

**Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en
la compañía los Puentes S.A.**



**Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en
la compañía los Puentes S.A.**

Milena del Pilar Ramos Mesa

Diana Marcela Zaraza Rodríguez

Julián Andres Álvarez Mahecha

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

Agosto de 2025

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Milena del Pilar Ramos Mesa

Diana Marcela Zaraza Rodríguez

Julián Andres Álvarez Mahecha

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

Asesor

Ph.D. Campo Elías López-Rodríguez

Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

Agosto de 2025

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a quienes han sido mi compañía constante en este camino, y a quienes, desde la eternidad, siguen siendo mi luz. A Dios, fuente de fortaleza, sabiduría y esperanza, por sostenerme en cada paso, abrir caminos y dar sentido a cada esfuerzo. A los seres amados que ya no están físicamente, pero cuya memoria vive en mí, guiándome con su amor y ejemplo. A mi hija, mi razón más profunda, cuya sonrisa y amor iluminaron mis días y me recordaron que todo sacrificio tiene sentido. Su existencia me dio el coraje para seguir y la alegría que me sostuvo. Y a mi amado Teo, por acompañarme con su amor sereno, su ternura infinita y esa mirada que siempre supo abrazarme. Este logro también es de ustedes, por hacer mi vida más plena y por estar conmigo, de distintas formas, en cada desafío.

Milena del Pilar Ramos Mesa

A mis hijos, por ser mi fuente inagotable de amor, inspiración y fortaleza. Ustedes han sido la razón que me motivó a seguir adelante, impulsada por el deseo de brindarles un futuro mejor y demostrarles que, con esfuerzo y dedicación, todo es posible. A mi esposo, por su paciencia y su apoyo constante durante todo este camino. Gracias por ser mi compañero de vida y por creer en mí, incluso en los momentos más difíciles. A mi grupo de trabajo, quienes fueron parte fundamental de esta experiencia académica. Compartir este proceso con ustedes hizo el camino más enriquecedor y llevadero. A la universidad Uniminuto y al equipo docente, por brindarme las enseñanzas y por la oportunidad de aprender, crecer y transformar mi vida a través del conocimiento.

Diana Marcela Zaraza Rodríguez

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

En este camino, no estuve solo. Por ello, deseo expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que, de manera directa o indirecta, fueron parte fundamental de este proceso. A mi familia, por ser mi sostén incondicional. Su amor, paciencia y palabras de aliento fueron mi refugio en los momentos de incertidumbre. Gracias por creer en mí, incluso cuando yo mismo dudaba. A mis amigos, por acompañarme con su cercanía, su comprensión y esa capacidad única de alegrar mis días, aun en medio del cansancio o el estrés. A quienes, con un gesto sincero, una sugerencia oportuna o simplemente un oído atento, contribuyeron a que este trabajo se hiciera realidad, les expreso mi más sincero reconocimiento. Cada palabra de ánimo, cada conversación significativa y cada acto de apoyo dejaron una huella valiosa en este recorrido. Este trabajo es también el reflejo del entorno humano que me rodea. Sin el acompañamiento y la colaboración de cada uno de ustedes, nada de esto habría sido posible. A todos, gracias por estar.

Julián Andres Álvarez Mahecha

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO y, en especial, al programa de Especialización en Gerencia Financiera, por ofrecernos una formación integral orientada no solo al pensamiento estratégico, sino también a la responsabilidad social y a la aplicación práctica del conocimiento en contextos reales.

Agradecemos profundamente a nuestros empleadores y entornos laborales, que nos brindaron el espacio para aplicar los saberes adquiridos, facilitando el análisis de situaciones concretas y el desarrollo de propuestas que contribuyen a la mejora de los procesos financieros. Estas experiencias reafirmaron el valor de nuestra formación y fortalecieron nuestra comprensión del rol que desempeña el gerente financiero en escenarios complejos y cambiantes.

Reconocemos con especial gratitud a nuestros docentes y tutores, quienes nos guiaron con entrega, exigencia académica y verdadera vocación. En particular, expresamos nuestro agradecimiento al profesor Alfonso Yesid Cárdenas, por su orientación constante, su mirada estratégica y su capacidad para motivarnos a lo largo de cada etapa del proceso; así como al profesor Campo Elías López Rodríguez, por sus valiosos aportes técnicos y su acompañamiento generoso, que enriquecieron de manera significativa este trabajo.

A todos quienes hicieron parte de este recorrido —familiares, compañeros, amigos y docentes— gracias por ser faro, impulso y compañía en la consolidación de este importante logro académico y profesional.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Tabla de Contenido

Resumen.....	14
Introducción	16
1. Problema.....	18
1.1. Descripción del problema	18
1.2. Pregunta de investigación	22
2. Justificación.....	23
3. Objetivos.....	29
3.1. Objetivo general.....	29
3.2. Objetivos específicos	29
4. Marco de referencia	30
4.1. Marco teórico	30
4.2. Marco legal	34
5. Metodología.....	36
5.1. Alcance de la investigación	36
5.2. Enfoque metodológico	36
5.3. Población y muestra.....	37
5.4. Instrumentos.....	38
5.5. Procedimientos.....	38
5.6. Consideraciones éticas	43
6. Resultados.....	44
6.1. Generalidades de Flota Los Puentes	44
6.1.1. Planeación Estratégica	44

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

6.1.2.	Servicios prestados por Flota Los Puentes.....	45
6.1.3.	Mecanismos de contratación de los vehículos en Flota los Puentes S.A.....	45
6.1.4.	Vehículos automotores al servicio de Flota Los Puentes.....	46
6.2.	Situación de la cartera y el manejo de los créditos en Flota Los Puentes S.A.....	46
6.2.1.	Cartera vencida	47
6.2.2.	Manejo de los créditos en Flota Los Puentes S.A.....	50
6.2.3.	Identificación de fallas en la gestión de créditos	52
6.2.4.	Causas y efectos del estado de la cartera en la liquidez, rentabilidad y capacidad de apalancamiento de la compañía.	54
6.2.4.1.	Causas estructurales del deterioro de la cartera	55
6.2.4.2.	Efectos sobre la liquidez	56
6.2.4.3.	Efectos sobre la rentabilidad.....	56
6.2.4.4.	Efectos sobre la capacidad de apalancamiento	57
6.2.4.5.	Implicaciones futuras	57
6.2.4.6.	Detalle de las causas que originan el problema central	58
6.2.4.6.1.	Causa Raíz 1: Gestión Crediticia	58
6.2.4.6.2.	Causa Raíz 2: Procesos de Cobranza Ineficientes	60
6.2.4.6.3.	Causa Raíz 3: Factores Operativos Internos	61
6.2.4.7.	Diagrama Causa Efecto.....	62
6.2.4.8.	Cuantificación del impacto en las utilidades y rentabilidad de la empresa ..	65
6.2.4.8.1.	Impacto en los activos.....	65
6.2.4.8.2.	Impacto en los ingresos.....	67
6.2.4.8.3.	Impacto en Gastos.....	68
6.2.4.8.4.	Rentabilidad y Liquidez.....	69

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

6.3. Políticas vigentes de recuperación de cartera y administración de créditos implementados por Flota Los Puentes S.A.	71
6.3.1. Políticas de recuperación de cartera.....	71
6.3.1.1. Política de recuperación de cartera en Flota Los Puentes S.A.....	72
6.3.1.2. Evaluación de la Política de recuperación de cartera en Flota Los Puentes S.A.	73
6.3.2. Políticas y procesos de Administración de créditos.....	76
6.3.2.1. Política de Administración de créditos en Flota Los Puentes S.A.....	76
6.3.2.1. Evaluación de la política de Administración de créditos en Flota Los Puentes S.A.	78
6.3.3. Diferencia entre la Política de Administración de Créditos y la Política de Recuperación de Cartera en Flota Los Puentes S.A.	81
6.3.4. Análisis de los Estados Financieros.....	81
6.3.4.1. Estado de la situación Financiera.....	81
6.3.4.2. Estado de Resultados	86
6.3.5. Indicadores.....	89
6.3.5.1. Margen Bruto	90
6.3.5.2. Margen Operacional.....	90
6.3.5.3. Margen Neto	91
6.3.5.4. Razón Corriente	92
6.3.5.5. Tesorería	93
6.3.5.6. Rotación de Cartera.....	94
6.3.5.7. Rotación de inventarios.....	95
6.3.5.8. Ciclo Operativo.....	96
6.3.5.9. Nivel de endeudamiento	97

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

6.3.5.10.	Rentabilidad del Patrimonio (ROE).....	98
6.4.	Proposición de estrategias viables y adaptadas a la realidad de Flota Los Puentes S.A. para mejorar la gestión de cobranza y el acceso a créditos de inversión.	98
6.4.1.	Estrategias para mejorar la gestión de cobranza y la recuperación de cartera.....	99
6.4.1.1.	Segmentación de Clientes por Riesgo de Morosidad	99
6.4.1.2.	Planes de Pago Personalizados	101
6.4.1.3.	Gestión Proactiva de Cobro con Alertas Tempranas	101
6.4.1.4.	Incentivos por Pronto Pago.....	102
6.4.2.	Estrategias para mejorar la administración de créditos.....	103
6.4.2.1.	Nuevos Criterios para Otorgamiento de Crédito (Scoring Crediticio)	103
6.4.2.2.	Límites y Plazos Según Historial del Cliente	106
6.4.2.3.	Automatización del Proceso Crediticio	106
6.4.3.	Viabilidad financiera, para medir el cambio.....	107
6.4.3.1.	Simulación de impacto de las estrategias sobre la rotación y recuperación de cartera, aplicado a distintos escenarios	107
6.4.3.2.	Efecto en los Ingresos generados por la implementación de las estrategias	114
6.4.3.2.1.	Escenario 0: Situación actual.....	114
6.4.3.2.2.	Escenario 1: Disminución de 8 días en el ciclo de recuperación de cartera	115
6.4.3.2.3.	Escenario 2: Disminución de 30 días en el ciclo de recuperación de cartera	115
6.4.3.2.4.	Escenario 3: Disminución de 60 días en el ciclo de recuperación de cartera	116
6.4.3.2.5.	Escenario 4: Disminución de 90 días en el ciclo de recuperación de cartera	116

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

6.4.3.2.6.	Escenario 5: Disminución de 120 días en el ciclo de recuperación de cartera	117
6.4.3.2.7.	Escenario 6: Disminución de 150 días en el ciclo de recuperación de cartera	117
6.4.3.3.	Cálculo de inversión inicial requerida para la implementación de las Estrategias Propuestas.....	119
6.4.4.	Implicaciones para la gerencia financiera.....	120
6.4.4.1.	Mejor capacidad de planeación financiera y proyección de ingresos.....	121
6.4.4.2.	Mayor control del riesgo crediticio y del capital de trabajo	121
6.4.4.3.	Integración de indicadores financieros y de crédito para decisiones estratégicas	121
6.4.4.4.	Alineación entre política crediticia y objetivos financieros generales.....	122
7.	Conclusiones.....	123
8.	Recomendaciones	126
	Referencias bibliográficas.....	128
	Anexos	135

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Lista de tablas

Tabla 1 Tipos de vehículos utilizados para los desplazamientos.....	46
Tabla 2 Activos en el Estado de la Situación financiera 2021 - 2024	48
Tabla 3 Participación de los rubros de Activos en el Estado de la Situación financiera 2021 - 2024	50
Tabla 4 Comportamiento y participación de las cuentas por cobrar a corto y largo plazo dentro del Activo Total en Flota Los Puentes 2023 – 2024 (Cifras en pesos).....	66
Tabla 5 Ingresos operacionales Flota Los Puentes 2023 – 2024 (Cifras en pesos)	67
Tabla 6 Gastos reportados por Flota Los Puentes 2023 – 2024 (Cifras en pesos).....	68
Tabla 7 Resultados del ejercicio 2023 20234 en Flota Los Puentes (Cifras en pesos)	70
Tabla 8 Evaluación de la política de recuperación de cartera.....	74
Tabla 9 Evaluación de la política de administración de créditos.....	79
Tabla 10 Matriz de Riesgo Crediticio – Flota Los Puentes	100
Tabla 11 Matriz de <i>Scoring</i> Crediticio – Flota Los Puentes S.A.....	104
Tabla 12 Clasificación y Recomendación de Crédito – Flota Los Puentes S.A.	105
Tabla 13 Escenarios de recuperación de cartera	113
Tabla 14 Escenarios de ingresos proyectados a 2025, en cada uno de los escenarios.....	118
Tabla 15 Costos de Implementación Estimados	120

