corrientes o de corto plazo del 4% redondeado, donde la cartera vista desde el panorama del capital de trabajo puede ser un factor altamente importante si no se cuenta con una correcta gestión.

Tabla 9. Análisis horizontal y vertical Balance General

Análisis horizontal y vertical Balance General						
	2023	2022	Análisis vertical		Análisis horizontal	
Activos	(En miles de pesos)		%	\$	%	\$

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Total						
activos no corrientes	19.331.848	17.806.194	4,82%	4,24%	8,57%	1.525.654
<hr/>						
Total						
activos corrientes	382.079.790	401.657.581	95,18%	95,76%	-4,87%	-19.577.791
<hr/>						
Total						
activos	\$ 401.411.638	\$ 419.463.775	100,00%	100,00%	-4,30%	-18.052.137
<hr/>						
Patrimonio y pasivos						
<hr/>						
Total						
patrimonio	74.419.680	43.053.492	18,54%	10,26%	72,85%	31.366.188
<hr/>						
Total						
pasivos no corrientes	1.457.339	3.841.401	0,36%	0,92%	-62,06%	-2.384.062
<hr/>						
Total						
pasivos corrientes	325.534.619	372.568.882	81,10%	88,82%	-12,62%	-47.034.263
<hr/>						
Total						
pasivos	326.991.958	376.410.283	81,46%	89,74%	-13,13%	-49.418.325
<hr/>						
Total						
patrimonio y pasivos	\$ 401.411.638	\$ 419.463.775	100,00%	100,00%	-4,30%	-18.052.137
<hr/>						

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Fuente: Elaboración propia con base en Estados financieros MPS (2023)

En la tabla 10, detalladamente tenemos las subcuentas más relevantes al proyecto que son las cuentas por cobrar o la cartera, donde hubo una disminución de la cartera en un 11% redondeado, lo que demuestra una mejor gestión en el cobro sin embargo aun representa un 33% sobre el activo, lo cual igualmente puede representar impactos en la liquidez inmediata o en el capital de trabajo.

Tabla 10. Análisis horizontal y vertical de subcuentas de cartera

Análisis horizontal y vertical cuentas de cartera						
	2023	2022	Análisis vertical		Análisis horizontal	
	<i>(En miles de pesos)</i>		%	\$	%	\$
Contratos por cobrar a clientes, neto	134.901.939	152.141.302	33,61%	36,27%	-11,33%	-17.239.363

Fuente: Elaboración propia con base en Estados financieros MPS (2023)

Así mismo, se generó la técnica de análisis horizontal y vertical en la empresa MPS Mayorista de Colombia en los estados de resultados de diciembre de 2023 como se evidencia en la tabla 10, con el objetivo de identificar a nivel operacional la rentabilidad del negocio, en la tabla 11 se pueden observar unos resultados mejorables respecto al 2022, en donde el último periodo se tuvo una mejora en la utilidad de hasta un 200% dando resultado del 2023 en un 2%

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

vs su resultado anterior que estaba cercano al 0.5%. Sin embargo, se evidencia que esa mejora está fundamentada en diferencia de cambio del año anterior del 173%.

Tabla 11. Análisis horizontal y vertical estado de resultados

Análisis horizontal y vertical estado de resultados						
	2023	2022	Análisis vertical		Análisis horizontal	
	<i>(En miles de pesos)</i>		%	\$	%	\$
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 1.219.401.799	\$ 1.357.654.138	100,00%	100,00%	-10,18%	-138.252.339
Costos de ventas y operación	(1.148.834.363)	(1.253.708.765)	-94,21%	-92,34%	-8,37%	104.874.402
Utilidad bruta	70.567.436	103.945.373	5,79%	7,66%	-32,11%	-33.377.937
Gastos de administración	(25.368.990)	(24.941.134)	-2,08%	-1,84%	1,72%	-427.856
Gastos de comercialización	(19.642.924)	(21.408.188)	-1,61%	-1,58%	-8,25%	1.765.264
Total gastos operacionales	(45.011.914)	(46.349.322)	-3,69%	-3,41%	-2,89%	1.337.408
Utilidad de la operación	25.555.522	57.596.051	2,10%	4,24%	-55,63%	-32.040.529
Otros ingresos	3.340.149	2.001.731	0,27%	0,15%	66,86%	1.338.418
Otros gastos	(4.154.048)	(1.652.636)	-0,34%	-0,12%	151,36%	-2.501.412
Diferencia en cambio	24.281.632	-32.939.304	1,99%	-2,43%	-173,72%	57.220.936
Ingresos financieros	2.577.749	1.406.367	0,21%	0,10%	83,29%	1.171.382
Gastos financieros	(19.255.272)	(10.236.528)	-1,58%	-0,75%	88,10%	-9.018.744
Utilidad antes de impuestos	32.345.732	16.175.681	2,65%	1,19%	99,97%	16.170.051

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Impuesto de renta corriente	(4.900.441)	(9.577.583)	-0,40%	-0,71%	-48,83%	4.677.142
Impuesto de renta diferido	3.920.897	1.376.513	0,32%	0,10%	184,84%	2.544.384
Impuesto de renta	(979.544)	(8.201.070)	-0,08%	-0,60%	-88,06%	7.221.526
Utilidad neta del ejercicio	31.366.188	7.974.611	2,57%	0,59%	293,33%	23.391.577

Fuente: Elaboración propia con base en Estados financieros MPS (2023)

Luego de evaluar la operación con base en estados financieros, a partir de este punto se evaluarán algunos ratios o indicadores financieros de los mismos informes que permitan evaluar la gestión en relación con la cartera para identificar desde aspecto financiero relaciones y patrones, en la tabla 12 se proyectan las ratios de liquidez donde previamente habíamos mencionado algunos posibles afectaciones en el capital de trabajo sin embargo con estos ratios se evidencia que ha mejora la liquidez teniendo aumento en el capital de trabajo, sin embargo se evidencia que en la prueba acida que excluye los inventarios se tiene un déficit en cuanto a la cobertura de corto plazo.

Tabla 12. Ratios de Liquidez

Liquidez			
Indicadores de liquidez	2023	2022	Análisis Horizontal
Razón corriente	1,17	1,08	0,10
Capital de trabajo	\$ 56.545.171,00	\$ 29.088.699,00	\$ 27.456.472,00

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Prueba acida – razón corriente	0,71	0,59	0,11
Prueba acida – capital de trabajo	-95.850.067	-152.048.047	56.197.980

Fuente: Elaboración propia con base en Estados financieros MPS (2023)

En cuanto a la identificación del impacto en crédito o apalancamiento frente a la gestión de la cartera en la tabla 13 se generaron los ratios de endeudamiento, donde se evidencia que tiene un alto nivel de endeudamiento que está cercano al 81% lo cual en contraste con la prueba acida de liquidez se puede inferir que para suplir el capital de trabajo ha sido necesario financiación y esa está concentrada a corto plazo con el mismo 81%, en ese sentido se puede evitar impactos de mayor endeudamiento y costos asociados con mejores resultados en la cartera aliviando el capital de trabajo.

Tabla 13. Ratios de endeudamiento

Endeudamiento			
Indicadores de endeudamiento	2023	2022	Análisis Horizontal
Endeudamiento total	81,46%	89,74%	-8%
Endeudamiento financiero	18,95%	24,68%	-6%
Endeudamiento de corto plazo	81,10%	88,82%	
Endeudamiento de largo plazo	0,36%	0,92%	-1%
Concentración de endeudamiento corto plazo	99,55%	98,98%	1%
Concentración de endeudamiento largo plazo	0,45%	1,02%	-1%

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Fuente: Elaboración propia con base en Estados financieros MPS (2023)

Para conocer más el detalle de la gestión de la cartera con base en los estados financieros se generaron los ratios de eficiencia, en la tabla 14 se muestra el indicador de rotación de cartera el cual en días se está generando cobro a 40 días, lo que hace referencia que por cartera no se podría obtener la liquidez inmediata por los rubros que se tengan lo que si puede generar impactos en el capital de trabajo, así mismo como veíamos previamente en la prueba acida en estos indicadores de inventario se evidencia que hubo una disminución en el almacenaje y costos de esta cuenta de 4 días pero aun así se tiene inventarios por más de 30 días llegando a 48 días en el 2023 representando aún más activos no líquidos.

Tabla 14. Ratios de eficiencia

Eficiencia			
Indicadores de eficiencia	2023	2022	Análisis Horizontal
Rotación de cartera (veces)	9,04	8,92	0,12
Rotación de inventarios (veces)	7,54	6,92	0,62
Rotación de proveedores y/o cxp (veces)	4,32	3,92	0,40
Ciclo de efectivo (veces)	12,26	11,93	0,33
Rotación de cartera (47días)	40	40	-0,52
Rotación de inventarios (47días)	48	52	-4,26
Rotación de proveedores y/o cxp (47días)	83	92	-8,56

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Ciclo de efectivo (48días) 4 0 3,79

Fuente: Elaboración propia con base en Estados financieros MPS (2023)

6.1.2.2.2. Carteras 2022 y 2023

Con la fuente interna de informes de cartera se generó la figura 2 donde se pueda observar la distribución por tipo de cliente y año, a corte dic respectivamente en cada año, en donde se puede identificar que la personería jurídica es la que cuenta con mayor participación en la cartera mora, comprendida entre el día 1 después de 30 días que se otorga de vencimiento a la facturación.

Entre periodos se identificaron variaciones entre años y tipo de cliente, en donde se tiene aumento del 2023 para persona jurídica y una disminución para el mismo año en persona natural.

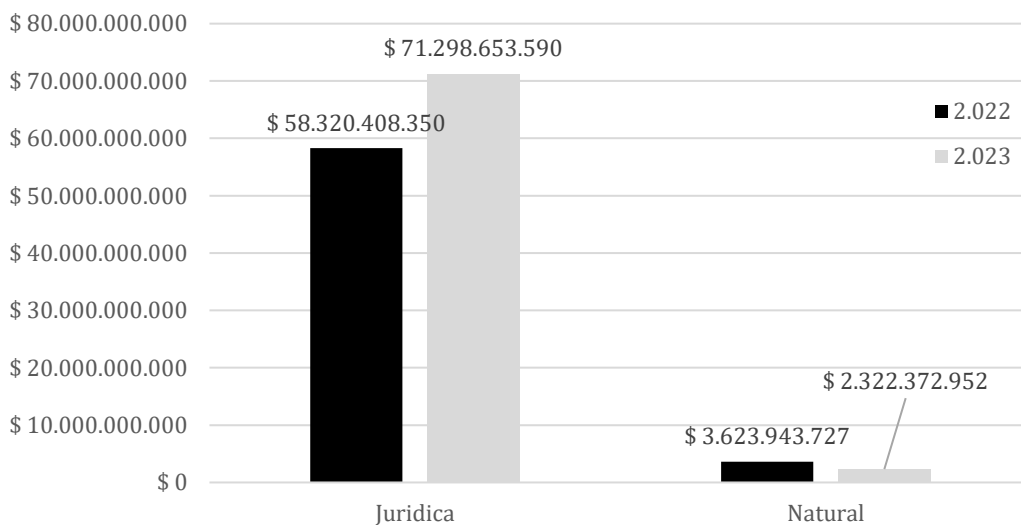


Figura 2. Cartera 2022 y 2023 por tipo de persona

Fuente: Elaboración propia con base en Informe Cartera MPS (2023)

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Con el informe de cartera se identificó que hay una tendencia en edades de cartera del 61 a 90 días, que se representa en más de 2 meses, en la tabla 15, se puede observar como por periodo y tipo de personería se mantiene un patrón de 74 días promedio en la antigüedad de cartera.