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Lista de figuras

Figura 1 Evolución de la demanda de pasajeros en modo terrestre	23
Figura 2 Instrumento estudio de caso en investigación a Flota Los Puentes S.A.....	41
Figura 3 Instrumento análisis documental en investigación a Flota Los Puentes S.A.	43
Figura 4 Diagrama causa efecto que conlleva a la situación de la cartera en Flota Los Puentes S.A.	64

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Lista de anexos

Anexo 1 Estado de la situación financiera Flota los Puentes S.A. 2023 - 2024 (pesos colombianos) 135

Anexo 2 Estado de Resultados Flota los Puentes S.A. 2023 - 2024 (pesos colombianos)..... 138

Anexo 3 Gráfico Estado de Resultados Flota los Puentes S.A. 2023 - 2024 (pesos colombianos) 141

Anexo 4 Gráfico Composición del Activo y Pasivo Flota Los Puentes S.A. 2023 - 2024 (pesos colombianos)..... 142

Anexo 5 Gráfico Composición del Patrimonio Flota Los Puentes S.A. 2023 - 2024 (pesos colombianos)..... 143

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Resumen

La recuperación de cartera y la administración eficiente del crédito son elementos fundamentales para la sostenibilidad financiera de las empresas, especialmente en el sector transporte, donde los ingresos dependen del cumplimiento de los pagos por parte de los clientes. En este contexto, la presente investigación tuvo como objetivo general proponer estrategias de mejora para la recuperación de cartera en la empresa Flota Los Puentes S.A., a partir del análisis de su sistema actual de recaudo y la evaluación de indicadores financieros. La metodología aplicada fue de enfoque mixto, con predominancia cuantitativa, de tipo descriptivo–propositivo. Se aplicaron análisis documentales de indicadores contables y financieros, entrevistas semiestructuradas a personal interno y una simulación de impacto para validar el efecto de las estrategias formuladas sobre la rotación y recuperación de cartera en distintos escenarios. Los resultados más relevantes evidenciaron una alta concentración de morosidad en determinados perfiles de clientes, falencias en los mecanismos de seguimiento y ausencia de segmentación en la gestión de cobranza. La aplicación simulada de las estrategias diseñadas —como alertas tempranas, políticas de crédito diferenciadas y uso de herramientas digitales— demostró que se puede obtener mejoras sustanciales en los indicadores de recaudo y en la eficiencia operativa del área financiera. Se concluye que una gestión estratégica y contextualizada de la cartera permite no solo mejorar el flujo de caja de la empresa, sino también fortalecer la toma de decisiones financieras, aportando a la sostenibilidad del negocio y generando aprendizajes replicables en el sector transporte.

Palabras clave: Desarrollo de estrategias, recuperación de cartera, administración de créditos

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Abstract

Portfolio recovery and efficient credit management are fundamental elements for the financial sustainability of companies, especially in the transportation sector, where revenue depends on clients' payment compliance. In this context, the general objective of this research was to propose improvement strategies for portfolio recovery in the company *Flota Los Puentes S.A.*, based on an analysis of its current collection system and an evaluation of financial indicators. The methodology applied followed a mixed-methods approach, predominantly quantitative, and was descriptive–propositional in nature. Documentary analyses of accounting and financial indicators were conducted, along with semi-structured interviews with internal staff and an impact simulation to validate the effects of the proposed strategies on portfolio turnover and recovery under different scenarios. The most relevant results revealed a high concentration of delinquency among certain customer profiles, shortcomings in follow-up mechanisms, and a lack of segmentation in collection management. The simulated application of the designed strategies—such as early warning systems, differentiated credit policies, and the use of digital tools—demonstrated substantial improvements in collection indicators and operational efficiency within the financial department. It is concluded that a strategic and context-aware portfolio management approach not only improves the company's cash flow but also strengthens financial decision-making, contributing to business sustainability and generating replicable learnings for the transportation sector.

Keywords: Strategy development, portfolio recovery, credit administration

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Introducción

La gestión de cartera y administración de créditos es un componente fundamental en la sostenibilidad financiera de las empresas de transporte, dado que de ella depende en gran medida el flujo de caja y la capacidad de inversión operativa. En el caso de Flota Los Puentes S.A., se evidenció una problemática recurrente asociada a la recuperación de cartera y al aumento de la morosidad, lo que motivó la necesidad de identificar causas, caracterizar el comportamiento de los clientes y proponer estrategias efectivas de mejora. Bajo este contexto, la investigación se delimitó a evaluar el sistema actual de recaudo y plantear alternativas estratégicas que permitieran optimizar el proceso de recuperación de cartera, alineadas con los objetivos planteados.

Desde la justificación del estudio, se reconoció que la gestión deficiente del crédito afecta no solo el capital de trabajo, sino también la percepción de confianza frente a terceros. Este proyecto busca no solo proponer soluciones puntuales a una empresa específica, sino también generar aprendizajes extrapolables a otras organizaciones del sector. Además, se identificó que la falta de herramientas tecnológicas y de segmentación de clientes acentuaba el problema, situación que hizo más evidente la urgencia de diseñar estrategias diferenciadas, adaptadas al perfil de los usuarios y al comportamiento financiero de la empresa.

La revisión teórica permitió enmarcar esta problemática en conceptos clave como el ciclo de conversión de efectivo, la política de crédito y los indicadores de rotación y morosidad. Autores como Gitman, Brigham y Ross sirvieron de fundamento para comprender la importancia de gestionar eficientemente las cuentas por cobrar. Asimismo, se incorporaron nociones de análisis financiero, administración del riesgo crediticio y segmentación de cartera como

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

elementos centrales del marco conceptual, lo que proporcionó una base sólida para la formulación y evaluación de las estrategias propuestas.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con predominancia cuantitativa y una metodología de tipo descriptivo–propositivo. Se aplicaron herramientas como el análisis documental de indicadores históricos, entrevistas semiestructuradas a personal estratégico, y una simulación de escenarios con base en variables financieras. Esta triangulación metodológica permitió construir un diagnóstico integral y justificar las estrategias de mejora desde una perspectiva técnica y contextual.

Entre los resultados más relevantes, se identificaron patrones de morosidad concentrados en ciertos tipos de clientes, deficiencias en los mecanismos de seguimiento y ausencia de políticas diferenciadas de recaudo. Las estrategias formuladas, al ser aplicadas en escenarios simulados, mostraron mejoras significativas en la rotación de cartera y en la recuperación proyectada, lo que evidencia su viabilidad e impacto positivo si son implementadas correctamente.

Finalmente, esta investigación aporta a la academia un estudio de caso aplicado que permite entender cómo una gestión estratégica de la cartera puede transformar los procesos financieros de una empresa. Para el sector productivo, representa una hoja de ruta concreta para mejorar el desempeño financiero en organizaciones de transporte intermunicipal. El mayor valor de este trabajo radica en su aplicabilidad práctica y en su capacidad de generar conciencia sobre la importancia de alinear la gestión financiera con las particularidades del entorno y del cliente.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

1. Problema

1.1. Descripción del problema

La sostenibilidad financiera de una empresa está intrínsecamente vinculada a la eficiencia con la que se gestionan sus recursos, tanto operativos como financieros. En este contexto, la gestión de cobranza de cartera emerge como uno de los principales desafíos estratégicos que enfrenta cualquier organización. La correcta administración de las cuentas por cobrar no solo impacta directamente en el flujo de caja, sino que también influye en la rentabilidad, la liquidez y la capacidad de la empresa para financiar sus operaciones y cumplir con sus compromisos financieros.

La gestión de cobranza constituye un elemento clave para evaluar la rentabilidad de una empresa, ya que permite mantener un flujo de caja saludable que favorece su sostenibilidad financiera. El proceso de cobranza es un pilar dentro del ciclo financiero de las organizaciones, donde la recuperación de cartera se define como el proceso formal para contactar a los clientes morosos y tramitar el pago de una cuenta por concepto de la compra de un producto o servicio (Olivares, 2025).

En las empresas, la liquidez constituye un factor esencial para garantizar su estabilidad y continuidad operativa, permitiendo a la organización cumplir oportunamente con sus deudas en el corto plazo. Es un indicador clave de su capacidad para gestionar las obligaciones inmediatas y enfrentar situaciones imprevistas sin comprometer su funcionamiento. En este contexto, la

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

gestión eficiente de las cuentas por cobrar se convierte en un componente básico para mantener un nivel adecuado de liquidez.

Una cartera de cobranzas con plazos de recuperación extendidos, especialmente aquellos superiores a un año, puede experimentar una erosión de su valor real debido a factores externos como la inflación. La inflación tiene el efecto de reducir el poder adquisitivo del dinero a lo largo del tiempo, lo que implica que los montos que no se recuperan oportunamente pierden capacidad de compra, afectando la rentabilidad y solvencia. Por lo tanto, es prioritario que la gestión de cartera se enfoque en plazos de recuperación lo más cercanos posible, buscando preservar la calidad de los activos y asegurar la estabilidad financiera en el corto y mediano plazo.

La integración de estrategias de gestión de liquidez efectiva y la optimización de los procesos de cobranza fundamentan la sostenibilidad financiera de la empresa, permitiéndole mantener un equilibrio adecuado entre el flujo de efectivo disponible y los compromisos financieros inmediatos. Según García y Martínez (2020), una correcta gestión de liquidez facilita el cumplimiento de las obligaciones financieras, y permite a las empresas enfrentar imprevistos económicos. La optimización de la cobranza es crucial, ya que una recuperación eficiente de las cuentas por cobrar garantiza que la empresa pueda generar el capital necesario sin depender de financiamiento externo (Sánchez et al., 2022).

Según BBVA (2024), todos los agentes económicos, en mayor o menor medida, necesitan liquidez en su día a día. Las familias deben sufragar sus gastos básicos, como alimentación, facturas o impuestos, mientras que las empresas necesitan pagar los salarios, comprar suministros, abonar impuestos y cubrir otros gastos del negocio. Es crucial que el total de activos líquidos, definidos como aquellos que se pueden convertir en dinero en un periodo inferior al año sin pérdida de valor, sea superior a los gastos y deudas a corto plazo.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

De lo contrario, podrían enfrentar una situación de suspensión de pagos que pondría en riesgo su viabilidad.

En el contexto de una alta inflación, mantener grandes cantidades de dinero en efectivo puede resultar contraproducente, ya que con el tiempo se pierde poder adquisitivo. Según Feldman (2024), experta en finanzas personales de HelpMyCash, "con una inflación como la actual, tener dinero en efectivo implica que estás perdiendo poder adquisitivo, por lo que no es una buena decisión". No obstante, también advierte sobre los riesgos de invertir sin conocimiento suficiente: "hay que entender en qué se invierte el dinero, porque se puede perder mucho más dejándonos llevar por la idea de invertir en un producto que no entiendes, como criptomonedas o fondos de inversión".

La gestión de créditos, junto con la correcta identificación y optimización de las fuentes de financiamiento, constituye un pilar fundamental para el crecimiento, la expansión y la sostenibilidad financiera de las empresas, especialmente en los sectores en los que desarrollan sus actividades económicas. Una adecuada estrategia de financiamiento no solo permite a las organizaciones acceder a recursos para invertir en nuevas oportunidades, sino que también ofrece la posibilidad de obtener condiciones más favorables, tales como tasas de interés competitivas, plazos extendidos para el pago y, en algunos casos, períodos de gracia, lo cual puede mejorar significativamente la capacidad de la empresa para generar valor a largo plazo.

El acceso a fuentes de financiamiento adecuadas facilita la implementación de proyectos estratégicos, ya sea en términos de ampliación de operaciones, desarrollo de nuevos productos o expansión hacia nuevos mercados. A través de una estructura de capital bien gestionada, que combine adecuadamente recursos propios y ajenos, las empresas pueden aprovechar las oportunidades de crecimiento sin comprometer su estabilidad financiera.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Además, la capacidad de negociar condiciones favorables de crédito permite minimizar el costo del financiamiento, optimizando los flujos de efectivo y favoreciendo una rentabilidad superior.

En el mundo de las finanzas empresariales, la gestión de créditos y la búsqueda de fuentes de financiamiento efectivas son elementos cruciales para el éxito y la estabilidad de cualquier organización. Entre las diversas opciones de financiamiento disponibles, uno de los recursos más beneficiosos es el crédito de proveedores. En esta publicación exploraremos la importancia de los créditos de proveedores, cómo aprovecharlos de la mejor manera posible y las ventajas que ofrecen en comparación con otras fuentes de financiamiento (Solís, 2023).

En este sentido, la gestión eficiente del crédito y de las fuentes de financiamiento debe ser integral, considerando tanto el costo financiero como la flexibilidad de los plazos y las condiciones asociadas, adaptándose a las necesidades específicas de cada proyecto o etapa de crecimiento. La implementación de políticas financieras robustas y un análisis detallado de las alternativas disponibles son esenciales para asegurar que los recursos se utilicen de manera efectiva, alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y con una visión a largo plazo de sostenibilidad y competitividad.

Flota Los Puentes S.A. es una empresa de transporte de pasajeros por carretera que opera en el norte del departamento del Tolima. Cuenta con 70 empleados de los cuales 66 son conductores que pertenecen al área operativa, y 4 al área administrativa. El 80% del parque automotor de la empresa pertenece a los afiliados, quienes pagan un rodamiento o aporte económico por el derecho a trabajar en las rutas y horarios habilitados y establecidos por el Ministerio de Transporte.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

En las operaciones de transporte los conductores y afiliados que manejan sus mismos vehículos son los que administran los ingresos y el capital generado por las operaciones diarias, lo que dificulta en muchas circunstancias el recaudo de capital por parte de la empresa para mantener su liquidez y poder realizar inversiones a corto, mediano y largo plazo. En el análisis de los estados financieros, los bancos niegan préstamos para implementar mejoras o los ofrecen a tasas muy altas lo que dificulta el apalancamiento para poder crecer y generar valor.

1.2. Pregunta de investigación

¿Cuáles deben ser las estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía Flota Los Puentes S.A.?

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

2. Justificación

Según el Ministerio de Transporte, el transporte terrestre intermunicipal es el principal medio de desplazamiento entre ciudades en Colombia. En 2023, se movilizaron 89.375.192 pasajeros a través de 51 terminales habilitadas, lo que representó un incremento del 8% respecto a 2022, de acuerdo con la Superintendencia de Transporte. Esta cifra confirma la recuperación progresiva del sector tras la fuerte caída registrada en 2020, cuando el número de pasajeros se redujo en un 71% frente a 2019. A partir de 2021, el sector mostró una tendencia de crecimiento sostenido, con aumentos del 42,7% en 2021 y del 46,9% en 2022, impulsados por la reactivación económica posterior a la pandemia, y un crecimiento más moderado en 2023.

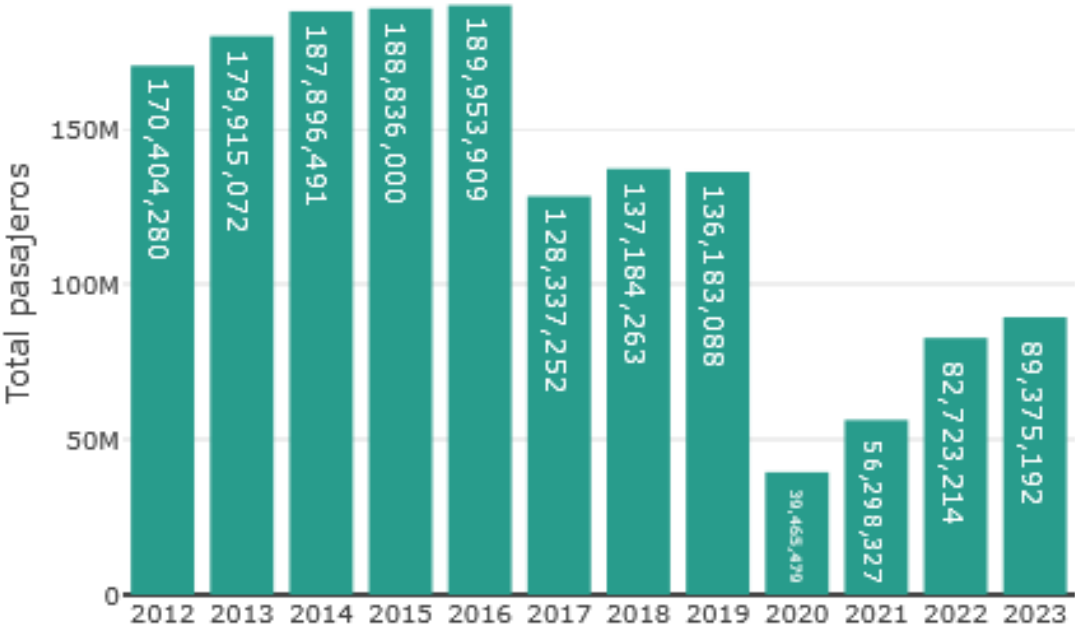


Figura 1 Evolución de la demanda de pasajeros en modo terrestre

Fuente: Ministerio de transporte, con base en información de la SuperTransporte

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

La inversión en infraestructura de transporte terrestre de pasajeros en Colombia es fundamental para mejorar la conectividad y competitividad del país. A pesar de avances como los proyectos viales de cuarta generación, la calidad de la infraestructura sigue siendo insuficiente, lo que encarece los costos logísticos. El Plan Maestro de Transporte Intermodal - PMTI-, con 28 proyectos priorizados, busca impulsar el crecimiento económico, generar empleos y reducir la pobreza, especialmente a través de mejoras en los corredores terrestres para el transporte de pasajeros (Findeter, 2021).

En respuesta a la crisis económica provocada por la pandemia del COVID-19, el Ministerio de Transporte y Bancóldex implementaron una línea de crédito preferencial de \$95.000 millones para apoyar a los empresarios del transporte terrestre y fluvial. Este crédito estuvo destinado a cubrir necesidades operativas como pago de nómina, arriendos y costos de funcionamiento, buscando aliviar las dificultades de liquidez del sector, clave para la recuperación económica del país (Ministerio de Transporte, 2020). Aún con las medidas adoptadas, las empresas de transporte se vieron fuertemente afectadas, incrementándose la cartera, especialmente por el modelo operativo de las mismas.

La administración financiera, la gestión de cartera y la administración de créditos de inversión constituyen pilares esenciales en la planificación, organización, dirección y control de las actividades económicas de una empresa. Estas funciones están orientadas a lograr los objetivos organizacionales de manera eficiente y sostenible, a través del uso estratégico de los recursos disponibles. Una gestión financiera bien estructurada permite obtener información precisa sobre el desempeño económico proyectado de la organización, ya sea a mediano o largo plazo, dependiendo de las decisiones tomadas en torno al manejo de activos, pasivos y flujo de caja.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

El control adecuado de las finanzas y de la cartera representa un componente crítico para la viabilidad empresarial. En este sentido, Simancas-Guardo (2024) señala que “no importa el tamaño de la empresa, la actividad a la que se dedique o su antigüedad; siempre está expuesta a enfrentar desequilibrios financieros que pueden derivar en insolvencia y falta de liquidez”. Esta afirmación pone de manifiesto que todas las organizaciones están sujetas a riesgos financieros que, si no son gestionados oportunamente, pueden comprometer su operación continua.

Uno de los problemas más comunes y perjudiciales en el entorno empresarial, tanto público como privado, es la cartera vencida. Este fenómeno impacta negativamente en la rentabilidad y puede llevar a situaciones críticas, como la imposibilidad de cubrir obligaciones corrientes, lo que incluso podría forzar el cierre de operaciones (Moreira & Intriago, 2023). Asimismo, Morales (2023) advierte que la falta de liquidez dificulta alcanzar metas clave, especialmente en contextos de crisis económica que tienden a agravar las condiciones financieras de las empresas.

Es importante destacar que la adecuada administración de recursos no solo beneficia a los accionistas, sino también a los empleados y otros actores que interactúan en el entorno organizacional. En consecuencia, la gestión financiera debe considerar la integración del presupuesto y la contabilidad para orientar decisiones estratégicas que contribuyan a maximizar la riqueza económica de la empresa (Moreira & Intriago, 2023). Dentro de este marco, las políticas de administración de créditos adquieren un papel crucial, ya que influyen directamente en la solvencia empresarial. Tal como lo explican Robles y Cedeño (2022), los cambios en la cartera ya sean positivos o negativos, tienen un impacto directo en los ingresos de la empresa. No obstante, esto no implica que se deban descuidar los demás activos, cuya adecuada administración también contribuye a la generación continua de valor.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Por tanto, una recuperación de cartera eficiente no solo mejora el flujo de caja, sino que también proporciona una visión realista de los ingresos disponibles. Esto, a su vez, incrementa la capacidad de la empresa para acceder a créditos de inversión, facilitando su expansión y fortalecimiento a través de nuevas oportunidades de financiamiento.

La investigación sobre estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en Flota Los Puentes S.A. se plantea como una respuesta necesaria ante los retos financieros que enfrenta esta empresa del sector transporte, ubicada en Honda, municipio del norte del Tolima. La problemática asociada a la gestión deficiente de cartera ha derivado en dificultades para mantener la liquidez operativa, acceder a créditos de inversión y garantizar la sostenibilidad a corto y largo plazo. La investigación se enfoca en diseñar estrategias que permitan optimizar el flujo de caja, disminuir el riesgo de insolvencia y fortalecer la capacidad de apalancamiento financiero.

Desde una perspectiva institucional, los impactos positivos del proyecto se evidencian en la mejora de la salud financiera de la empresa. La implementación de políticas efectivas de cobranza y administración de créditos permitirá a Flota Los Puentes S.A. recuperar recursos que hoy se encuentran inmovilizados, acceder a mejores condiciones de financiamiento, planificar inversiones estratégicas y asegurar su crecimiento sostenible. Este proyecto aporta herramientas para profesionalizar y estandarizar procesos internos, generando beneficios operativos y administrativos.

En cuanto al impacto social, la recuperación financiera de la empresa se traduce en mayor estabilidad laboral para sus empleados y conductores afiliados, quienes dependen directamente de la operación diaria de los vehículos. Además, al garantizar la continuidad del servicio de transporte intermunicipal, se preserva una infraestructura vital para la movilidad regional y la

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

conectividad de las comunidades rurales. De esta manera, la comunidad también se ve beneficiada por el fortalecimiento de una empresa que cumple una función social clave.

Metodológicamente, el trabajo permite aplicar modelos financieros y técnicas de análisis de cartera en un contexto real, lo que enriquece el ejercicio investigativo y fortalece la toma de decisiones basada en datos. Teóricamente, contribuye a la comprensión de la gestión financiera en empresas del sector transporte, que suelen tener estructuras híbridas entre transportadores afiliados, y los socios capitalistas y administradores.

El área de influencia y operación de Flota Los Puentes S.A., se concentra en el norte del Tolima, con la posibilidad de prestar servicios especiales de transporte a otras regiones del país, previo lleno de los requisitos, como contratos y planillas de transporte. Cronológicamente, se concentra en el análisis del periodo comprendido entre 2022 y 2024, el cual ha estado marcado por dificultades económicas pospandemia y una alta inflación que ha afectado los ingresos y los costos operativos. En cuanto a la delimitación sociodemográfica, se abordan los actores directos de la operación: la gerencia administrativa, los conductores afiliados, el personal operativo y los usuarios del servicio.

El planteamiento de este problema y sus objetivos responde a la necesidad urgente de evitar la pérdida de valor económico por cuentas vencidas y mejorar el acceso a créditos que fortalezcan el capital de trabajo. El desarrollo de este ejercicio académico, aplicado en el campo real, genera beneficios para todos: para Flota Los Puentes S.A., se propondrán estrategias que conllevarán a mejorar su liquidez y sostenibilidad; la comunidad usuaria se verá beneficiada, al contar con un servicio de transporte estable; los estudiantes responsables, obtienen beneficios al desarrollar competencias analíticas y aplicadas; y el programa de especialización en gerencia financiera aporta beneficios, al promover soluciones concretas desde una perspectiva técnica y profesional.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Para los estudiantes, el proyecto representa una oportunidad valiosa de aplicar conocimientos adquiridos en escenarios reales, consolidar habilidades investigativas y generar propuestas con impacto empresarial. Para la institución académica, este ejercicio investigativo refuerza su compromiso con la formación de profesionales capaces de aportar al desarrollo económico regional y al fortalecimiento del tejido empresarial colombiano, destacándose que esta es una empresa que contribuye al desarrollo socioeconómico, en una región deprimida del país, con registra bajos índices de empleo, y niveles de crecimiento con grandes desafíos.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Formular estrategias efectivas para la recuperación de cartera y la administración de créditos que contribuyan a mejorar la liquidez y sostenibilidad financiera de la empresa Flota Los Puentes S.A.