Tabla 15. Promedio edades cartera por periodo y tipo persona

Promedio edades de carteras		
Tipo Cliente	2.022	2.023
Jurídica	61 a 90	61 a 90
Natural	91 a 120	61 a 90
Total general	61 a 90	61 a 90

Fuente: Elaboración propia con base en Informe Cartera MPS (2023)

Con base en la misma información se logró concluir las edades de cartera teniendo en cuenta la fecha de emisión de la factura vs el periodo de corte de cada uno, el cual son dic-2022 y dic-2023, en la tabla 16 se puede observar las variaciones entre cada una de las partes. Entre ellos destacan la disminución en 2023 para edades menores a 90 días y el aumento en carteras mayores a 91 días.

Tabla 16. Variación cartera 2022 y 2023

Variaciones carteras			
Edad cartera	Periodos		
	2022	2023	
31 a 60	\$ 43.726.656.948	\$	35.048.623.028

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

61 a 90	\$	10.561.725.238	\$	8.652.641.866
91 a 120	\$	1.412.067.115	\$	2.660.596.384
Mayor 120	\$	6.243.902.776	\$	27.259.165.264
Total	\$	61.944.352.077	\$	73.621.026.542

Fuente: Elaboración propia con base en Informe Cartera MPS (2023)

Con el objetivo de buscar algún patrón o estacionalidad se filtró la misma cartera por meses, de enero a diciembre en los mismos periodos, en la figura 3 se puede observar la distribución por mes del comportamiento que tuvo la cartera entre 2022 y 2023, en pesos base 10, en donde se puede concluir que hay cierta estacionalidad en el segundo semestre del año donde las carteras son muy similares particularmente entre julio y noviembre.

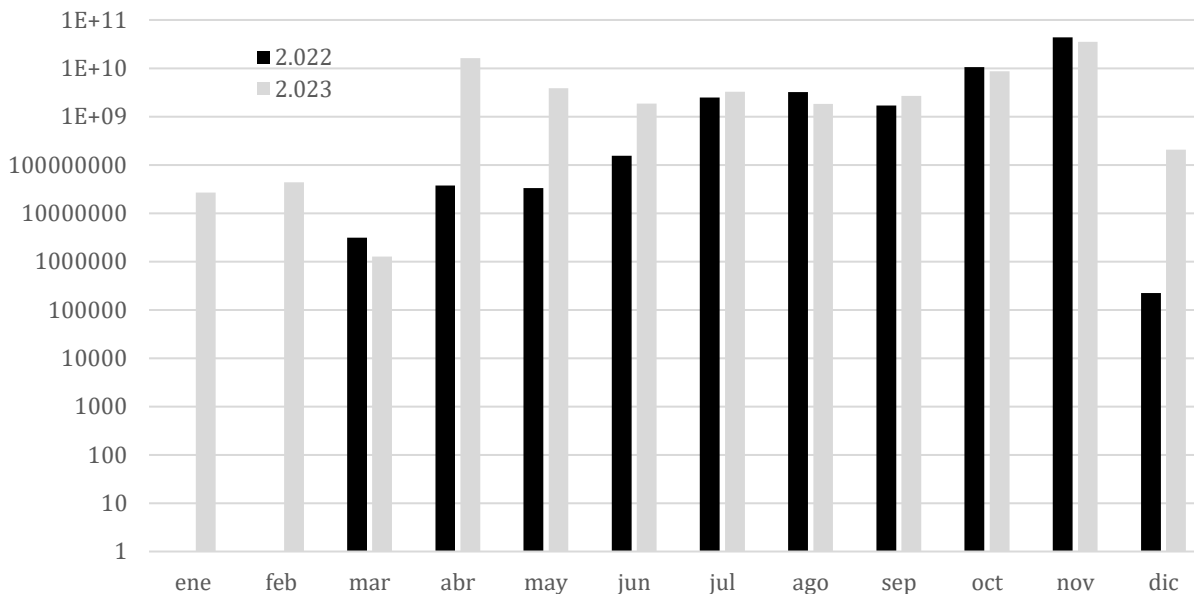


Figura 3. Cartera 2022 y 2023 por mes

Fuente: Elaboración propia con base en Informe Cartera MPS (2023)

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Por otra parte, con el fin de identificar factores y patrones que tengan impacto en la gestión de cartera, se identificó que las zonas de ventas de mayor actividad y mayor tamaño poblacional tienen tendencia de más altos niveles de cartera, tal como se muestra en la figura 4, con escala logarítmica base 10, en donde las zonas centrales del país, como Bogotá, Centro, Antioquia y Oriental son las sedes con alta participación de la cartera.

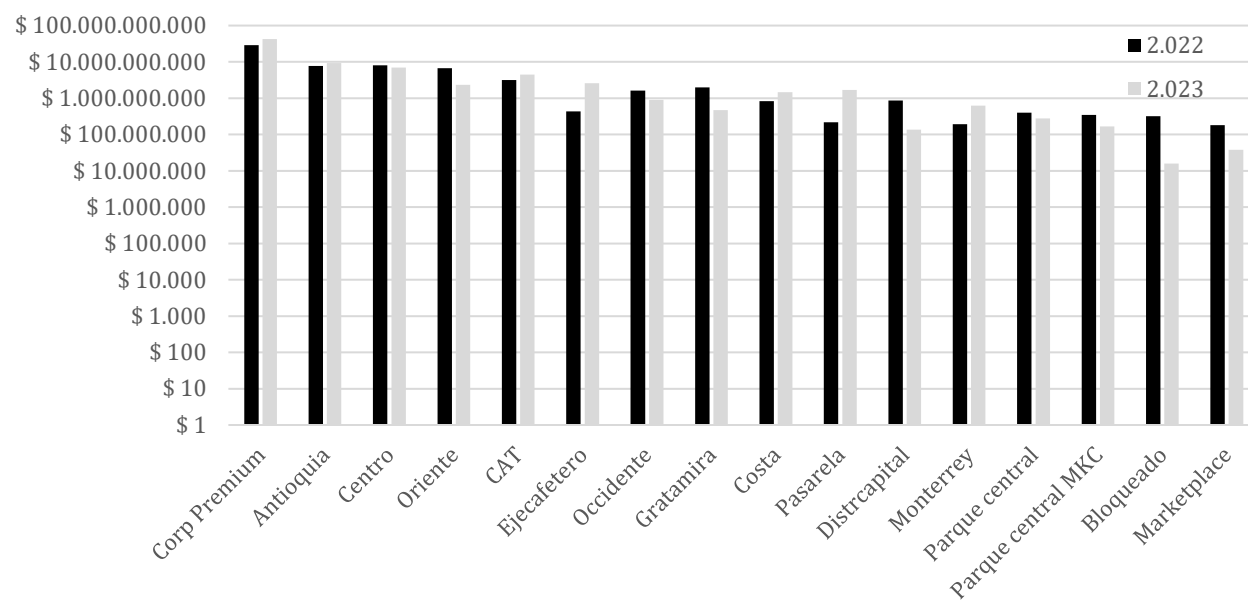


Figura 4. Cartera 2022 y 2023 por tipo zona de ventas

Fuente: Elaboración propia con base en Informe Cartera MPS (2023)

6.1.2.2.3. Gestión de cartera

Con el objetivo de identificar la efectividad en el recaudo y cobro de cartera se tomó en cuenta el año 2023 y 2022, considerando los saldos de cartera por periodo y el recaudo en cada

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

uno; en la tabla 17 se evidencia que el promedio del cobro de la cartera esta sobre un 73% del cobro de esta con un incremento del 8% entre año y año.

Tabla 17. Variación cartera 2022 y 2023

Efectividad de recaudo por periodos					
Año		Saldo cartera		Recaudo	% recaudo
2022	\$	156.750.433.935	\$	108.465.388.030	69%
2023	\$	167.420.442.923	\$	129.187.933.445	77%
Total general	\$	324.170.876.858	\$	237.653.321.475	73%

Fuente: Elaboración propia con base en Informe Gestión de cobranza MPS (2023)

Así mismo se analizó más en detalle a nivel cobrador la participación que tiene cada uno respecto de la cartera asignada a cada uno de ellos para identificar en cuanto a performance el nivel de rendimiento de cada uno de ellos, en la figura 5 se muestra en pesos para el 2022 y 2023 los cobradores en donde se evidencia la participación mayoritaria sobre un solo cobrador.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