3.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un marco teórico y conceptual sobre gestión de créditos y gestión de cartera.
- Diagnosticar la situación actual de la cartera vencida y el manejo de los créditos en Flota Los Puentes S.A., identificando sus principales causas y efectos en la liquidez, rentabilidad y capacidad de apalancamiento de la compañía.
- Analizar las políticas y procesos vigentes de recuperación de cartera y administración de créditos implementados por Flota Los Puentes S.A.
- Proponer estrategias viables y adaptadas a la realidad de Flota Los Puentes S.A. para mejorar la gestión de cobranza y el acceso a créditos.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

4. Marco de referencia

4.1. Marco teórico

La gestión de cartera y la administración de créditos son componentes fundamentales para una buena salud financiera de las empresas, al analizar las incidencias de la recuperación de la cartera vencida en la liquidez, la variabilidad en los flujos de caja es frecuente debido a factores estacionales o externos (Jaramillo et al., 2022). Según Manrique et al. (2024), una gestión adecuada del crédito optimiza el capital circulante, garantiza la liquidez operativa y asegura un rendimiento financiero constante mediante el análisis y monitoreo regular de indicadores como la facturación, la capacidad de pago y el riesgo crediticio. En este sentido, Sassi (2023) agrega que el objetivo primordial de la recuperación de cartera es el redimir las deudas vencidas, implementando estrategias variadas que van desde la negociación directa con los deudores hasta el uso de estrategias de cobranza automatizadas

El objetivo principal de la administración de créditos es garantizar las finanzas de la empresa, el análisis de la gestión del crédito es esencial para identificar operadores fraudulentos, evaluar la rentabilidad y servir como base para la toma de decisiones estratégicas que minimicen los riesgos financieros (Intriago et al., 2022). Por otra parte, Neyra et al. (2021) argumentan que la creación de guías estructuradas para la gestión de créditos y copagos estandariza los procesos, lo que reduce la frustración, mejora la evaluación de los clientes y garantiza un mayor control interno sobre la gestión financiera. Una de las estrategias más efectivas para la recuperación de

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

cartera es la segmentación de clientes y crear modelos de riesgos crediticios que ayuden en la precisión de toma de decisiones para poder mitigar los riesgos futuros (Melchor et al., 2024).

Según Peralta et al. (2021), una política de crédito transparente y adaptada a las características específicas de cada cliente es fundamental para reducir el riesgo de incumplimiento y, de esta forma, fortalecer la estructura financiera de la empresa. Este enfoque, combinado con una gestión adecuada de la cartera, contribuye significativamente al mantenimiento de un flujo de caja sano, una gestión adecuada de cartera tiene un impacto positivo en las finanzas de la compañía (Alarcón et al., 2024). Rodríguez et al. (2021) sugiere una implementación de recomendaciones claras en la gestión de cobro que puedan ayudar a mejorar la eficiencia en la gestión de cartera y contribuir con la estabilidad financiera.

De acuerdo con Méndez et al. (2023), la integración de tecnologías digitales en la gestión de cobranza permite mejorar el control y la supervisión de los pagos, optimizando la recuperación de deudas y fortaleciendo las relaciones con los clientes mediante una estrategia individualizada que responda a las necesidades específicas de cada deudor. La automatización de los procesos de cobranza y solicitudes de crédito a través de software no solo facilita la supervisión, sino que también acelera el ciclo de recuperación de pagos, reduciendo significativamente la morosidad en la cartera (Espinosa et al., 2024). La tecnología se está transformando, cambiando los roles y habilidades de los profesionales, la formación continua y adaptación para aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología (Merlo, 2024).

El riesgo crediticio se refiere a la probabilidad de que una entidad sufra pérdidas debido a la incapacidad de un cliente para cumplir con sus obligaciones afectando la rentabilidad (Bejarano et al., 2024). Según Méndez et al. (2023), el riesgo crediticio está determinado por variables como la contribución, el historial y la solvencia del cliente, lo que hace que el análisis

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

exhaustivo de estos factores sea crucial para tomar decisiones informadas y reducir las pérdidas derivadas del impacto de sectores vulnerables. El uso de modelos estadísticos como Box-Jenkins y Logit permite predecir de manera más precisa el riesgo crediticio, lo que facilita la optimización de la asignación de recursos y la segmentación de clientes, contribuyendo a la asignación más precisa de los recursos crediticios, lo que trae en consecuencia, un historial de crédito más sólido (Pérez et al., 2021).

Morales et al. (2023) destacan que el balanceo de carga en el análisis crediticio mejora la eficiencia y garantiza una gestión equilibrada de los créditos, mientras que las aplicaciones de BPM (Business Process Management) permiten una distribución eficiente de las cargas de trabajo y mejoran la productividad. Actualmente, los modelos de inteligencia artificial juegan un papel clave en la evaluación del riesgo crediticio, las redes neuronales o los algoritmos genéticos, mejoran significativamente la predicción del riesgo, ya que ofrecen precisión y adaptabilidad a los cambios, así como nuevas oportunidades para el análisis financiero automatizado (Checca & Flores 2024). Adicionalmente Melchor et al. (2024) explican que la implementación de modelos híbridos de aprendizaje automático fortalece la evaluación crediticia, clasificando a los clientes según su perfil de riesgo, mejorando la gestión financiera.

Este análisis segmentado permite que las estrategias de cobranza sean más directas y adecuadas a la capacidad de pago y la historia crediticia de cada deudor la gestión efectiva de las cuentas por cobrar tiene incidencia positiva en la liquidez (Loor et al. 2023), lo cual es respaldado por Méndez et al. (2023), quienes destacan que un análisis exhaustivo del historial de crédito y la solvencia de los clientes mejora la toma de decisiones y minimiza las pérdidas derivadas de incumplimientos. La supervisión constante de la evolución de la cartera permite identificar posibles problemas de pago o incumplimientos antes de que se conviertan en

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

situaciones críticas, la planificación financiera debe considerar la gestión de cartera (Sailema 2021). Robles (2022) sostiene que una gestión eficaz de los créditos no solo implica analizar la solvencia de los deudores antes de la aprobación del crédito, sino también llevar a cabo un seguimiento continuo durante la vida del crédito, asegurando que los pagos se realicen a tiempo y que se mantengan adecuados niveles de liquidez operativa.

Según Cepeda (2023), la auditoría interna de los procesos de crédito y cobranza constituye un componente fundamental en la recuperación de cartera, ya que permite evaluar la eficiencia de los sistemas actuales e identificar posibles riesgos financieros derivados de incumplimientos. En esa misma línea, la auditoría de cartera facilita la revisión tanto de los procedimientos como del comportamiento de los clientes, lo cual ofrece una base sólida para fortalecer las políticas de crédito y cobranza, contribuyendo así a la estabilidad financiera de la organización (Simancas-Guardo, 2024). Por su parte, Álvarez et al. (2025) recomiendan implementar un sistema de control que permita el monitoreo continuo de los indicadores clave de gestión, especialmente aquellos relacionados con la cartera vencida.

Aldaz (2023) sostiene que la formación constante del personal sobre técnicas de negociación y estrategias de cobranza contribuye de manera significativa a reducir la mora y mejorar los niveles de recuperación, por lo que, la capacitación continua del personal involucrado en la gestión de cartera es fundamental para fortalecer las estrategias de cobranza. León-Vega (2023) refuerza esta idea al afirmar que una evaluación de crédito deficiente, junto con la falta de seguimiento posterior a la aprobación, es uno de los principales factores que contribuye a la ineficiencia en la cartera. Por ello, una estrategia integral debe incluir no solo políticas claras de otorgamiento de crédito y recuperación, sino también un plan de formación financiera que mantenga a los empleados al tanto de las mejores prácticas y herramientas

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

disponibles en el sector para una mejor administración de los recursos y poder obtener mejores tasas de retorno y una menor morosidad en la cartera (Barriga, 2025).

4.2. Marco legal

- Ley 1266 de 2008

Establece normas para la protección de datos personales y regula el manejo de información financiera en Colombia. Esta ley es relevante para la empresa ya que regula el uso y la gestión de la información crediticia de los deudores de acuerdo con los principios de confidencialidad y protección establecidos por la ley.

- Ley 1676 de 2013

Establece el marco legal del Sistema de Información para la Gestión del Crédito en Colombia. Esta ley define los principios bajo los cuales las entidades financieras y las empresas pueden acceder a la información sobre los clientes para evaluar su capacidad de pago.

- Código de Comercio

Es una de las principales fuentes legales para la administración de créditos en el ámbito empresarial. Indica las normas que rigen las obligaciones comerciales de las empresas, los contratos de crédito y las condiciones para el cobro de deudas.

- Ley 2300 de 2023

La "Ley Dejen de Fregar en Colombia protege la privacidad de los consumidores, estableciendo horarios, canales y periodicidad para las comunicaciones de cobranza y publicidad. Esta ley busca evitar el asedio de las empresas y entidades financieras, permitiendo a los consumidores elegir cómo y cuándo quieren ser contactados.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

- Ley 1581 de 2012

Establece los derechos y deberes para las entidades que manejan datos personales (como las empresas de transporte) y para los usuarios cuyos datos son gestionados.

- Reglamento Interno de Crédito de Flota Los Puentes

Flota Los Puentes cuenta con un reglamento interno que regula la concesión y la recuperación de los créditos.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

5. Metodología

5.1. Alcance de la investigación

El presente estudio adopta un alcance descriptivo, orientado a identificar y comprender las prácticas de gestión de cartera y administración de créditos en Flota Los Puentes S.A., así como sus efectos en la liquidez y sostenibilidad financiera. El análisis se centra en describir las dinámicas internas y externas relacionadas con estos procesos, sin buscar establecer relaciones causales o hacer proyecciones futuras. El propósito es generar un diagnóstico que sirva de base para el diseño de estrategias ajustadas al contexto operativo y financiero de la empresa.

El enfoque descriptivo examina las características clave de un fenómeno sin intervenir en él, enfocándose en detallar propiedades y perfiles observados (Sampieri et al., 2022). Su objetivo es responder a preguntas como qué, quién, dónde y cuándo, sin explorar causas o efectos, utilizando herramientas como encuestas y entrevistas. Según Salomão (2023), este tipo de investigación es esencial para obtener información sobre las características y tendencias de fenómenos, facilitando así la toma de decisiones en las organizaciones.

5.2. Enfoque metodológico

Se opta por un enfoque metodológico mixto debido a que permite integrar datos cuantitativos y cualitativos, lo cual es esencial para una comprensión más profunda de las

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

condiciones que afectan la gestión de cartera y créditos en Flota Los Puentes S.A. Este enfoque permitirá no solo analizar los datos numéricos relacionados con la morosidad y las tendencias de pago, sino también explorar las percepciones y experiencias de los empleados y clientes, lo cual proporcionará información detallada para la formulación de estrategias orientadas a mejorar la liquidez y la sostenibilidad financiera de la empresa.

El enfoque metodológico mixto, según Ivankova et al. (2021), consiste en combinar métodos cualitativos y cuantitativos en un solo estudio para obtener una comprensión más completa del fenómeno estudiado. De acuerdo con Plano Clark y Ivankova (2021), este enfoque es particularmente útil para abordar problemas complejos, ya que permite un análisis exhaustivo que involucra tanto datos numéricos como narrativas cualitativas, lo cual es fundamental para desarrollar estrategias efectivas en el contexto de la gestión de cartera y créditos de Flota Los Puentes S.A.

5.3. Población y muestra

La población objetivo de esta investigación es la empresa Flota Los Puentes S.A., específicamente las áreas involucradas en la gestión de cartera y administración de créditos. Dado que se trata de un estudio de caso centrado en una compañía particular, la población es finita y no se aplicará un muestreo, ya que todos los individuos directamente relacionados con los procesos de cobranza, otorgamiento de créditos y control financiero serán considerados para la recolección de datos. Este enfoque asegura que se obtenga una visión completa y representativa de las dinámicas internas de la empresa en cuanto a su gestión de créditos y de cartera.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

5.4. Instrumentos

Para el desarrollo de esta investigación se opta por el estudio de caso como instrumento principal, como metodología adecuada para alcanzar el objetivo de formular estrategias orientadas a mejorar la liquidez y sostenibilidad financiera, ya que permite analizar situaciones reales y complejas, incorporando factores técnicos y humanos. El estudio de caso es una técnica cualitativa que facilita la comprensión de fenómenos complejos dentro de su contexto real. Según Sailema et al. (2021), este enfoque permite entender las dinámicas entre actores y procesos al interior de una organización. También, posibilita la integración de diversos tipos de datos y enfoques, lo cual enriquece el análisis del problema (Checca & Flores, 2024).