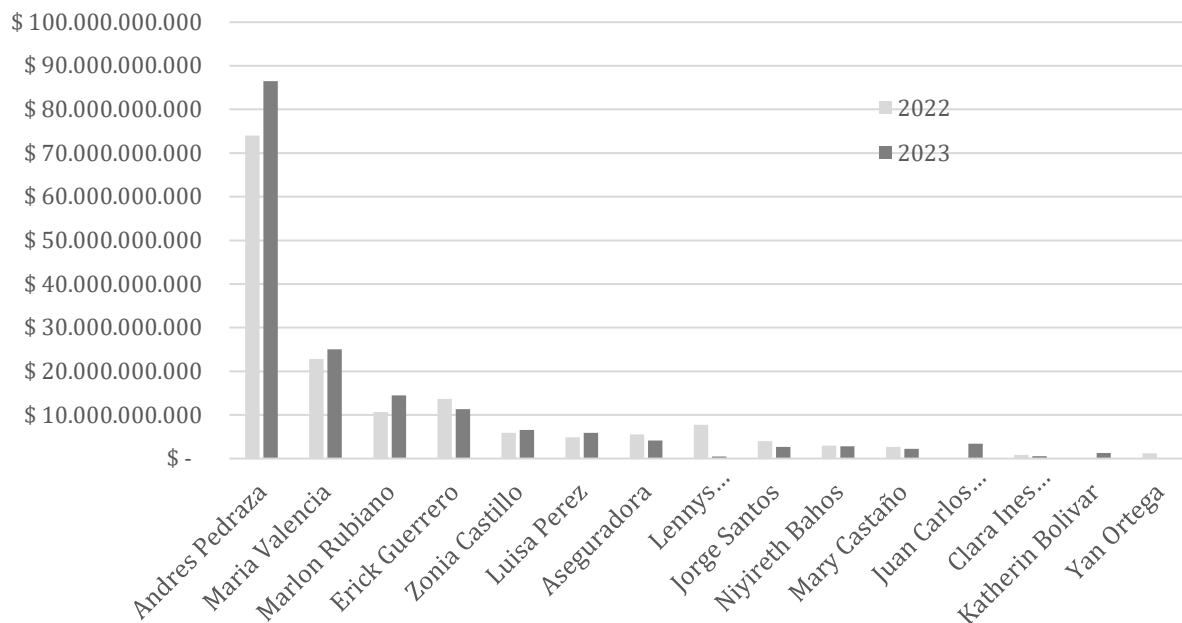
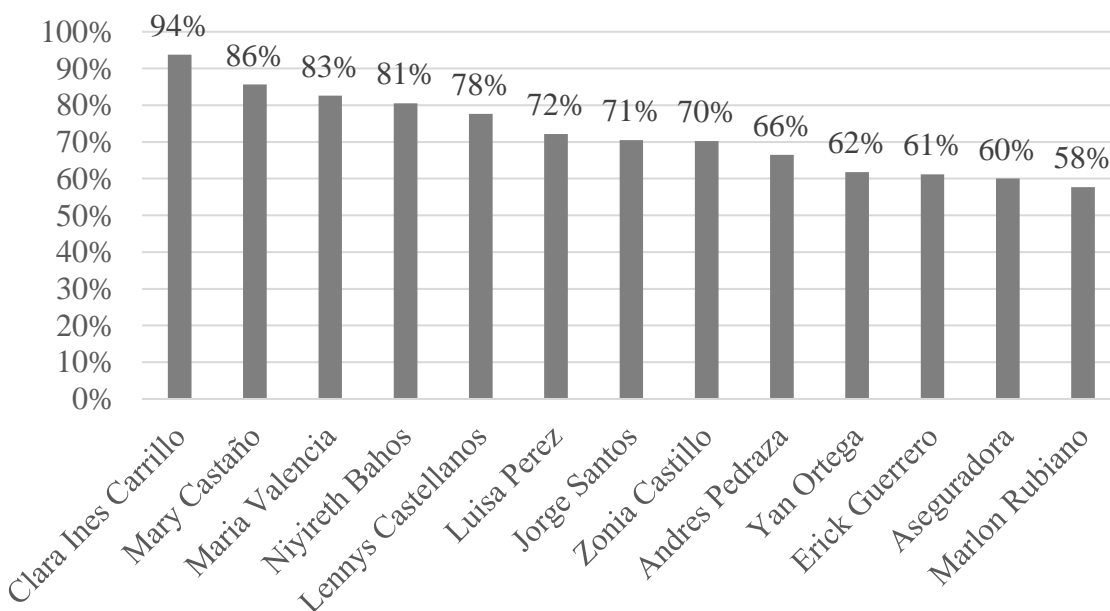


Figura 5. Cartera 2022 y 2023 por cobrador

Fuente: Elaboración propia con base en Informe Cartera MPS (2023)

Y en la figura 6 se puede ver la efectividad de cobranza porcentualmente por cobrador



Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Figura 6. Efectividad por cobrador

Fuente: Elaboración propia con base en Informe Gestión de cobranza MPS (2023)

La distribución de clientes con cartera por analista es diversa, ya que en las cajas los funcionarios reciben pagos en efectivo, tarjetas, y aplican transferencias, por ende, aquellas personas que están con cajas a cargo tienen un menor número de clientes asignados en cartera, como se puede evidenciar en la tabla 18 la cual cuenta con corte a junio de 2024.

Tabla 18. Relación número de clientes por analista de crédito y cartera

Cargo	# clientes a cargo
Analista de cartera Caja Medellín Poblado	1300
Analista de cartera SMB	400
Analista de cartera SMB	400
Analista de cartera SMB	400
Analista de cartera Corporativo	256
Analista de cartera Caja Cat	96
Analista de cartera punto Monterrey	84
Analista de cartera Caja Cali	78
Analista de cartera Caja Bucaramanga	63
Analista de cartera Caja Barranquilla	58
Total	3135

Fuente: Elaboración propia con base en información del área de crédito y cartera MPS (2024)

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

En la tabla 19 se cuenta con información histórica del número de clientes en cartera de los últimos 6 meses y el tiempo de llamada promedio de cada interacción durante el mismo periodo, donde podemos observar que tiene aproximadamente 3000 clientes promedio por mes y un promedio de 10 minutos por llamada.

Tabla 19. Información histórica clientes y duración llamadas

Información histórica clientes y duración llamadas		
Mes	Clientes cartera	tiempo promedio llamada
Diciembre	3533	11
Enero	3585	9
Febrero	3202	10
Marzo	3201	10
Abril	3539	9
Mayo	3245	11
promedio	3384	10

Fuente: Elaboración propia con base en información del área de crédito y cartera MPS (2024)

6.1.2.2.4. P&G área de cartera 2022 y 2023

Para el análisis operacional del área de cartera se revisaron los costos y gastos que este tienen en función del total de cartera por cobrar y que ingresa a estado de mora para los periodos 2022 y 2023, en la tabla 20 se puede observar los costos de nómina, comisiones por triangulación y

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

pólizas que recaen sobre el área para la gestión eficiente del cobro, donde se puede evidenciar que el recaudo esta cercano al 77% sobre la cartera que ingresa al área.

Tabla 20. Ingresos y egreso 2022 y 2023 en área de cartera

P&G Área de cartera		
Cuenta	Valor 2022	Valor 2023
Cuentas x cobrar	156.750.433.935	167.420.382.923
- recaudo	108.465.388.030	129.187.933.445
= Saldo por cobrar	48.285.045.904	38.232.449.479
- Comisión triangulación	2.526.233.712	3.232.094.984
- Nomina	1.015.200.000	1.080.000.000
- Póliza Covifactura	541.450.000	523.600.000
- Póliza Solunion	1.599.000.000	1.582.656.255
= Total ingreso neto	102.783.504.319	122.769.582.206

Fuente: Elaboración propia con base en Informe de cartera MPS (2023)

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

En la figura 7 se presenta la participación de cada partida en los resultados del área, donde los costos y gastos no representan más del 5% sobre la inversión para el recaudo de la cartera en mora y el cumplimiento en el recaudo del 77%.

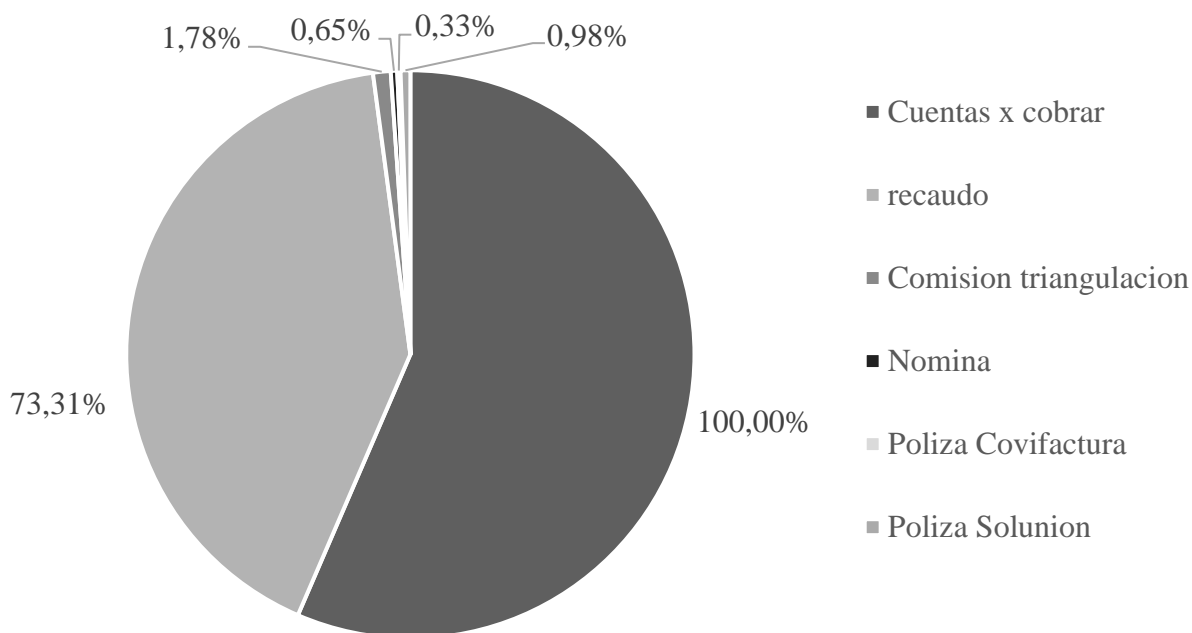


Figura 7. Participación partidas ingreso y egresos Cartera 2022-2023

Fuente: Elaboración propia con base en Informe de cartera MPS (2023)

6.1.2.2.5. Aspectos económicos y sectoriales

Basados en la disminución de la pandemia por el COVID 19, la afectación de la invasión de Rusia a Ucrania y continuando con el crecimiento de la economía en los dos últimos años, Colombia cerró el 2023 con un PIB del 9.28%. Sin embargo, no todas las proyecciones se cumplieron y con el crecimiento de la inflación, el aumento de la tasa de intervención de política

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

monetaria, la depreciación del peso colombiano y la incertidumbre política; se proyecta que la economía para el 2024 se desacelere y el crecimiento económico este aproximadamente en el 2.07%. En cuanto al PIB sectorial (información y telecomunicaciones) tiende al crecimiento continuo pese a las dificultades económicas, como se evidencia en la figura 8 del PIB general y sectorial de los últimos años en Colombia.

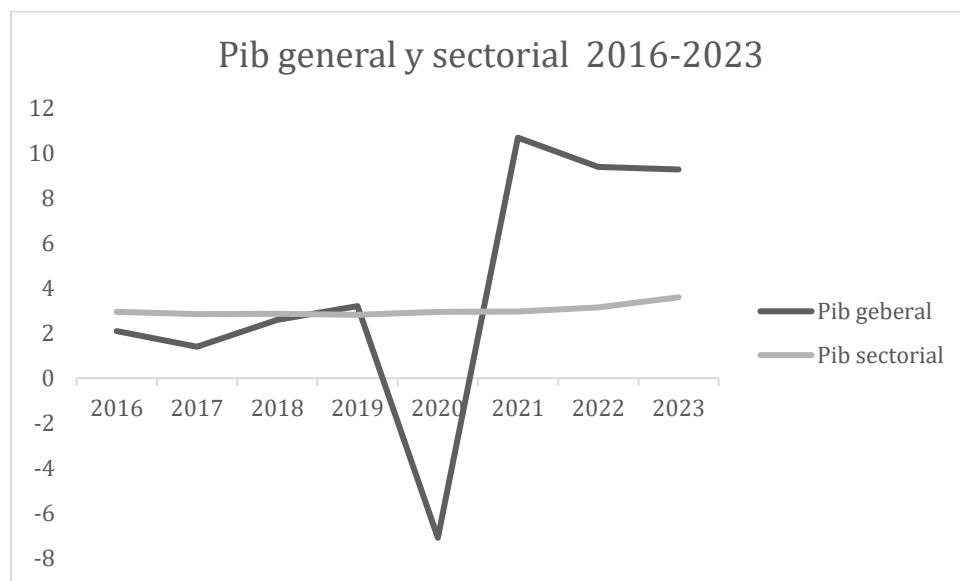


Figura 8. PIB general y sectorial del 2016 al 2023

Fuente: Elaboración propia con base en el DANE (2023)

Para tener punto de comparación de la actual gestión de la cartera de MPS se seleccionaron 5 organizaciones del mismo mercado catalogados como competencia directa, donde se encuentran Impresistem SAS, Sed International de Colombia SAS, Nexsys de Colombia SAS, Ingram Micro SAS. y Lenovo (Asia Pacific) Limited Sucursal Colombia (Colombia) las cuales tienen al igual que MPS ingresos anuales por más de 1 billón de pesos.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

En la figura 9, se muestran los últimos ingresos en cada organización descrita incluyendo a MPS, en donde podemos observar que en un porcentaje de participación del mercado es la 5 organización de 6, pero la participación de los puestos 3 y 4 tienen cifras similares, lo que se entiende que hay más competencia directa en esos rangos que se disputan 1% en del valor total del mercado.