El análisis documental refuerza el estudio al aportar información estructurada sobre las políticas y prácticas internas de la organización, siendo pertinente para examinar de manera integral la gestión de cartera y créditos Flota Los Puentes S.A. De otra parte, el análisis documental se utiliza para examinar informes financieros y políticas internas de crédito, proporcionando datos objetivos que respaldan el estudio de la gestión de cartera. Esta técnica es recomendada para obtener información confiable y verificable (Hernández et al., 2021) y, de acuerdo con Paredes (2020), resulta útil para identificar patrones en las prácticas financieras de la empresa.

5.5. Procedimientos.

La investigación comenzará con la solicitud de permisos formales a la gerencia de Flota Los Puentes S.A., detallando los objetivos, la metodología y las garantías éticas del estudio. Tras recibir las autorizaciones, se recopilará información mediante un estudio de caso sobre la

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

gestión de cartera y créditos, utilizando documentos como reportes financieros y políticas internas de la empresa entre 2022 y 2024. La información será organizada y procesada con herramientas como Microsoft Word y Excel, y se aplicará un análisis temático para identificar patrones y categorías clave. También se realizarán cálculos estadísticos y financieros, como promedios y análisis de liquidez, para apoyar el diagnóstico. La combinación de estos enfoques proporcionará una visión integral de la gestión financiera de la empresa y sus implicaciones en la liquidez y sostenibilidad.

El proceso para desarrollar el estudio de caso se describe a continuación:

- Presentación de la propuesta a la empresa. Previo al inicio del trabajo de campo, se elabora una propuesta formal de investigación, la cual es presentada a la gerencia de Flota Los Puentes S.A. El documento incluye el planteamiento del problema, los objetivos del estudio, el marco metodológico, y los requerimientos de acceso a información interna.
- Aprobación y autorización para acceder a la información. La gerencia de la empresa, tras la revisión de la propuesta, otorga su aprobación y autoriza el acceso a la documentación requerida, así como la realización de entrevistas y reuniones con los funcionarios encargados de las áreas de crédito y cartera. Esta autorización es fundamental para garantizar la transparencia y legalidad del proceso investigativo.
- Reuniones con responsables de las áreas de crédito y cartera. Se coordinan reuniones con jefes y responsables de las áreas de crédito y cartera, para comprender a fondo las políticas internas, procedimientos de aprobación, seguimiento de cartera y mecanismos de recuperación. Estas sesiones permiten recolectar información cualitativa relevante, identificar problemáticas específicas y contextualizar los hallazgos documentales.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

- **Recolección de información.** Se recolectan datos mediante revisión de informes financieros, reportes de cartera vencida, políticas de crédito y manuales internos, reuniones con personal clave de las áreas involucradas y observación del entorno organizacional y de los procedimientos operativos relacionados.
- **Organización y sistematización de datos.** La información recolectada es clasificada según criterios temáticos y sistematizada para su análisis e interpretación. Esta etapa se compone de clasificación temática de la información (políticas de crédito, ciclo de aprobación de créditos, gestión de cartera corriente y vencida, indicadores de liquidez, procesos de recuperación y cobranza y riesgos financieros asociados a la morosidad). Con el fin de visualizar de forma sistemática la información recolectada, se elaboran matrices que cruzan las categorías con las fuentes (documentos, reuniones, registros contables). Estas matrices permiten observar la coherencia entre la política formal de la empresa y la práctica operativa real, así como contradicciones o vacíos en la implementación de los procesos.
- **Análisis e interpretación de resultados.** A partir de la información recolectada, se analiza los procesos de crédito y cartera. Se identifican fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, así como la relación entre las prácticas actuales y la situación financiera de la empresa. Este análisis permite comprender los factores que afectan la eficiencia en la recuperación de cartera y el manejo de la liquidez.
- **Formulación de estrategias y recomendaciones.** Con base en los hallazgos, se formulan las propuestas estratégicas para optimizar la gestión de cartera y administración de créditos, orientadas a mejorar los indicadores de liquidez y sostenibilidad financiera, ajustadas al contexto específico de Flota Los Puentes S.A. sus recursos y capacidades organizacionales.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

En la figura 2 se muestra el proceso para aplicar la herramienta estudio de caso en Flota

Los Puentes S.A., así:

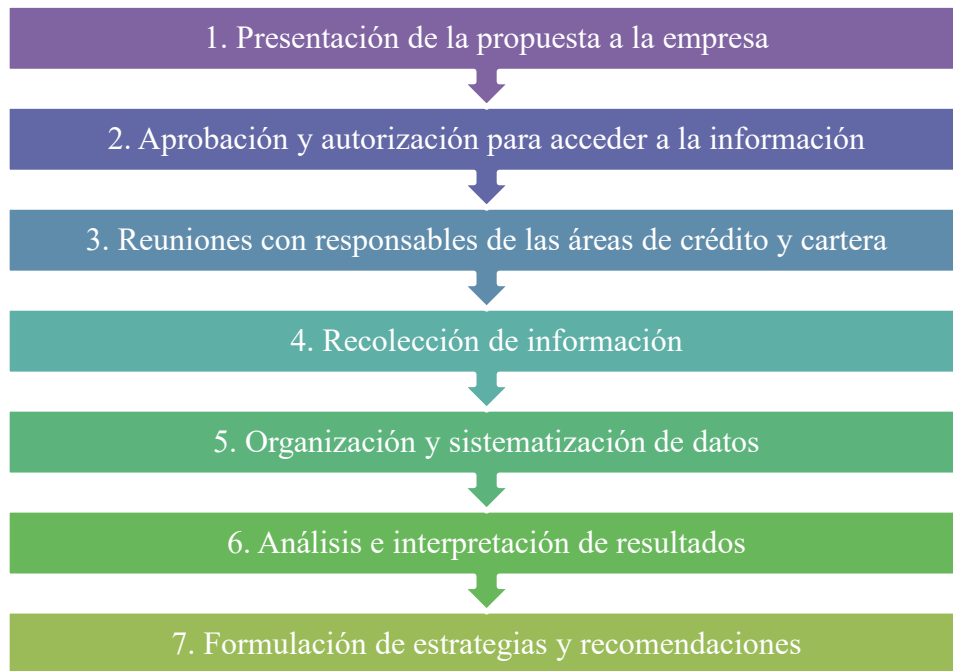


Figura 2 Instrumento estudio de caso en investigación a Flota Los Puentes S.A.

Fuente: Elaboración propia

La aplicación del instrumento análisis documental, se describe a continuación:

Identificación de las fuentes documentales. Como documentos internos relevantes para la investigación se definen los informes financieros de créditos, políticas de crédito y cartera, manuales operativos, reportes de cartera corriente y vencida, actas de reuniones o comités de riesgo, registros históricos de recuperación de cartera y la correspondencia interna sobre decisiones financieras, si aplica.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

- Solicitud de autorización y acceso a los documentos. Se presenta a la empresa la solicitud formal para acceder a los documentos requeridos, con la aprobación por parte de la gerencia y de las áreas responsables de la información (crédito, cartera, contabilidad, entre otros); garantizando la confidencialidad y uso exclusivo de la información con fines académicos.
- Recolección y acopio de documentos. Se reúnen los documentos en formato físico y digital, según disposición de la empresa, estableciendo un sistema de organización inicial por área, fecha y tipo de documento.
- Evaluación de la calidad y pertinencia de los documentos. Se verifica la integridad, actualidad y relevancia de los documentos, descartando duplicados o registros incompletos, al validar la confiabilidad de la fuente.
- Categorización de la información. Se clasifica la información por temas como tipos de crédito, procedimientos de cobranza e indicadores existentes.
- Análisis interpretativo de los documentos. Se analiza el contenido documental para identificar patrones, tendencias, inconsistencias o vacíos normativos. Se evalúa el grado de alineación entre las políticas formales y su aplicación real.
- Sistematización y síntesis de hallazgos. Resúmenes interpretativos o informes por categoría de documento, con cuadros que ayudan a visualizar los resultados, al integrar los hallazgos documentales con el análisis cualitativo del caso.
- Resguardo y uso ético de la información. Se garantiza la confidencialidad de los documentos utilizados, almacenando copias con medidas de seguridad si se requiere consulta posterior, citando las fuentes documentales internas según los lineamientos éticos y académicos de la Universidad Minuto de Dios.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

El instrumento análisis documental se muestra en la figura 3, que describe su proceso:



Figura 3 Instrumento análisis documental en investigación a Flota Los Puentes S.A.

Fuente: Elaboración propia

5.6. Consideraciones éticas

En el marco de esta investigación, se garantiza que todos los procedimientos se realicen con fines académicos y no con fines de lucro. La investigación priorizará los principios de beneficencia, no maleficencia, justicia y respeto por las personas vinculadas a Flota Los Puentes S.A. Se asegurará que la participación de los empleados y otros actores relevantes sea voluntaria, informada y confidencial, protegiendo su identidad a los participantes una y datos personales en todo momento. Además, se explicará claramente el propósito del estudio, el uso de los datos y los beneficios de la investigación, evitando cualquier daño o perjuicio. Asimismo, se garantizará el trato equitativo y justo, promoviendo un ambiente de respeto durante todo el proceso investigativo.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

6. Resultados

6.1. Generalidades de Flota Los Puentes

Se presenta una visión integral sobre la estructura organizacional, operativa y contractual de Flota Los Puentes S.A., una empresa de transporte terrestre con presencia en el norte del Tolima. En este apartado se detallan los elementos clave que conforman su funcionamiento, tales como la planeación estratégica, los servicios que presta, los mecanismos de vinculación de los vehículos y la composición del parque automotor afiliado. Estos aspectos permiten comprender el modelo operativo sobre el cual se soporta la generación de ingresos de la empresa, así como los desafíos que enfrenta en términos de control, recaudo y sostenibilidad financiera. A través de esta contextualización, se establece una base sólida para analizar posteriormente los procesos de administración de cartera y créditos, y así proponer estrategias efectivas que respondan a la realidad estructural de la compañía.

6.1.1. Planeación Estratégica

- **MISION:** Flota Los Puentes S.A. es una empresa de transporte de pasajeros con operación a nivel nacional, habilitada por el Ministerio de Transporte. Su propósito es incrementar los ingresos de sus vinculados, promoviendo la responsabilidad, la seguridad y la excelencia en el servicio. La compañía trabaja tanto con clientes internos como externos, generando empleo y contribuyendo al desarrollo económico de la región.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

- VISION: Flota Los Puentes S.A. será una empresa fortalecida a nivel nacional, con nuevos servicios, personal altamente capacitado y un parque automotor moderno, alineado con las nuevas tecnologías.

6.1.2. Servicios prestados por Flota Los Puentes

Flota Los Puentes S.A. es una sociedad anónima cuyo objeto principal es la prestación del servicio de transporte urbano, interdepartamental y nacional de pasajeros por carretera. En cumplimiento de este objetivo, la empresa podrá celebrar todos los actos y contratos necesarios o convenientes que guarden relación directa con su objeto social. Cuenta con autorización de tres rutas: (i) Honda – Dorada; (ii) Honda – Guayabal, y (iii) Honda – Guaduas. Adicionalmente, la empresa ofrece servicios de transporte expreso en todo el territorio nacional mediante planilla de viaje ocasional, utilizando vehículos tipo automóvil, camioneta y microbús.

6.1.3. Mecanismos de contratación de los vehículos en Flota los Puentes S.A.

La vinculación de vehículos se realiza a través de un contrato suscrito entre el representante legal de la empresa y el contratista, quien actúa como propietario, poseedor o tenedor de un vehículo, detallando características como placa, marca, clase, modelo, número de motor y color. El contrato también establece las obligaciones del contratista, el objeto del vínculo, las responsabilidades de la empresa, la duración del contrato y otros aspectos pertinentes. Esta vinculación implica el pago mensual de un monto determinado por concepto de rodamiento, el cual se convierte en la principal fuente de ingresos de la empresa.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

6.1.4. Vehículos automotores al servicio de Flota Los Puentes

Los automotores al servicio de Flota Los Puentes se componen de varios tipos, cada uno con un pago específico por rodamiento. En total, la flota incluye 62 automóviles, cuyo pago por rodamiento es de \$308,000 cada uno. Además, se cuenta con 9 camionetas de seis pasajeros, con un pago por rodamiento de \$346,500. La flota también dispone de 10 camionetas de ocho pasajeros, cuya tarifa de rodamiento asciende a \$385,000. Por último, Flota Los Puentes opera con 10 microbuses, cada uno con un pago de \$473,333 por rodamiento. Estos vehículos permiten una operación variada y eficiente para el transporte de personas, ajustándose a diferentes necesidades de capacidad y costos de operación.