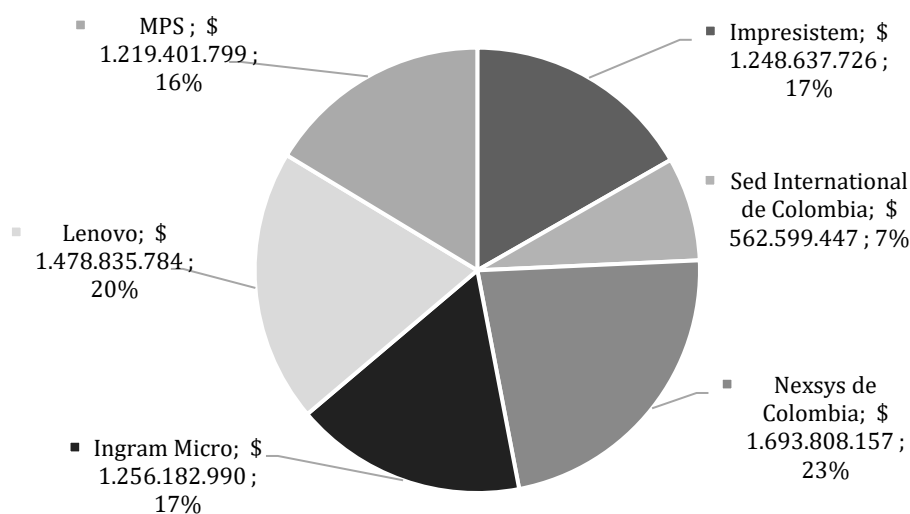


Figura 9. Ingresos empresas competencia

Fuente: Elaboración propia con base en base de datos EMIS (2023)

En lo que respecta a las ratios que tienen relación con la cartera y sus impactos en la figura 10 encontramos la prueba acida de liquidez que excluye los inventarios, considerando los recursos corrientes líquidos para cubrir las obligaciones a corto plazo, en donde podemos observar que el promedio de todas las organizaciones está en 76% la ratio con una desviación estándar del 9% y la ubicación de MPS está en el 4 puesto considerando los demás porcentajes. Las demás organizaciones se observan que están en el umbral aceptable respecto a las competencias, pero

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

frente a sus obligaciones todos cuentan con mayores endeudamientos u obligaciones a corto plazo no sostenibles con la liquidez actual.

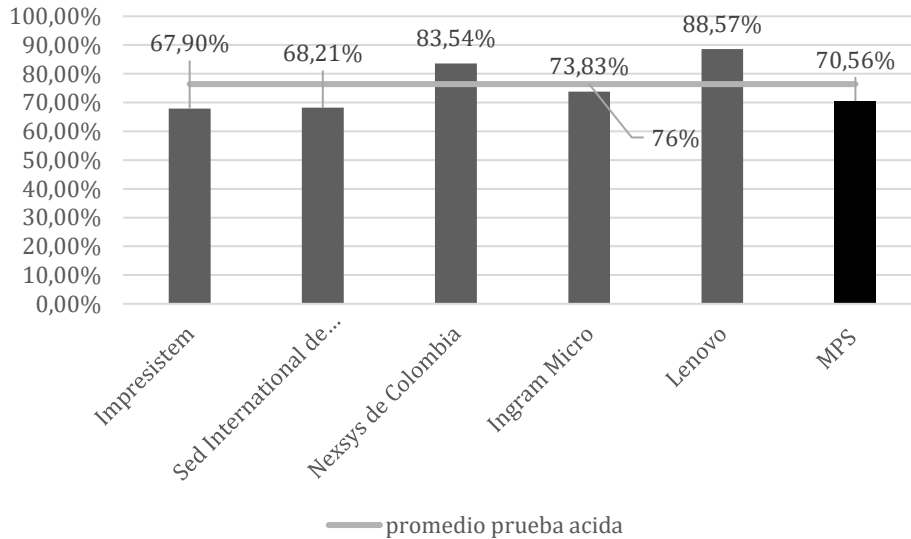


Figura 10. Ingresos empresas competencia

Fuente: Elaboración propia con base en base de datos EMIS (2023)

Lo que respecta a ratios financieros de la competencia de MPS en la figura 11 tenemos la rotación de cartera en número de días al año en tarda en cobrar las cuentas por cobrar comerciales, donde podemos observar que el promedio de las 6 organizaciones esta 64 y la compañía evaluada está en 40 días lo que ubica la gestión de cartera en una buena posición siendo la primera en esta lista en recuperar la cuenta y aportando liquidez financiera.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

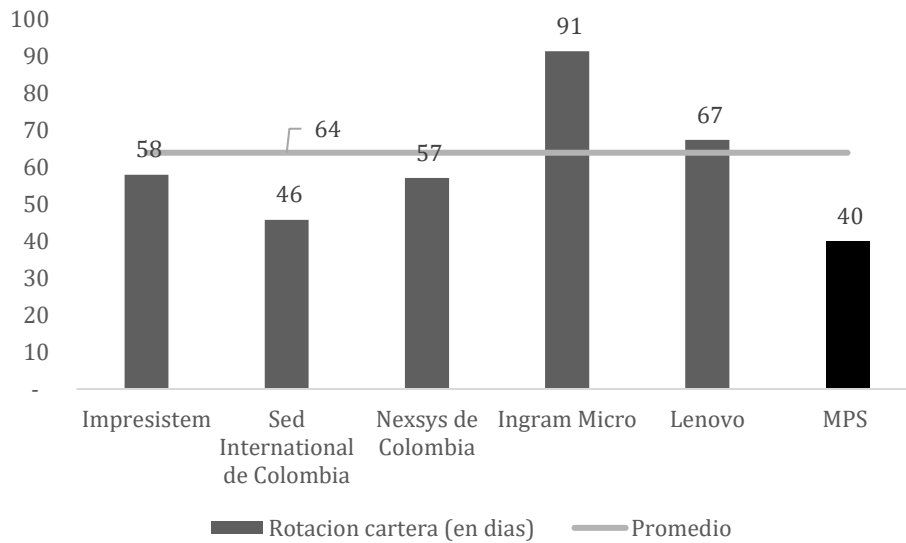


Figura 11. Ingresos empresas competencia

Fuente: Elaboración propia con base en base de datos EMIS (2023)

6.2. Propuesta para la optimización de la gestión de cartera en la empresa MPS mayorista de Colombia

Una vez realizado el diagnostico con los instrumentos de los numerales anteriores, a partir de los siguientes puntos se van a exponer las propuestas generadas para mitigar los riesgos financieros en la gestión de la cartera de MPS y adicional se proyectan mejoras de seguimiento administrativo para tener un control más amplio de la operación.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

6.2.1 Políticas

Según el diagnóstico realizado se puede evidenciar que se deben incorporar las siguientes políticas para que complementen las que ya existen en la empresa, se quiere cubrir y ajustar detalles de los procesos.

Relativas al proceso de recaudo:

- Se deberá contar un informe diario que permita determinar los valores a recaudar y no recaudados, con el fin de informar a la gerencia de tesorería y a la alta dirección, los posibles impactos que puedan afectar el aseguramiento del flujo de caja diario, semanal y mensual de la compañía.
- El proceso de recaudo se regirá por el principio de anticipación y pago oportuno de las obligaciones emitidas a los clientes antes de su fecha de vencimiento. Para esto, los responsables de recaudo deberán gestionar la recepción y verificación de los soportes de pago entregados por los clientes; así como la aplicación.

Relativas al proceso de gestión de Cartera:

- Prueba de polígrafo para los roles que ejecuten, revisen y aprueban extra cupos. Con eso se busca que las personas seleccionadas tengan las cualidades necesarias.
- Todas las llamadas deben quedar grabadas y resguardadas durante mínimo 6 meses desde la gestión realizada.
- Para clientes que presenten reclamaciones y/o controversias frente a los conceptos y/o valores cobrados, no procede las gestiones de cobro hasta que se emita la respectiva resolución sobre el tema.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

- La ampliación de pago y extra cupos que se establezcan se registrarán por las condiciones y aprobación de los acuerdos conforme a lo establecido en la tabla 21 y 22 de esta política.

Tabla 21. Ampliación de fecha de pago

Monto	Ejecutor	Revisor	Aprobador	Medio
<= \$50.000		Coordinador de		Correo
	Profesional	C&C	Director de C&C	Aprobador
<=\$100.000		Coordinador		Correo
	Profesional	de C&C	Director de C&C	Aprobador
<=\$1 M		Director de	Gerencia	
	Profesional cartera	C&C	administrativa y financiera	Correo Aprobador
> \$1.000 M		Director de	Gerencia	
	Profesional cartera	C&C	administrativa y financiera	Correo Aprobador

Fuente: Elaboración propia

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Tabla 22. Extra cupos

Monto	Ejecutor	Revisor	Aprobador	Medio
<= \$50.000	Profesional cartera	Coordinador de crédito y cartera	Director de crédito y cartera	Correo Aprobador
<=\$100.000	Profesional cartera	Coordinador de crédito y cartera	Director de crédito y cartera	Correo Aprobador
<= \$1 M	Profesional cartera	Director de crédito y cartera	Gerencia administrativa y financiera	Correo Aprobador
>\$1.000 M	Profesional cartera	Director de crédito y cartera	Gerencia administrativa y financiera	Correo Aprobador

Fuente: Elaboración propia

6.2.3. Organización de roles

Se propone reorganizar los roles y funciones de las personas a cargo de las funciones operativas, ya que se evidencia que en algunas zonas hay más cargas que en otras. Como se evidencia en la tabla 18. En este momento hay 12 analistas haciendo todo el ciclo de cartera (cobro, aplicación de pagos, PQRS, generación pedidos extra cupo, notas crédito, conciliación, links de pagos, caja, estados de cuenta y carga de información al sistema), se cuenta con 1

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

analista más que obedece a todo lo relaciona con el portal Market Place y no tiene las mismas funciones de los otros 11 sino un rol diferente. Se propone la siguiente distribución de funciones y roles:

- 3 profesionales de cobro: Se encargarán única y exclusivamente de comunicarse con el cliente y generar los cobros de cartera pendiente, acuerdos de pagos y de subir la información al sistema.
- 1 profesional de conciliación: Se encargará del seguimiento de los KPI y el comportamiento de la operatividad.
- 3 auxiliares pago: Se encargarán de la aplicación de los pagos y de generar las notas crédito/debito en el sistema.
- 5 auxiliares de caja: Recibirán el efectivo en los puestos presenciales, generaran los estados de cuenta de los clientes, responderán PQRS, generaran los pedidos de extra cupos.