Tabla 1 Tipos de vehículos utilizados para los desplazamientos

Tipo de vehículos	Cantidad	Pago por rodamiento	Ingresos óptimos (mes)
Automóviles	62	\$ 308.000	\$ 19.096.000
Camionetas seis pasajeros	9	\$ 346.500	\$ 3.118.500
Camionetas ocho pasajeros	10	\$ 385.000	\$ 3.850.000
Microbuses	10	\$ 473.333	\$ 4.733.330
Total	91	N.A.	\$ 30.797.830

Fuente: Autor con base en información de Flota Los Puentes

6.2. Situación de la cartera y el manejo de los créditos en Flota Los Puentes S.A.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

En esta sección se expone el diagnóstico financiero de Flota Los Puentes S.A. en relación con su cartera vencida y el manejo de los créditos otorgados a los afiliados, revelando las problemáticas que comprometen seriamente la liquidez, rentabilidad y capacidad de apalancamiento de la empresa. A través del análisis de los estados financieros, se evidencia una alta concentración de activos en cuentas por cobrar, lo cual limita la disponibilidad de recursos líquidos. Se identifican también, deficiencias estructurales como la falta de segmentación de clientes, la informalidad operativa de algunos afiliados y la ausencia de herramientas automatizadas para la gestión y recuperación de créditos. Este panorama permite comprender las causas que han generado un deterioro progresivo en la cartera y justifica la necesidad de replantear las políticas y procesos financieros, con el fin de garantizar la sostenibilidad y el fortalecimiento institucional de la empresa.

6.2.1. Cartera vencida

La tabla 2 muestra el Estado de Situación Financiera de Flota Los Puentes S.A. para los años 2021 a 2024, evidenciando una recuperación progresiva en el total de activos, pasando de \$489.721.562 en 2022 a \$571.983.336 en 2024. Esta mejora podría justificarse inicialmente por el fortalecimiento del activo corriente, el cual aumentó de forma significativa en el último año, destacándose el crecimiento del efectivo y equivalentes al efectivo, reflejando una aparente mejora en la liquidez de la empresa. Sin embargo, las cuentas por cobrar a corto plazo también presentaron aumentos importantes, lo cual sugiere afectación en la disponibilidad del activo. En contraste, el activo no corriente mostró una tendencia decreciente, especialmente en los rubros de propiedad,

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

planta y equipo, y cartera de créditos a largo plazo, que, como en el caso del activo corriente, tiene una alta representación.

Tabla 2 Activos en el Estado de la Situación financiera 2021 - 2024

Activo corriente	Año 2024	Año 2023	Año 2022	Año 2021
Efectivo y equivalentes	41.389.300	7.565.550	12.559.745	16.917.000
Bancos	41.389.300	7.565.550	12.559.745	16.917.000
Inversiones	95.253.315	76.897.100	61.875.000	144.443.000
Inversiones	5.253.315	76.897.100	61.875.000	144.443.000
Cuentas por cobrar y otras	233.370.011	230.258.380	98.120.300	212.363.335
Créditos a corto plazo	220.304.983	205.222.800	79.747.049	130.609.169
Otras cuentas por cobrar	13.065.028	25.035.580	18.373.251	81.754.166
Total activo corriente	370.012.626	314.721.030	172.555.045	373.723.335
Activo no corriente				
Propiedad planta y equipo	39.963.944	49.064.102	58.164.260	91.123.659
Cartera de créditos a largo plazo	126.664.314	157.188.856	224.086.170	197.279.586
Otros activos - impuesto diferido	35.342.452	37.246.577	34.916.087	
Activos diferidos				
Total de activo no corriente	201.970.710	243.499.535	317.166.517	288.403.245
Total activo	571.983.336	558.220.565	489.721.562	662.126.580

Fuente: Autor con base en información financiera de Flota Los Puentes

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Al analizar la estructura porcentual de los activos de Flota Los Puentes S.A. entre los años 2021 y 2024, se observa que tanto las cuentas por cobrar y otras en el activo corriente, como la cartera de créditos a largo plazo en el activo no corriente representan una proporción considerable del total de activos. En 2024, las cuentas por cobrar en el activo corriente alcanzan el 40,80% del activo total, mientras que la cartera de créditos a largo plazo representa un 22,14% del activo total, sumando entre ambas partidas un 62,94% de los activos. Esta tendencia, que se ha mantenido alta en los cuatro años analizados, pone de manifiesto que una gran parte del activo está compuesta por recursos que no son de disponibilidad inmediata.

Aunque contablemente estas cuentas representan derechos económicos para la empresa, en la práctica dependen de la recuperación efectiva de los créditos otorgados, lo que implica riesgos de liquidez y exposición ante posibles incumplimientos. Esta estructura puede comprometer la capacidad de respuesta financiera en el corto plazo, especialmente si no se cuenta con una gestión efectiva de cartera. En consecuencia, Flota Los Puentes S.A. debe reforzar sus estrategias de recuperación y evaluación de crédito para convertir estos activos en liquidez real y mejorar su capacidad operativa y financiera.

La Tabla 3 presenta la composición porcentual del activo de Flota Los Puentes S.A. durante el período 2021–2024, diferenciando entre los componentes del activo corriente y no corriente. Este análisis permite observar cómo se ha distribuido el total de los activos a lo largo del tiempo y cuál ha sido la participación relativa de cada rubro dentro de la estructura financiera de la empresa. En particular, se resalta la importancia de las cuentas por cobrar y la cartera de créditos a largo plazo, rubros que, si bien representan ingresos potenciales para la compañía, no constituyen activos de alta liquidez, lo cual puede tener implicaciones relevantes para la disponibilidad de recursos y la sostenibilidad financiera en el corto y mediano plazo.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Tabla 3 Participación de los rubros de Activos en el Estado de la Situación financiera 2021 - 2024

ACTIVO	2024	2023	2022	2021
Activo corriente				
Cuentas por cobrar y otras	40,80%	41,25%	20,04%	32,07%
Demás rubros del activo corriente	23,89%	15,13%	15,20%	24,37%
Total activo corriente	64,69%	56,38%	35,24%	56,44%
Activo no corriente				
Cartera de créditos a largo plazo	22,14%	28,16%	45,76%	29,79%
Demás rubros del activo no corriente	13,17%	15,46%	19,01%	13,76%
Total de activo no corriente	35,31%	43,62%	64,76%	43,56%
Total activo	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Autor con base en información financiera de Flota Los Puentes

6.2.2. Manejo de los créditos en Flota Los Puentes S.A.

Los vehículos afiliados a Flota Los Puentes S.A. están obligados a realizar un pago mensual por concepto de rodamiento, cuyo valor varía según el tipo de automotor. No obstante, se ha identificado que algunos conductores continúan operando sus vehículos sin cumplir con esta obligación, incurriendo así en prácticas informales que afectan tanto el recaudo de la empresa como la legalidad del servicio prestado.

Cada vehículo, para operar dentro de las rutas autorizadas, debe contar con un “conduce”, documento expedido en los terminales oficiales de salida y que representa una autorización

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

formal para realizar un trayecto específico. En caso de realizar múltiples recorridos diarios entre municipios, el conductor debe contar con un conduce por cada uno de ellos. Flota Los Puentes S.A. presta actualmente servicios en tres rutas principales: (i) Honda – Dorada; (ii) Honda – Guayabal (pasando por Mariquita); y (iii) Honda – Guaduas. Cuando los recorridos inician en los puntos autorizados, como el terminal de Honda o las oficinas despachadoras en San Sebastián de Mariquita, Guayabal, Guaduas o La Dorada, se garantiza el despacho de los conduce, previo al control del pago correspondiente al rodamiento.

Sin embargo, algunos transportadores eluden este procedimiento, iniciando sus recorridos desde puntos no autorizados, lo que impide a la empresa ejercer un control efectivo sobre el cumplimiento de las obligaciones contractuales. Esta operación informal contribuye al deterioro del sistema de recaudo y a la acumulación de deuda por parte de los afiliados.

Adicionalmente, para prestar servicios en rutas distintas a las autorizadas por el Ministerio de Transporte, los vehículos deben contar con una planilla especial. Este documento solo se expide a aquellos afiliados que se encuentran al día en sus pagos de rodamiento. La empresa ha establecido como medida de control la suspensión del despacho de conduce y planillas a quienes presenten morosidad; sin embargo, esta acción ha sido insuficiente frente a la persistencia de conductores que continúan operando sin el cumplimiento de los pagos y el lleno de los documentos requeridos, incrementando mensualmente sus obligaciones financieras con la compañía.

En consecuencia, los conductores morosos argumentan que las dificultades del mercado impiden la realización de sus pagos, lo que genera un ciclo de incumplimiento que compromete tanto la gestión de cartera de la empresa como su sostenibilidad operativa.

En Flota Los Puentes S.A., el manejo de los créditos es un aspecto crucial para mantener la estabilidad financiera y operacional de la empresa. La gestión de los créditos está directamente

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

vinculada con la capacidad de la empresa para acceder a recursos financieros y mantener un flujo de caja saludable. Sin embargo, la falta de optimización en el proceso de administración de créditos está generando una serie de ineficiencias que afectan la liquidez y la capacidad de apalancamiento de la compañía.

6.2.3. Identificación de fallas en la gestión de créditos

La gestión eficiente del crédito constituye un componente fundamental para la sostenibilidad financiera de cualquier organización que maneje relaciones contractuales con terceros, como es el caso de Flota Los Puentes S.A. No obstante, a partir del diagnóstico realizado en esta investigación, se identifican múltiples debilidades estructurales que afectan negativamente el ciclo del crédito, desde su origen hasta la fase de recuperación. Estas fallas comprometen la capacidad de la empresa para garantizar una cartera saludable, dificultan la planificación financiera y limitan el acceso a fuentes de financiación externas.

A continuación, se expone de manera detallada los principales factores críticos detectados en la gestión de créditos, incluyendo la asignación inadecuada de líneas de crédito, la ausencia de segmentación de clientes, la persistencia de procesos manuales, el seguimiento tardío de las obligaciones y las ineficiencias en los mecanismos de recuperación. El análisis de estas problemáticas busca evidenciar las causas de fondo del deterioro de la cartera y sus efectos sobre la liquidez, rentabilidad y operatividad de la compañía.

- Asignación inadecuada de líneas de crédito. En Flota Los Puentes S.A., se observa que la aceptación de vehículos no se realiza bajo un análisis adecuado del riesgo crediticio de los

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

propietarios. Esto genera que ciertos conductores o afiliados que cuentan con un historial de pagos irregular o inadecuado sean admitidos sin las debidas garantías. Esta asignación no segmentada ni ajustada a las capacidades de pago de los clientes puede resultar en morosidad elevada, lo que impacta negativamente en la liquidez de la empresa.

- Falta de segmentación de clientes. Otro problema crítico es la falta de segmentación adecuada de los clientes, lo que impide implementar políticas de crédito diferenciadas según el perfil del cliente. Sin una segmentación efectiva, todos los clientes se gestionan de la misma manera, sin considerar su capacidad de pago, su historial crediticio ni sus necesidades específicas. Esto provoca que los esfuerzos de cobranza no sean lo suficientemente eficaces, ya que no se ajustan al riesgo de cada uno de ellos.
- Procesos manuales. La gestión de créditos en Flota Los Puentes S.A. está marcada por procesos manuales que dificultan la eficiencia y la rapidez en el seguimiento de las cuentas por cobrar. La falta de automatización de los procesos de asignación, seguimiento y recuperación de los créditos genera retrasos en las decisiones y en las acciones de cobranza, aumentando la probabilidad de que los créditos se conviertan en incobrables.
- Seguimiento tardío. El seguimiento de los créditos es un proceso clave para evitar que las cuentas se conviertan en cartera vencida. Sin embargo, el seguimiento en Flota Los Puentes S.A. es tardío y carece de una estrategia proactiva para identificar los clientes en riesgo de morosidad. Este retraso en la acción de cobranza aumenta el monto de la cartera vencida, lo que afecta directamente la liquidez de la empresa.
- Ineficiencias en la recuperación de cartera. Las ineficiencias en la recuperación de cartera son una consecuencia directa de los problemas mencionados. Los procesos de comunicación y de cobro en Flota Los Puentes S.A. son insuficientes, lo que impide una efectiva recuperación de

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

los créditos. Los clientes morosos no son contactados de manera oportuna, lo que genera que las deudas se acumulen y, en muchos casos, se conviertan en incobrables. La falta de gestión preventiva es otro factor crítico; al no tener estrategias claras para evitar la morosidad desde el inicio del proceso crediticio, la empresa enfrenta dificultades para recuperar los recursos prestados, lo que repercute en la rentabilidad y estabilidad financiera.