Con esta nueva organización quedarían 4 profesional y 8 auxiliares los cuales se especializarán en sus funciones y cargos, se propone que la persona que maneja el Market Place también quede como profesional. Los profesionales tienen que ser polivalentes y se propone rotar los puestos cada 3 meses, de esta forma el conocimiento no queda en una sola persona, sino que puede entrar a cubrir la operación del otro, ya sea por vacaciones, incapacidades o calamidades.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

6.2.4. Metas

De acuerdo con el análisis documental de la gestión de la cartera y la tabla 17 de variación de efectividad de cobranza donde se evidencio la necesidad de medir la gestión de la operación de recaudo y que el promedio de recaudo es del 73% se consideró dentro de las propuestas generar una meta de recaudo la cual se muestra en la tabla 23 sobre el total de cartera que tenga, lo cual a su vez se medirá sobre el mismo porcentaje mensual, semanal, diario y por cobrador teniendo en cuenta para ese KPI el recaudo corrido mes dividido saldo inicial mes donde se tendrá el monitoreo recurrente de esto para alertar preventivamente el cumplimiento de este objetivo

Tabla 23. Meta recaudo

Meta de recaudo	
Meta	%
Recaudo	80%

Fuente: Elaboración propia

Teniendo los resultados diagnósticos de la gestión de cobro de cartera, la estructura y cultura organizacional interpretado en los instrumentos de esta investigación, se diseñó la propuesta de mejora con enfoque de roles actuales con objetivo específico en función del cobro constante de la cartera en mora, para lo cual se usó los datos históricos del análisis documental en el punto de gestión de cartera de este documento.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Para ello en la tabla 24 se especificó con base en el promedio de clientes en mora la proyección de personal enfocada en el cobro de cartera específicamente sin incluir otras tareas de tal forma de especializar el proceso y generar mayor eficiencia. Como resultado del cálculo del número de clientes por la duración y las horas productivas serian necesario 3 funcionarios especializados para tener un contacto promedio de 10 minutos con los clientes morosos en el mes.

Tabla 24. Proyección necesidad funcionario especializado en cobro de cartera

Pronóstico de interacciones y personal requerido					
		promedio tiempo llamada (min)	horas por semana	horas diarias	
		10	45	7,5	
	# contactos	promedio tiempo llamada (sec)	Ocupación mano de obra	reductores otros tiempos	personal necesario
	Clientes				
en un mes	3384	600	90%	6%	3,0
en una semana	676,8	600	90%	6%	3,0
en un día	113	600	90%	6%	3,0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 25 se muestra con base en históricos la gestión necesaria por día, semana y mensual donde por ejemplo los 113 clientes de un día deberán ser contactados todos, lo cual a cada uno de los 3 colaboradores tendrá de 38 personas/clientes por día para tener 6.5 horas

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

promedio de gestión como se muestra en la tabla 13 de metas diarias, donde se usa el mismo número de contactos y se saca el 80% del total diario y del total por personal. Con esto se garantiza la gestión de cada colaborador y logro del objetivo anterior del recaudo de la cartera.

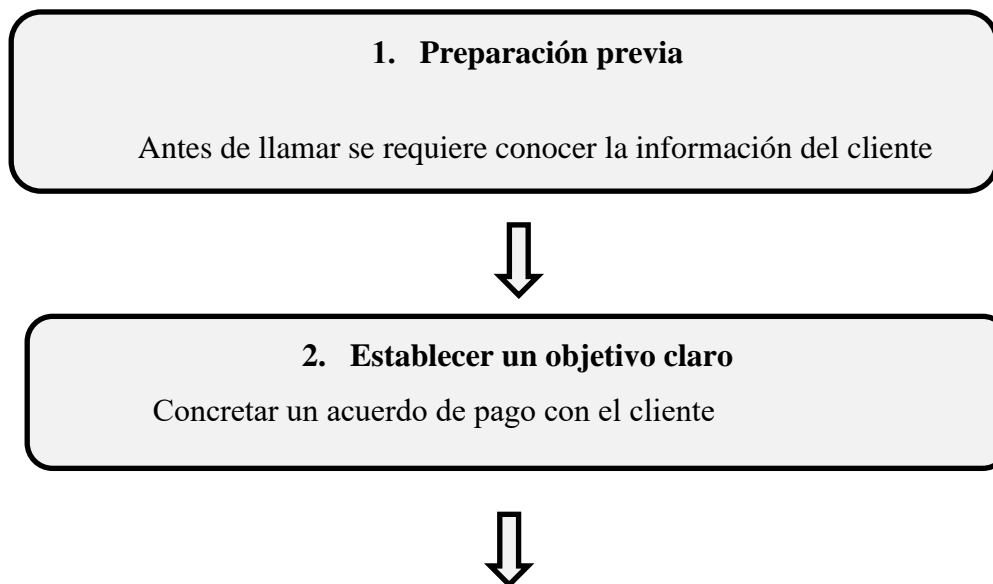
Tabla 25. Metas diarias

Detalle gestión por día y meta diaria promedio				
	contactos por día	por	tiempo total por interacción	Total tiempo
	contactos	personal	(min)	en gestión
Proyección	113	38	380	06:20:00
Meta 80%	90,24	30,40		

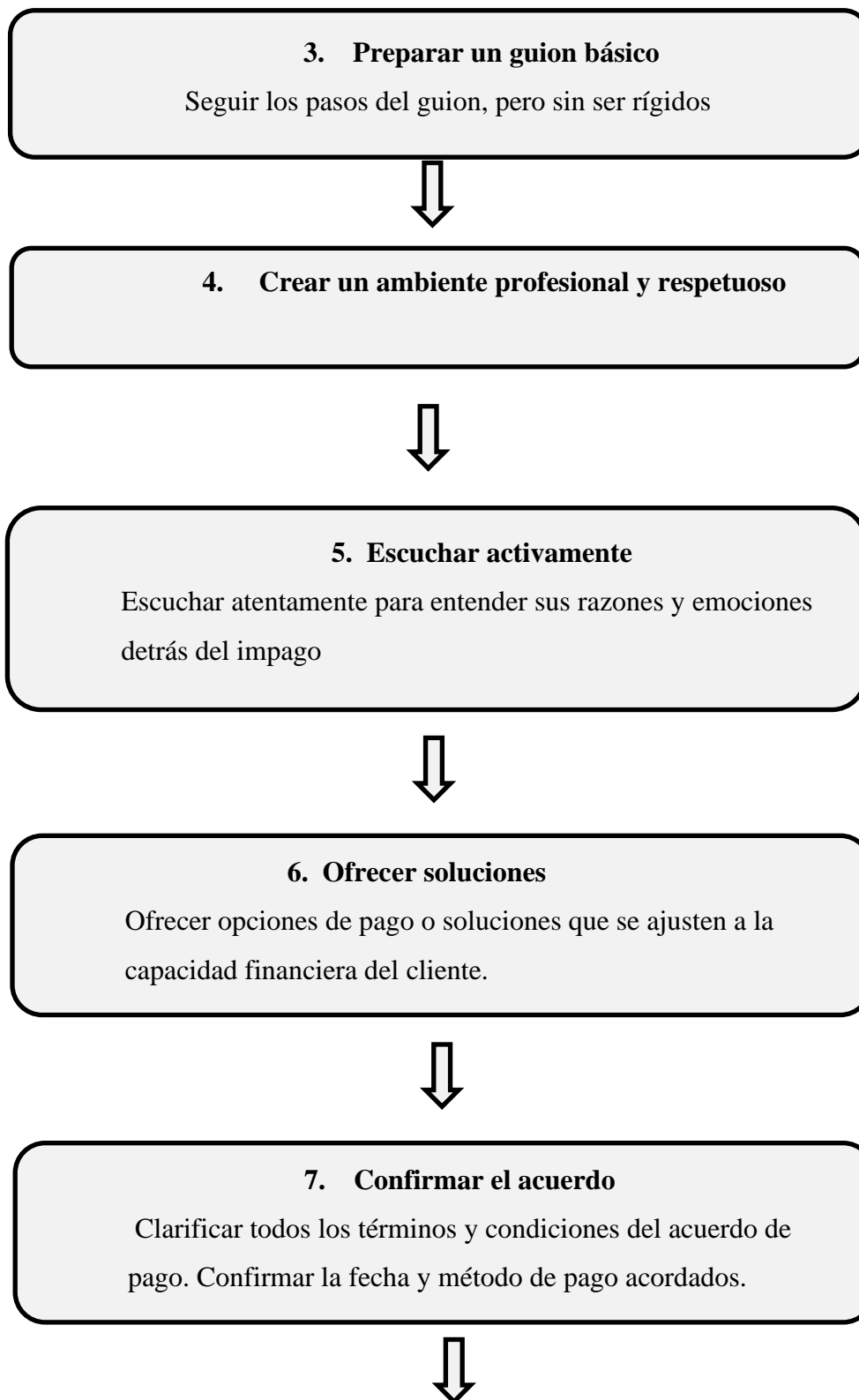
Fuente: Elaboración propia

6.2.5. Instructivo de las llamadas cobro

En la figura 12 se evidencian los pasos para una gestión de cobro efectiva por medio de llamadas



Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia



Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

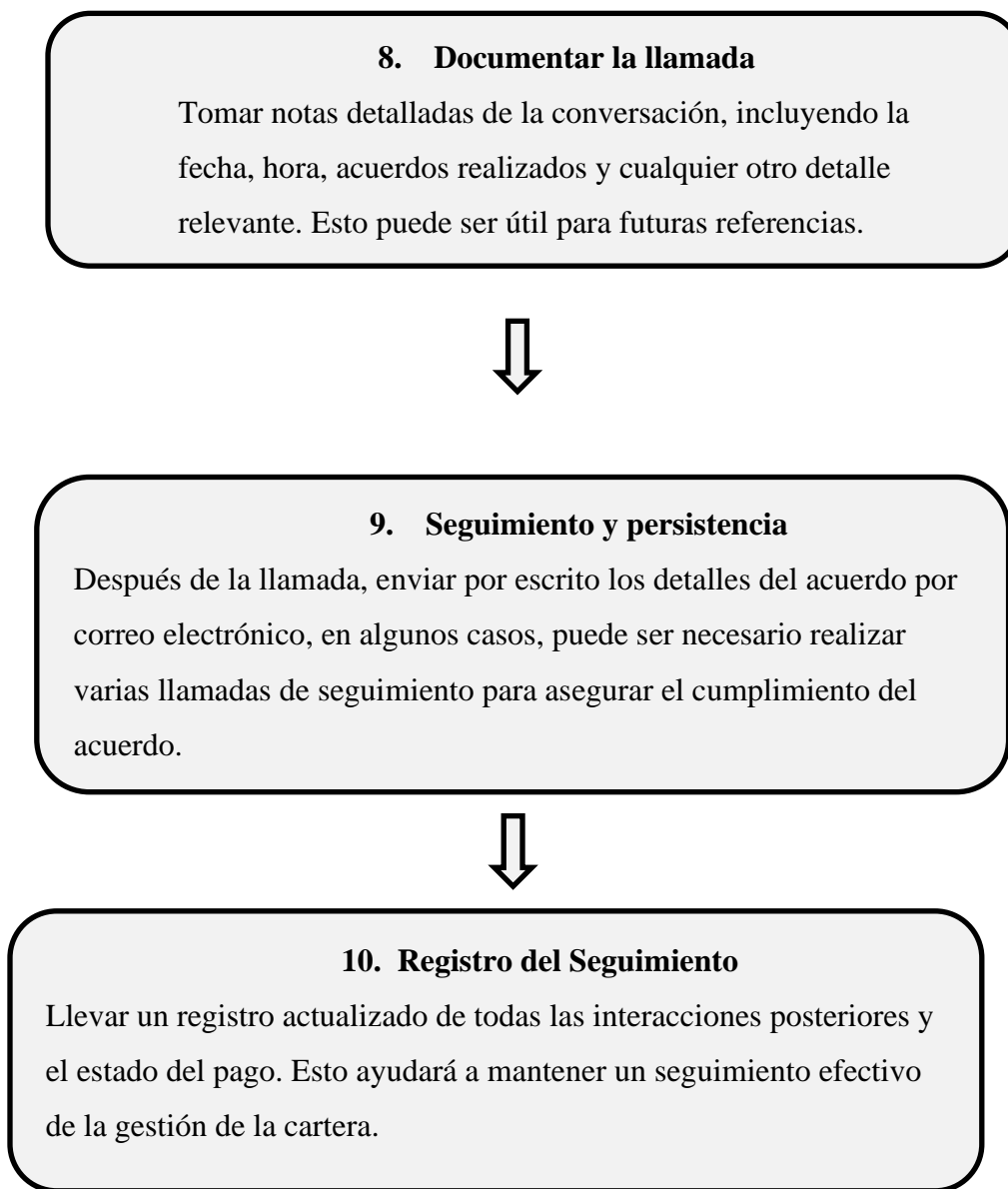


Figura 12. Pasos para una gestión de cobro efectiva

Fuente: Elaboración propia

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

6.2.6. Guion de las llamadas cobro

El siguiente es un guion de cobro de cartera por teléfono, adaptado a las políticas de MPS Mayorista de Colombia S.A., es busca de especializar la nueva distribución de roles, en caminado al monitoreo y estandarización de procesos enfocados en la mejora continua que permitirán un proceso de capacitación y seguimiento constante del área:

Saludo inicial

"Buenos días/tardes, ¿hablo con (nombre del cliente)?"

Identificación

"Mi nombre es (nombre del profesional de cartera) y estoy llamando de (nombre de MPS Mayorista de Colombia). Estoy encargado/a de la gestión de cobros y me gustaría hablar con usted respecto al saldo pendiente en su cuenta."

Desarrollo de la conversación

Depende de cada caso, no converse con rigidez.

Confirmación de la deuda

"Según nuestros registros, tienes un saldo pendiente de (monto). ¿Podría confirmarme si tiene conocimiento de esta deuda?"

Escucha activa

Dejar espacio para que el cliente comente o explique su situación financiera. Escuchar con atención y empatía.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Oferta de soluciones

"Entiendo que a veces pueden surgir dificultades financieras. ¿Está en posición de realizar un pago ahora? Podemos discutir opciones como un plan de pago flexible si lo necesita."

Negociación

Si el cliente propone un pago parcial o un plazo diferente, evaluar la viabilidad y pedir apoyo de la Coordinación del área si es necesario.

Confirmación del acuerdo

"Para asegurarnos de estar de acuerdo con lo dialogado, ¿podría confirmarme cuándo realizará el pago acordado y cómo lo hará?"

Seguimiento

"Después de esta llamada, le enviaré un correo electrónico con los detalles de nuestro acuerdo. ¿Hay algo más que necesite antes de proceder?"

Agradecimiento

"Gracias por su ayuda. Valoramos su compromiso y estamos aquí para ayudarle a resolver esta situación de la mejor manera posible."

Despedida:

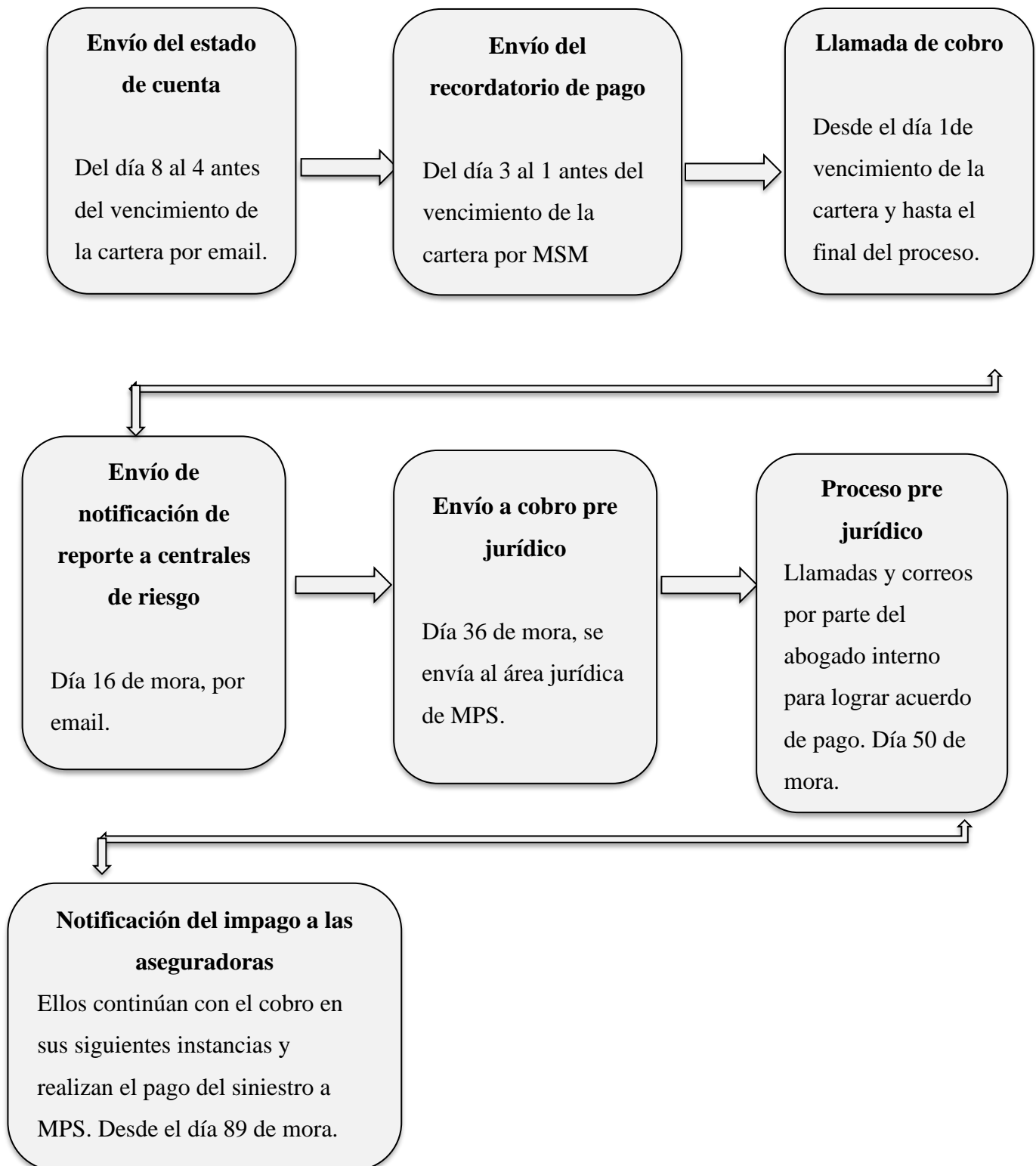
"Si tiene alguna pregunta o necesita más información, no dude en contactarme. Que tenga un buen día/tarde."

6.2.7. Etapas de cobro

En la figura 13 se muestran las etapas propuestas para la gestión de cobro de cartera en MPS Mayorista de Colombia, desde antes del vencimiento hasta la última instancia de cobro, sin dejar de lado las llamadas durante todo el proceso para lograr el recaudo de la cartera, con el objetivo

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

de trazar un camino claro en cada momento de las carteras. Teniendo presente cumplir la ley 2157/2021 de protección de datos habeas data y la ley 2300 de 2023 que protege la intimidad de los consumidores.



Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Figura 13. Etapa de cobro en MPS Mayorista de Colombia S.A

Fuente: Elaboración propia con base en datos MPS (2024)

6.2.8. Control de la gestión

Con el análisis realizado a la organización también se identificó la necesidad de realizar seguimiento constante a la gestión de la cartera para no tener impactos financieros en momentos importantes del ciclo de efectivo o liquidez a corto plazo, por ello se desarrolló un dashboard o tablero de mando en Excel, con base en fuentes de información actuales los cuales incluyen:

- Informe de cartera
- Estados financieros

Dentro de las principales funcionales del esta nueva herramienta permitirá:

- Conocer la totalidad de la cartera vigente e histórica
- Se logrará identificar rápidamente las cuentas y riesgos más altos en función de la antigüedad de la cartera y el valor de la cartera
- Definir efectivamente las edades de la cartera por periodos, tipo de persona jurídica, mes, zonas y vendedores
- Se podrá identifica rápidamente las carteras con mayor volumen actual e histórico
- Se logrará medir la gestión de los cobradores en cantidad, porcentual y en pesos
- Se podrá tener un estado de resultados de los ingresos y gastos que genera el área de crédito y cartera.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

En la figura 14 se puede observar la vista parcial del dashboard con datos comparativos del 2022 y 2023, que permitirán analizar y tomar decisiones financieras con base en esta información de la cartera.

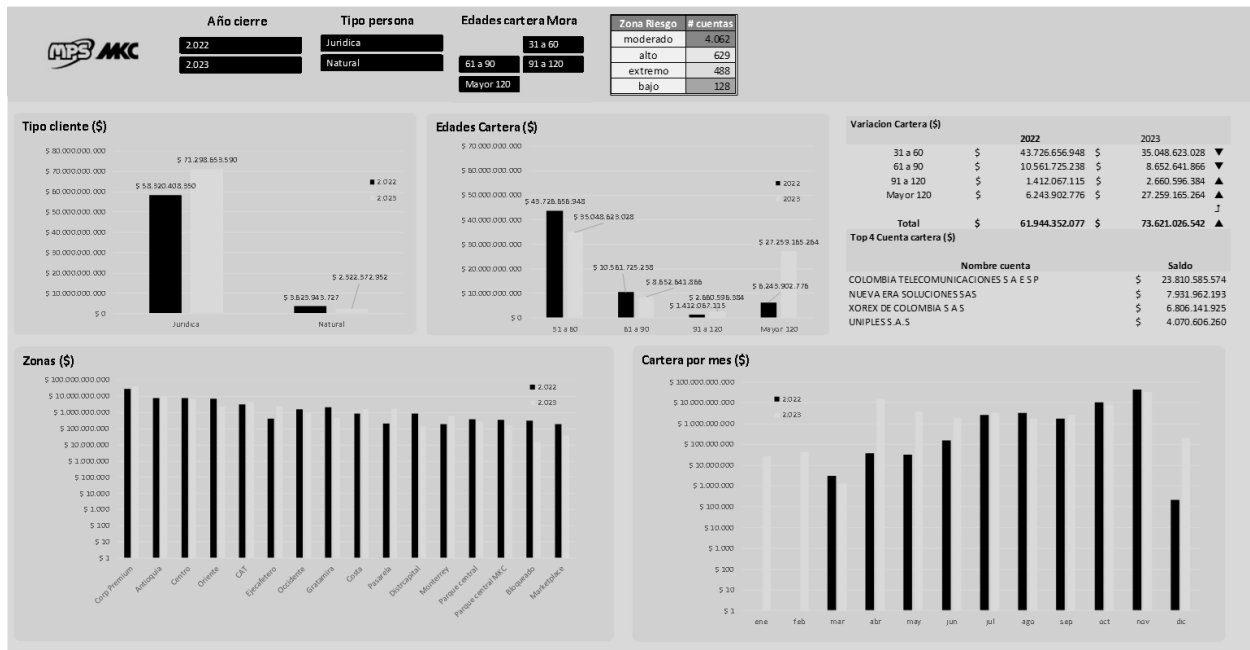


Figura 14. Dashboard cartera vista comparativa

Fuente: Elaboración propia

En la figura 15 se muestra la medición de la efectividad por cobrador que le permitirá a la organización validar la gestión del personal de cobranza e igualmente le permitirá a la gerencia identificar posibles impactos u oportunidades de inversión cuando se tenga altos niveles de recuperación de la cartera.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

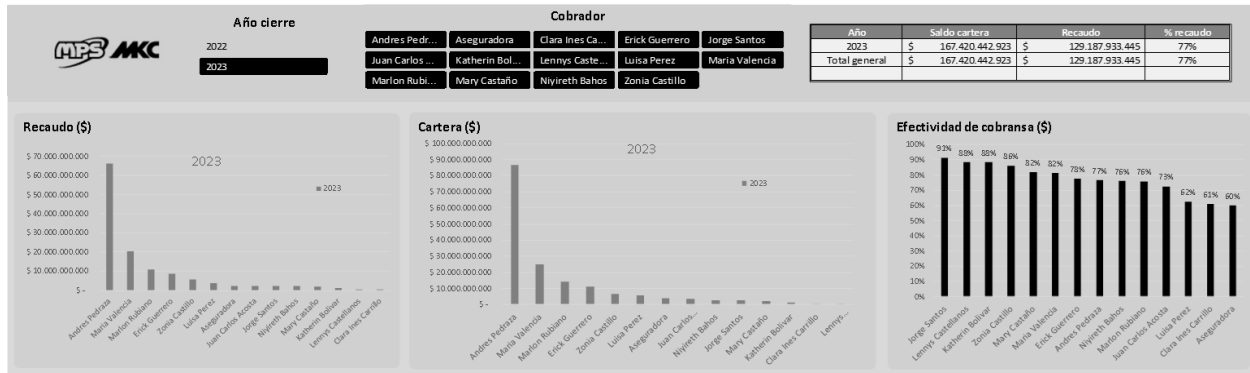


Figura 15. Dashboard cartera vista Efectividad cobrador

Fuente: Elaboración propia

Por último, el dashboard, en la figura 16 cuenta con la vista del PYG que permitirá medir dentro del área la productividad en función del ingreso vs los costos y gastos asociados al área, logrando identificar rápidamente por ejemplo cambios en sus cuentas de costos y gastos.

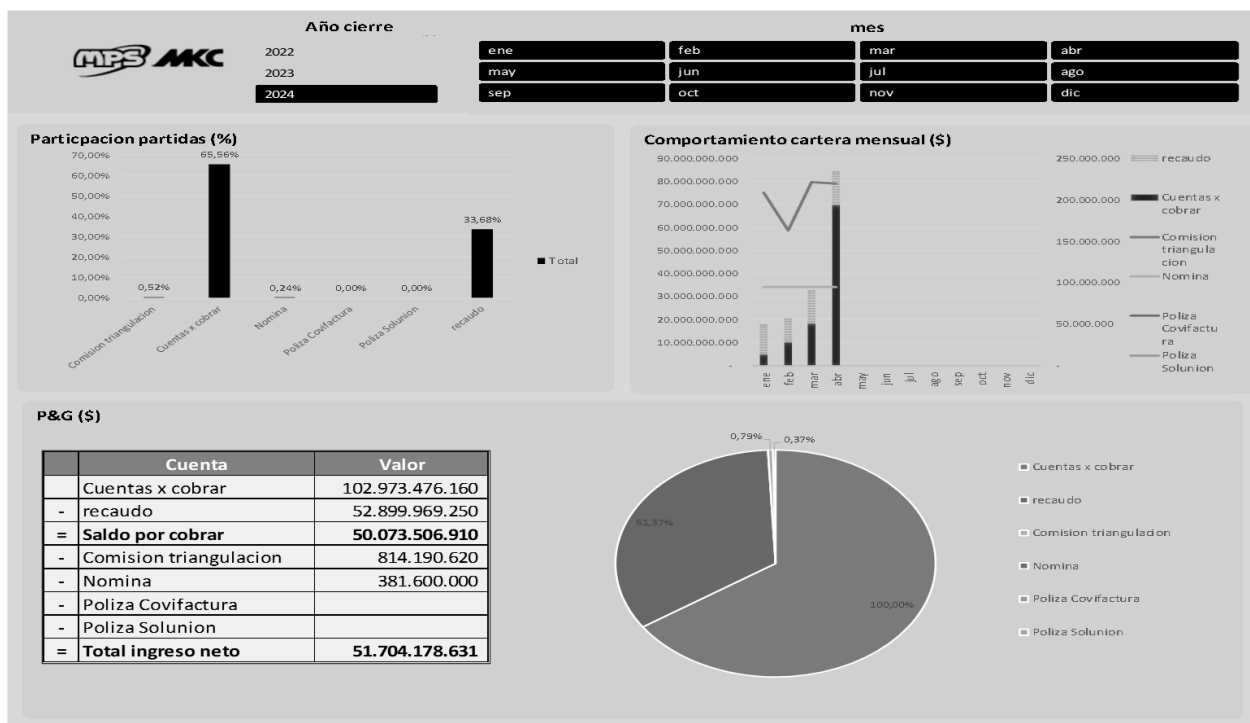


Figura 16. Dashboard cartera P&G

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Fuente: Elaboración propia

Con este nuevo instrumento propuesto para la gestión de la cartera se espera que se lleve mayor control de las operaciones internas que eviten cualquier sorpresa en los resultados periódicos que requiere la compañía.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

7. Conclusiones

De acuerdo con lo planteado por Herrera Muñoz & Díaz Realpe (2018) el objetivo general del proceso de cartera en las cuentas por cobrar debería ser cobrar tan rápido las deudas como sea posible, sin perder ventas, debido a técnicas de cobranza efectivas, sin embargo, en la investigación realizada al interior del área de cartera de la empresa MPS Mayorista de Colombia S.A, al no tener unas metas definidas, alcanzables, medibles y realizar un adecuado seguimiento, este cobro y recepción de los pagos no se obtienen tan rápido como es esperado. Es indispensable definir los roles y funciones de forma especializada para lograr un mayor alcance en la gestión de cobro y por ende un mejor resultado en el recaudo de la cartera (Rodríguez et al., 2023).

Según Toro & Palomo (2014) el endeudamiento genera impactos financieros en las PYMES, si no son bien administrados, ya que no cuentan con recursos suficientes para gestionar una adecuada gerencia financiera, en la investigación corroboramos que el manejo inadecuado de la deuda puede tener impactos financieros significativos, comprometiendo la estabilidad y el crecimiento de MPS Mayorista de Colombia S.A. Es importante que el área de cartera tenga estrategias sólidas de gestión de cobro, incluyendo la implementación de políticas, alcances y pasos estructurados que aseguren una recuperación temprana de cartera, estos elementos deben ser sostenibles a largo plazo. Lo anterior no solo fortalecerá su posición financiera, sino que también les permitirá aprovechar oportunidades de crecimiento de manera más segura y contar con recursos constantes en el flujo de caja de la compañía.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Para el desarrollo de esta investigación fue importante generar un acercamiento conceptual por medio de documentos de físicos y digitales de la gestión de cartera en las empresas comerciales en tecnología, al respecto se identificó que las empresas tecnológicas a través de una gestión de cartera bien fundamentada, pueden mejorar su posición competitiva al garantizar un flujo de caja constante y previsible, reducir los riesgos de incumplimiento y mejorar la relación con los clientes mediante políticas claras y transparentes de crédito y cobranza. Una gestión de cartera bien fundamentada no solo optimiza la salud financiera de las empresas tecnológicas, sino que también contribuye significativamente a su capacidad para innovar y mantenerse fuertes en un entorno comercial cambiante.

En esta investigación se generó un estudio de los procesos, políticas y metodología de cobro al interior del área de crédito y cartera de la empresa MPS Mayorista de Colombia S.A, por medio de información cualitativa que se observó al interior de la organización y con información cuantitativa de informes de gestión, con el fin de obtener un adecuado diagnóstico, allí encontramos una planta de personal en su mayoría asignada a la sede principal en Cota y encargados no solo del proceso de cobro, sino de la operatividad de la aplicación de pagos, estados de cuenta, gestión de PQRS, generación de notas crédito y débito. El restante del personal está ubicado en cada uno de los puntos de distribución de la compañía en Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga y Barranquilla, están encargados de la recepción del efectivo, pagos en tarjetas, cheques, cobro de cartera de los clientes del punto donde se encuentran y las tareas administrativas de los mismos. En cuanto a la gestión y seguimiento de cobro de cartera los objetivos se trazan por mes y el seguimiento de igual manera.

Al realizar esta investigación, encontramos algunas oportunidades de mejora, por lo cual generamos propuestas de mejora en cuanto a la especialización de las funciones en los cargos,

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

división de carga laboral más equitativa, enfoque en el seguimiento a la gestión de cobro y recuperación de cartera, propuesta de nuevas políticas en la gestión de cobro, implementación de una meta de recuperación de cartera del 80% por cobrador, seguimiento de metas diarias, semanales y mensuales. A su vez, proponemos las etapas de cobro de acuerdo con la altura de mora y un guion del proceso de cobro y como abordar una llamada de cobro, generamos una herramienta de seguimiento de cobro de cartera detallado en Excel donde se evidencia de forma ágil los indicadores de cartera y recuperación, lo cual permitirá asegurar una óptima gestión de cartera en MPS Mayorista de Colombia S.A.