- Débil articulación con autoridades de control. Uno de los factores que agravan la ineficacia en la gestión de créditos en Flota Los Puentes S.A. es la limitada colaboración operativa con las autoridades de tránsito y transporte. En la práctica, estas autoridades podrían desempeñar un papel crucial en la protección del sistema de transporte formal, mediante la verificación del porte obligatorio de documentos como conduces y planillas, los cuales acreditan el cumplimiento de las obligaciones económicas con la empresa. Esta fiscalización permitiría restringir la operación de vehículos que se encuentren en mora, contribuyendo indirectamente a la recuperación de cartera y a la formalización del servicio. Sin embargo, dicha función de control no depende directamente de la empresa y actualmente no se ejecuta de manera sistemática por parte de las autoridades competentes, lo que facilita la circulación de vehículos morosos y la consolidación de prácticas informales que afectan la sostenibilidad del modelo operativo y financiero de Flota Los Puentes.

6.2.4. Causas y efectos del estado de la cartera en la liquidez, rentabilidad y capacidad de apalancamiento de la compañía.

El estado actual de la cartera en Flota Los Puentes S.A. constituye un factor crítico que afecta de manera directa tres dimensiones fundamentales de su desempeño financiero: la liquidez operativa, la rentabilidad neta y la capacidad de apalancamiento financiero. El análisis de los

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

estados financieros y la gestión crediticia revela un deterioro progresivo en la calidad de la cartera, caracterizado por altos niveles de morosidad, ausencia de segmentación de riesgo y debilidades estructurales en los procesos de cobranza.

6.2.4.1. Causas estructurales del deterioro de la cartera

Entre las causas más relevantes del deterioro de la cartera, se identifican las siguientes:

- Falta de segmentación de clientes y análisis de riesgo crediticio: La asignación homogénea de créditos, sin un análisis previo del perfil de riesgo de los propietarios, ha provocado que se otorguen facilidades de pago a afiliados con bajo margen de maniobra financiera, lo cual incrementa la probabilidad de incumplimiento.
- Débil seguimiento post-aprobación: La gestión de crédito carece de un sistema de monitoreo efectivo, lo que impide identificar oportunamente signos tempranos de mora. Esta ausencia de alertas proactivas conlleva a que las acciones de recuperación se activen tardíamente, cuando la deuda ya ha superado los plazos recomendados para su cobro.
- Ausencia de mecanismos automatizados de cobranza: El uso de procesos manuales y dispersos para la gestión de cartera limita la trazabilidad y dificulta la ejecución eficiente de estrategias de recuperación, además de aumentar el riesgo operativo.
- Tolerancia operativa a la informalidad: La permisividad ante prácticas informales por parte de los afiliados, como la prestación de servicios sin estar al día en el pago del rodamiento ni contar con los documentos reglamentarios, ha generado una cultura de impunidad frente al incumplimiento contractual, debilitando la autoridad institucional de la empresa.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

6.2.4.2.Efectos sobre la liquidez

La acumulación de cartera vencida reduce significativamente el flujo de caja operativo de la empresa, disminuyendo la disponibilidad de recursos líquidos para cubrir gastos corrientes como nómina, mantenimiento de flota, combustible y otros compromisos contractuales. Esta presión sobre la caja limita la capacidad de respuesta de la organización frente a eventualidades y debilita su resiliencia financiera en contextos de volatilidad económica. Además, una alta proporción de cuentas por cobrar con vencimientos superiores a 90 días se traduce en activos de baja rotación, comprometiendo la capacidad de convertir los derechos en ingresos efectivos dentro del periodo contable, como se evidencia en las Tablas 2 y 3.

6.2.4.3.Efectos sobre la rentabilidad

La rentabilidad de Flota Los Puentes S.A. también se ve comprometida por el estado de su cartera. Los recursos inmovilizados en cuentas por cobrar vencidas representan un costo de oportunidad significativo, ya que podrían haberse destinado a inversiones operativas o financieras que generen retorno. Además, incurrir en gastos asociados a la gestión de cobro como personal, comunicaciones, provisiones contables e incluso procesos judiciales, incrementaría los costos operativos, reduciendo los márgenes netos. Esta situación, a su vez, afecta indicadores clave como el retorno sobre activos (ROA) y el margen de utilidad bruta, reflejando el uso ineficiente de los recursos financieros.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

6.2.4.4.Efectos sobre la capacidad de apalancamiento

Desde la perspectiva de apalancamiento, una cartera con altos niveles de morosidad genera una percepción de riesgo elevado por parte de las entidades financieras. Como consecuencia, Flota Los Puentes S.A. enfrenta obstáculos significativos para acceder a líneas de crédito en condiciones favorables materializadas en tasas de interés competitivas, plazos adecuados y montos suficientes. En algunos casos, se puede restringir completamente el acceso a financiamiento externo, lo cual limita la posibilidad de realizar inversiones estratégicas en renovación de flota, mejora tecnológica o expansión de rutas. Además, la necesidad de cubrir déficits de liquidez con recursos propios reduce la capacidad de la empresa para aprovechar el apalancamiento financiero para crecer.

6.2.4.5.Implicaciones futuras

La combinación de baja liquidez, disminución de rentabilidad y dificultad para obtener financiamiento externo constituye una amenaza significativa para la sostenibilidad financiera de la compañía. Si no se implementan correctivos estructurales en los procesos de gestión de crédito y recuperación de cartera, Flota Los Puentes S.A. podría entrar en una espiral de deterioro financiero que afecte su operatividad, capacidad de inversión y, eventualmente, su permanencia en el mercado.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

6.2.4.6. Detalle de las causas que originan el problema central

6.2.4.6.1. Causa Raíz 1: Gestión Crediticia

La gestión crediticia deficiente constituye una de las principales causas del deterioro de la cartera vencida en Flota Los Puentes S.A., ya que la asignación de crédito sin un análisis adecuado del riesgo de los afiliados genera una alta probabilidad de incumplimiento. Este problema se ve exacerbado por la falta de segmentación de clientes, que impide implementar políticas diferenciadas según el perfil financiero de cada conductor, aumentando así el riesgo de morosidad.

- Subcausa 1: Asignación inadecuada de líneas de crédito
 - Causa de causa 1: Falta de política formal para asignación de créditos. No existe una normativa estandarizada para la asignación de créditos, lo que genera que no se realice análisis adecuado del riesgo de los transportadores. Esto permite que se otorguen créditos sin tener en cuenta factores como la solvencia o el historial de pago.
 - Causa de causa 2: Ausencia de un sistema de scoring crediticio. No se cuenta con un sistema que permita evaluar de manera objetiva la capacidad de pago de los conductores y afiliados, lo que aumenta el riesgo de asignar créditos a personas que no podrán cumplir con sus obligaciones.
 - Causa de causa 3: Débil análisis de capacidad de crédito. La empresa otorga créditos sin tener en cuenta la capacidad de los transportadores para dar cumplimiento a las obligaciones adquiridas, y las futuras.
- Subcausa 2: Falta de segmentación de clientes

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

- Causa de causa 1: No existen perfiles de riesgo diferenciados. Al no contar con segmentación adecuada, todos los clientes son tratados de la misma manera. No se consideran diferentes niveles de riesgo y se gestionan los pagos como si todos los clientes fueran iguales, lo cual incrementa las posibilidades de incumplimiento.
- Causa de causa 2: Datos sin estructura para clasificación. La falta de una base de datos estructurada y actualizada impide segmentar adecuadamente a los clientes. Esto genera una gran dispersión en el control de pagos y morosidad, ya que no se tiene información precisa sobre la situación financiera de cada cliente.
- Causa de causa 3: No se categoriza el historial de pagos. No se hace un seguimiento adecuado del comportamiento de pago de los clientes. Sin un historial estructurado, es difícil identificar a los clientes con alto riesgo de impago y tomar acciones preventivas.
- Subcausa 3: Evaluación Deficiente del Riesgo Crediticio
 - Causa de causa 1: No se realizan verificaciones de historial previo. La falta de validación de los antecedentes de pago de los clientes permite que se otorguen créditos sin conocer su comportamiento financiero anterior. Esto aumenta el riesgo de morosidad y afecta la capacidad de la empresa para predecir los pagos futuros.
 - Causa de causa 2: Ausencia de verificación de ingresos y capacidad de pago. No se realiza una comprobación rigurosa de la capacidad financiera de los afiliados para cumplir con los pagos. Esto genera que se asignen créditos sin tener en cuenta la real capacidad de los clientes para hacer frente a sus obligaciones.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

6.2.4.6.2. Causa Raíz 2: Procesos de Cobranza Ineficientes

Los procesos de cobranza ineficientes juegan un papel crucial en el aumento de la cartera vencida. La falta de seguimiento oportuno a los clientes morosos, sumada a la cobranza manual y dispersa, contribuye a un ciclo de recuperación de cartera que se acumula sin un control adecuado. La ausencia de sistemas automatizados y la descoordinación interna dificultan la recuperación de los pagos, dejando a la empresa vulnerable a mayores pérdidas.

- Subcausa 1: Seguimiento tardío a clientes morosos
 - Causa de causa 1: No existen alertas tempranas para identificar a clientes en riesgo. Esto dificulta la detección temprana de los clientes que están comenzando a tener problemas de pago, provocando que las acciones de cobranza se inicien demasiado tarde, cuando la deuda ya ha aumentado considerablemente.
 - Causa de causa 2: Monitoreo manual e ineficiente. Al depender de un monitoreo manual, se pierde la agilidad en la detección de morosidad y en la toma de decisiones. Esto aumenta el tiempo de respuesta y permite que las deudas se acumulen sin intervención adecuada.
- Subcausa 2: Cobranza manual y dispersa
 - Causa de causa 1: Falta de sistemas automatizados para el seguimiento de cobranzas. La falta de herramientas digitales para gestionar las cobranzas aumenta el riesgo de que los pagos no se registren correctamente o que se pierdan en el proceso.
 - Causa de causa 2: Trazabilidad deficiente: Al no tener un proceso unificado y automatizado, las diferentes áreas involucradas en la cobranza (por ejemplo, los

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

gestores de cobranza y los departamentos de control) no están coordinadas, lo que lleva a un enfoque disperso y poco eficiente en la recuperación de la deuda.

- Subcausa 3: Ausencia de alertas tempranas
 - Causa de causa 1: Ausencia de indicadores de mora. Esto impide detectar a tiempo problemas de pago, dificultando la toma de decisiones oportunas en la cobranza.

6.2.4.6.3. Causa Raíz 3: Factores Operativos Internos

Los factores operativos internos, tales como la permisividad frente a conductores informales y la falta de control sobre el cumplimiento de los pagos, agravan aún más la situación. La ausencia de sanciones efectivas y la falta de supervisión rigurosa permiten que algunos conductores operen sin cumplir con sus obligaciones, lo que perjudica directamente el flujo de caja de la empresa.

- Subcausa 1: Conductores informales sin control
 - Causa de causa 1: Control débil de salida de los vehículos. La falta de supervisión en los puntos de salida de los vehículos permite que algunos conductores operen sin cumplir con las obligaciones contractuales, como el pago del rodamiento o la entrega de documentos necesarios.
 - Causa de causa 2: Ausencia de sanciones efectivas para los conductores informales. No existen medidas disciplinarias que prevengan o sancionen a los conductores que no cumplen con las normativas internas, lo que fomenta la informalidad y contribuye a la morosidad creciente.
- Subcausa 2: Servicios sin planillas ni conduceces

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

- Causa de causa 1: Permisividad en la entrega de servicios sin documentación.
Algunos conductores operan sin los documentos requeridos (planillas o conduces), lo que dificulta el control sobre los pagos y las rutas, además de contribuir a la acumulación de deuda.
- Causa de causa 2: Supervisión limitada sobre los servicios prestados: La supervisión débil en la operación de los vehículos sin los documentos necesarios impide controlar de manera eficiente el flujo de caja y la recuperación de cartera.
- Subcausa 3: Falta de Control Contractual
 - Causa de causa 1: Falta de monitoreo: No se realizan auditorías internas periódicas sobre el cumplimiento de los contratos, lo que impide detectar a tiempo conductores que no están cumpliendo con sus obligaciones contractuales y financieros.
 - Causa de causa 2: Ineficiencia administrativa que conlleva a débil control de cumplimiento de las obligaciones contractuales: La falta de un seguimiento adecuado de los contratos y su cumplimiento genera una cultura de impunidad y permite que algunos conductores sigan operando sin las debidas garantías.