Basado en el diagnóstico efectuado y las políticas propuestas para fortalecer los procesos de recaudo y gestión de cartera en la empresa, se puede concluir que estas medidas son fundamentales para optimizar la eficiencia operativa y asegurar el flujo de caja diario, semanal y mensual. La implementación de informes diarios de recaudo permitirá una supervisión detallada de los valores por recaudar y no recaudados, proporcionando a la gerencia de tesorería y a la alta dirección la información necesaria para tomar decisiones informadas. Además, las políticas en gestión de cartera, como la aplicación del principio de anticipación en pagos y la verificación rigurosa de soportes de pago, garantizarán una administración más efectiva de los recursos financieros. La inclusión de medidas adicionales, como la prueba de polígrafo para roles relacionados con extra cupos y la grabación de todas las llamadas, contribuirá a fortalecer la transparencia y el cumplimiento normativo, mejorando así la relación con los clientes y minimizando riesgos asociados a reclamaciones y controversias. En conjunto, estas políticas complementarias representan un paso significativo hacia la optimización integral de los procesos financieros y administrativos de la empresa.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

La propuesta de reorganización de roles y funciones en las áreas operativas muestra un enfoque claro hacia la especialización y la eficiencia. Al distribuir las responsabilidades de manera más específica entre profesionales y auxiliares, se busca optimizar el manejo de la cartera, los pagos, la conciliación y la atención al cliente. La rotación periódica de puestos entre los profesionales no solo fomenta la polivalencia y el aprendizaje continuo, sino que también fortalece la resiliencia operativa del equipo frente a ausencias imprevistas. Además, la inclusión de un profesional dedicado al Market Place reconoce la necesidad de un enfoque diferenciado para este canal específico. En resumen, esta reestructuración promete mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta del equipo frente a las demandas variadas y cambiantes del entorno operativo.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

8. Recomendaciones

La gestión de la cartera es uno de los procesos más importantes de las organizaciones que otorgan crédito debido que tienen impacto financieros, particularmente sobre la liquidez que afecta directamente ese flujo del efectivo corriente, en este proyecto el enfoque metodológico fue mixto de forma cualitativo y cuantitativo, sin embargo se recomienda que en próximas investigaciones de este tipo se realicen mayores profundizaciones en factores cualitativos para conocer desde aspectos más profundos la razón procedimental de las organizaciones debido que en este estudio se tomó en cuenta información de estructura y cultura organizacional, limitando a factores adicionales como por ejemplo de mercado y procedimientos de las competencias.

Se recomienda a la facultad de ciencias empresariales de UNIMINUTO Corporación Universitaria Minuto de Dios, en particular a la especialización en Gerencia Financiera, continuar con el desarrollo de estudios orientados a la optimización de la gestión de la cartera, tomando como ejemplos empresas del sector real con el objetivo de desarrollar procedimientos más estables para las organizaciones que aporten dentro del área financiera, esto permitirá establecer estándares para el país en función del control de la gestión de la cartera, evitando así riesgos asociados al crédito y estabilidad del sector de la tecnología especialmente.

Así mismo para los compañeros y colegas, se recomienda seguir investigando en la gestión de cartera ya que permite aplicar todos los conceptos vistos en el programa, debido al papel tan importante que es mitigar el riesgo de crédito y el control de la liquidez que permite a la final del ejercicio generar utilidades en la organización, tener claro el flujo del efectivo, evitando excesos de financiación en las empresas y aportando mayores rentabilidades desde la gerencia financiera.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

A partir de la investigación realizada en la propuesta para la optimización de cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia S.A, proponemos ahondar en el estudio del riesgo crediticio y las políticas de otorgamiento de cupos de crédito en las empresas comerciales en tecnología, ya que esto implica una recuperación más adecuada de la cartera si se logra reducir este riesgo al interior de las empresas.

Se sugiere establecer un programa de capacitación continua para el personal involucrado en los procesos de recaudo y gestión de cartera, enfocado en las nuevas políticas implementadas. Esto garantizará que todos los empleados estén familiarizados con los procedimientos actualizados y puedan aplicarlos de manera efectiva. Además, es crucial monitorear de cerca la implementación de las grabaciones de llamadas y la documentación de los informes diarios, asegurando que se cumplan los plazos y estándares establecidos. Se recomienda realizar revisiones periódicas de las políticas para ajustarlas según las necesidades operativas y regulatorias emergentes, promoviendo así una mejora continua en la gestión financiera y administrativa de la empresa.

Establecer procedimientos claros y documentados para cada área de responsabilidad ayudará a mantener la consistencia y eficiencia operativa. Es importante también monitorear de cerca el desempeño mediante indicadores clave de rendimiento (KPIs) para identificar áreas de mejora y ajustar la distribución de cargas de trabajo según sea necesario. Fomentar un ambiente colaborativo y de apoyo entre los miembros del equipo facilitará la adaptación y el éxito continuo de la nueva estructura organizativa.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Referencias bibliográficas

- Alcívar, S. J., Solórzano, R. M., Solís, O. P., & Sarango, A. F. (2023). Administración de la cartera impaga en la rentabilidad: Una aplicación estadística clasificatoria en bancos: Nonperforming portafolio management in profitability: A statistical application to bank rating. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(3), 1603-1616.
- Arcentales, A. C., & Zurita, I. N. (2022). Auditoría de gestión como herramienta de análisis de la cartera de crédito en empresas comerciales. *Ingenium et Potentia: Revista Electrónica Multidisciplinaria de Ciencias Básicas, Ingeniería y Arquitectura*, 4(6), 156-184.
- Avila Anastacio, N. M., Gil Caamaño, R. F., & Duque González, Á. (2019). Gestión de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (abril).
- Caiza Chango, C. C. (2015). Modelo de gestión de cobranza para disminuir la cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito Pakarymuy Ltda agencia Pelileo (Bachelor's thesis).
- Calle, J. P., Zurita, I. N., Palacios, M. M., & Álvarez, J. C. (2020). El examen especial y su incidencia en la gestión de la cartera de crédito en empresas comerciales. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 127-166.
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Bogotá: biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia, 2.

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

DANE (2024). Producto Interno Bruto -PIB- nacional trimestral.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib>

EMIS (2023). [https://www-emis-](https://www-emis-com.ezproxy.uniminuto.edu/php/companies/index/competitors?pc=CO&cmpy=1207050)

[com.ezproxy.uniminuto.edu/php/companies/index/competitors?pc=CO&cmpy=1207050](https://www-emis-com.ezproxy.uniminuto.edu/php/companies/index/competitors?pc=CO&cmpy=1207050)

EMIS University (2024). Ratios y Múltiples. [https://www-emis-](https://www-emis-com.ezproxy.uniminuto.edu/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=1207050&view-fins=ratios&stmt_type=50)

[com.ezproxy.uniminuto.edu/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=1207050&view-fins=ratios&stmt_type=50](https://www-emis-com.ezproxy.uniminuto.edu/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=1207050&view-fins=ratios&stmt_type=50)

EMIS (2023). [https://www-emis-](https://www-emis-com.ezproxy.uniminuto.edu/php/companies/index/competitors?pc=CO&cmpy=1207050)

[com.ezproxy.uniminuto.edu/php/companies/index/competitors?pc=CO&cmpy=1207050](https://www-emis-com.ezproxy.uniminuto.edu/php/companies/index/competitors?pc=CO&cmpy=1207050)

Fajardo-Ortiz, M., & Soto-González, C. (2018). Gestión financiera empresarial. UTMACH.

<http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1205>

González Posligua, S. M., & Vélez Mugerza, J. R. (2015). Gestión administrativa y su

incidencia en la recuperación de la cartera vencida de almacenes credigam sa de la ciudad de Guayaquil (Bachelor's thesis, Guayaquil: ULVR, 2015).

Gutiérrez-Calle, J. P., Narváez-Zurita, C. I., & Torres-Palacios, M. M. (2020). El examen

especial y su incidencia en la gestión de la cartera de crédito en empresas comerciales.

Dominio de las Ciencias, 6(1), 127-166.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Ciudad de

México: McGraw Hill.

Herrera, L. S., & Díaz, X (2018). Propuesta de Mejora en el Proceso de Recaudo de Cartera.

<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/9f0faa35-689e-43d5-83e8-bede484d2cbb/content>

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

International Accounting Standards Board (2014). NIFF 9 Instrumentos Financieros.

<https://www.ctcp.gov.co/proyectos/contabilidad-e-informacion-financiera/documentos-discusion-publica/enmienda-a-la-niif-9-instrumentos/doc-ctcp-xl8w9-141>

Jiménez López, N. R. (2016). La gestión de la calidad crediticia como alternativa de solución a los problemas de morosidad de la cartera de la micro y pequeña empresa y su efecto en los resultados económicos y financieros de la caja municipal de ahorro y crédito del santa-años 2014 y 2015.

López-Rodríguez, C. E., Flórez-Santacruz, A. L., Rincón-Castiblanco, E., & Moreno-Gutiérrez, N. (2022). Incidencia de la guerra comercial entre China y Estados Unidos en el mercado de capitales latinoamericano. *Ciencias Económicas*, 1(19).

Martínez Corona, J. I., Palacios Almón, G. E., & Oliva-Garza, D. B. (2023). Guía para la revisión y el análisis documental: propuesta desde el enfoque investigativo. *Ra Ximhai*, 19(1).

Morales Moscoso, M. C. (2018). Auditoria de Gestión al proceso de recuperación de cartera de la empresa Jarquifar Cia. Ltda. Del periodo 2017 (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).

MPS (2023). Informe de cartera MPS Mayorista de Colombia SAS.

MPS (2023). Informe de gestión de cobranza MPS Mayorista de Colombia SAS.

MPS (2023). Estados financieros 2023 MPS Mayorista de Colombia SAS.

Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M., & Zamora Sornoza, J. C. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE2).

Propuesta para la optimización de la gestión de la cartera en la empresa MPS Mayorista de Colombia

Pico Villalva, A. P. (2015). Modelo de gestión de cartera para el Banco Nacional de Fomento, sucursal Ambato (Master's thesis).

Rodríguez, C. E. L., Diéz, I. G. O., Guzmán, D. M. B., & Ramírez, Á. M. C. (2023). Impact of the increase in international freight costs for Colombian importers between 2019 and 2021. *Revista investigación, desarrollo educación, servicios, trabajo: Revistas Fundes*, 3(2), 99-119.

Sassi, B. A., Tasé-Velázquez, D. R., Hernández-Mastrapa, L., & Simon, A. T. (2023). Modelo de Gestión de Cartera de Proyectos para una Microempresa de Comercio Electrónico de Artes. *Economía y Negocios*, 14(1), 1-25.

Secretaria del Senado (1989). Estatuto Tributario.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto_tributario.html#TITULO%20PRE

Taborda, G. (2024). Proquest.

<https://www.proquest.com/abicomplete/docview/2973488034/fulltextPDF/21CB913DE4FE4BA0PQ/5?accountid=48797&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Toro, J., & Palomo, R. (2014). Análisis del riesgo financiero en las PYMES.

<https://www.redalyc.org/pdf/695/69539788010.pdf>

Velázquez, A. P. (2017). Conceptos básicos de estadística. Centro de Investigación en Geografía y Geomática, 3.

Zambrano, X. L., Morales, C. G., & Guerrero, G. G. (2019). La gestión de créditos y cobranzas caso empresa “Multillanta Ramírez”. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 7(1), 73-81.