6.2.4.7. Diagrama Causa Efecto

A partir del análisis detallado de las fallas en la gestión de créditos y de la política de recuperación de cartera actualmente aplicada en Flota Los Puentes S.A., se ha elaborado un diagrama causa-efecto que permite visualizar de manera estructurada los factores que contribuyen al deterioro de la cartera y sus repercusiones sobre la liquidez, la rentabilidad y la capacidad de apalancamiento de la empresa. Esta herramienta facilita la identificación de causas

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

raíz, subcausas y causas de causas relacionadas con la gestión crediticia, procesos de cobranza y factores operativos, que en conjunto explican la persistencia del problema. La figura 4 proporciona una base visual clara para la identificación de las diferentes causas que tienen como efecto la cartera vencida aumentada en Flota Los Puentes.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

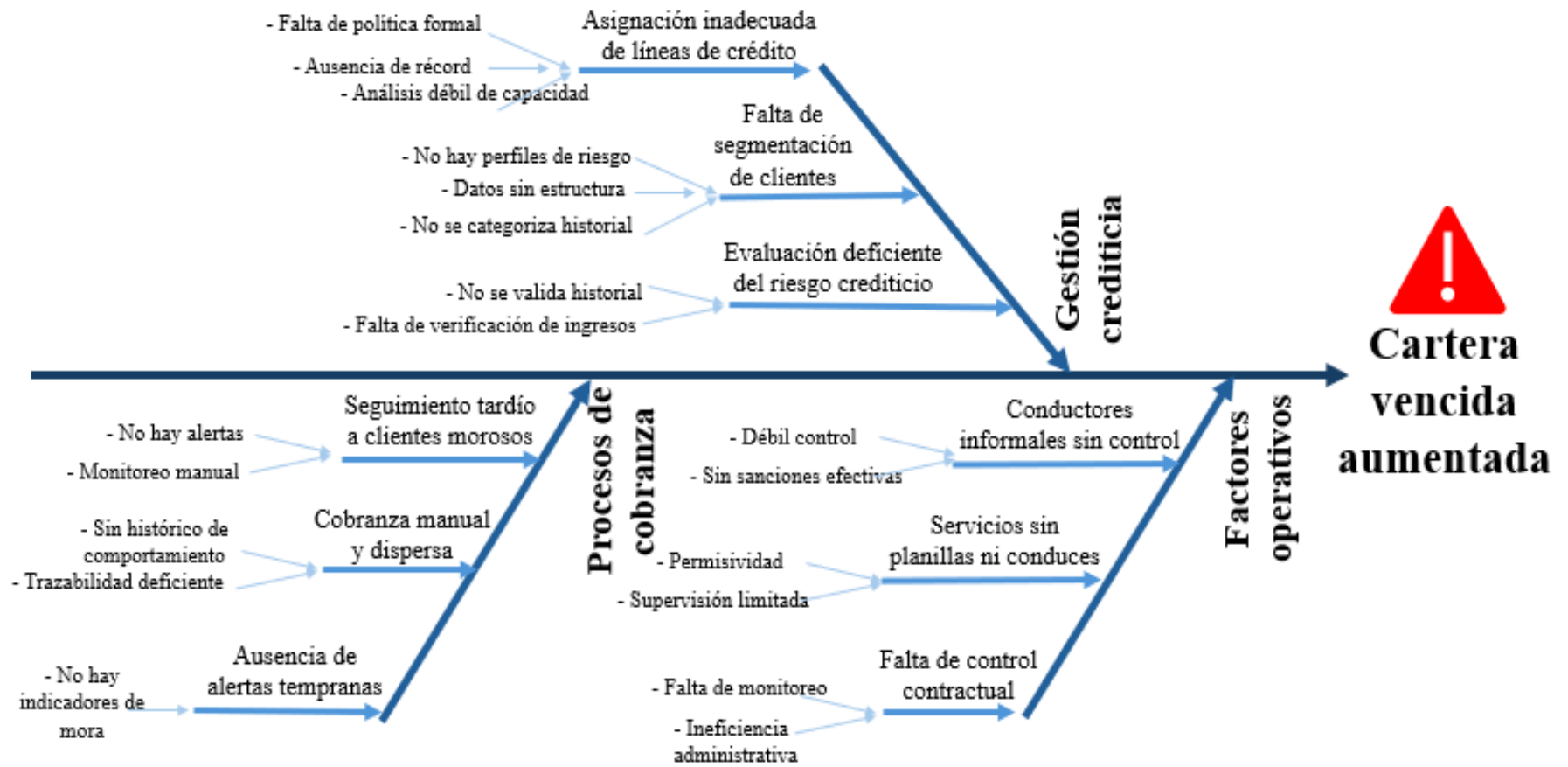


Figura 4 Diagrama causa efecto que conlleva a la situación de la cartera en Flota Los Puentes S.A.

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

6.2.4.8. Cuantificación del impacto en las utilidades y rentabilidad de la empresa

El impacto de la morosidad en las utilidades y la rentabilidad de Flota Los Puentes S.A. es significativo, ya que no solo afecta los ingresos operacionales y aumenta los gastos financieros y de provisión de cartera, sino que también reduce su rentabilidad neta y liquidez, lo que compromete la sostenibilidad financiera de la empresa.

6.2.4.8.1. Impacto en los activos

Flota Los Puentes S.A. enfrenta un alto volumen de cuentas por cobrar, tanto a corto como a largo plazo, lo que limita su liquidez y su capacidad de generar recursos inmediatos para sus operaciones. El incremento de las Cuentas por cobrar refleja una gran dependencia de los pagos de los clientes, lo que, si no se gestiona de manera eficiente, puede llevar a una crisis de liquidez. Además, la disminución de la Cartera de créditos a largo plazo podría indicar una estrategia para reducir la exposición a riesgos crediticios a largo plazo, aunque también implica una reducción en los ingresos por intereses futuros. Esto resalta la necesidad urgente de mejorar los mecanismos de cobranza y las estrategias de segmentación de clientes para garantizar una mayor rotación de la cartera y mejorar la liquidez de la empresa.

En el Activo corriente, las Cuentas por cobrar y otras se mantuvieron relativamente estables, con un aumento modesto de \$3,111,631 (1,35%). Aunque esta cifra no es significativa, la alta proporción en el activo corriente (40,80%) sigue siendo preocupante. El hecho de que estas cuentas no disminuyan podría reflejar un problema continuo de liquidez si la cobranza no mejora, exponiendo a la empresa a riesgos de mora y falta de recuperación de deudas.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

En el Activo no Corriente, la Cartera de créditos a largo plazo ha sufrido una reducción significativa de \$30,524,542. Esto indica que la empresa ha disminuido su exposición a activos de largo plazo, lo que podría ser una estrategia para reducir el riesgo asociado con créditos a largo plazo que podrían no generar ingresos inmediatos. Aunque esta medida puede mejorar la liquidez inmediata, también podría implicar una reducción en los ingresos por intereses a largo plazo.

La cartera de créditos representa el 62,94% de los activos totales de la empresa. Esta alta concentración de activos en cuentas por cobrar limita la capacidad de la empresa para generar flujo de caja inmediato, lo que impacta directamente en su liquidez.

Tabla 4 Comportamiento y participación de las cuentas por cobrar a corto y largo plazo dentro del Activo Total en Flota Los Puentes 2023 – 2024 (Cifras en pesos)

Concepto	Año 2024	Participación 2024	Año 2023	Participación 2023	Diferencia 2024 / 2023
Activo corriente					
Otros activos corrientes	136.642.615	23,89%	84.462.650	15,13%	52.179.965
Cuentas por cobrar y otras	233.370.011	40,80%	230.258.380	41,25%	3.111.631
Otras cuentas del Activo corriente	370.012.626	64,69%	314.721.030	56,38%	55.291.596
Activo no corriente					
Otros activos no corrientes	75.306.396	13,17%	86.310.679	15,46%	-11.004.283
Cartera de créditos a largo plazo	126.664.314	22,14%	157.188.856	28,16%	-30.524.542
Total de activo no corriente	201.970.710	35,31%	243.499.535	43,62%	-41.528.825
Total activo	571.983.336	100,00%	558.220.565	100,00%	13.762.771
Cartera a corto y largo plazo	360.034.325	62,94%	387.447.236	69,41%	-27.412.911

Fuente: Autor con base en información financiera de Flota Los Puentes

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

6.2.4.8.2. Impacto en los ingresos

La empresa ha mejorado sus ingresos y reducido algunos costos, pero sigue siendo vulnerable a los altos niveles de morosidad. Se requiere una mejor gestión de la cartera vencida, implementando estrategias más eficaces de cobranza, y reduciendo la exposición a riesgos crediticios para mejorar su rentabilidad y asegurar una estabilidad financiera a largo plazo. En el Estado de Resultados de 2023 y 2024, se observó aumento en los ingresos por rodamiento de \$12.958.200, al pasar de \$208.116.800 en 2023 a \$221.075.000 en 2024. Sin embargo, los ingresos por planillas de viaje ocasional cayeron un 80,83% (de \$6.052.000 en 2023 a \$1.160.000 en 2024). Esta caída puede asociarse con la morosidad y el incumplimiento de pagos, ya que la falta de recuperación de las deudas afecta la capacidad de la empresa para operar a su máxima capacidad.

Tabla 5 Ingresos operacionales Flota Los Puentes 2023 – 2024 (Cifras en pesos)

	Año 2023	Año 2024	Variación absoluta	Variación relativa
INGRESOS OPERACIONALES	256.371.752	274.656.000	18.284.248	7,13%
Ingresos por rodamientos	208.116.800	221.075.000	12.958.200	6,23%
Ingresos por prima de servicios	6.800.000	5.800.000	-1.000.000	-14,71%
Ingresos por agenciamientos	2.746.000	13.401.000	10.655.000	388,02%
Ingresos por venta de conduces	26.516.952	0	-26.516.952	-100,00%
Ingresos por planillas viaje ocasional	6.052.000	1.160.000	-4.892.000	-80,83%
Ingresos por tarjetas de operación	1.140.000	120.000	-1.020.000	-89,47%
Ingresos por servicio transporte por carretera	5.000.000	33.100.000	28.100.000	562,00%

Fuente: Autor con base en información financiera de Flota Los Puentes

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

6.2.4.8.3. Impacto en Gastos

Se observó una disminución en el gasto por provisión de cartera, de \$23.578.328 en 2023 a \$21.270.609 en 2024, lo que representa una reducción de \$2.307.719. Aunque la reducción parece positiva, es importante destacar que esta provisión refleja el esfuerzo de la empresa para anticiparse a la morosidad futura, lo que refleja un problema de cartera no gestionada adecuadamente. Los gastos financieros también mostraron una disminución del 46,04%, pasando de \$44.240.072 en 2023 a \$23.872.378 en 2024. Este descenso puede deberse a una gestión más eficiente del crédito, pero también podría ser una señal de que la empresa no está generando suficiente flujo de caja para cubrir sus obligaciones financieras a corto plazo.

Tabla 6 Gastos reportados por Flota Los Puentes 2023 – 2024 (Cifras en pesos)

	Año 2023	Año 2024	Variación absoluta	Variación relativa
GASTOS OPERACIONALES	211.667.325	217.108.696	5.441.371	2,57%
Gastos de personal	64.516.462	67.650.300	3.133.838	4,86%
Honorarios	67.058.700	61.156.700	-5.902.000	-8,80%
Impuestos	2.150.539	896.445	-1.254.094	-58,32%
Arrendamientos oficinas	18.500.000	13.200.000	-5.300.000	-28,65%
Cuotas de administración taquilla	4.920.000	4.710.000	-210.000	-4,27%
Seguros	1.800.000	-	-1.800.000	100,00%
Servicios	5.545.693	12.183.477	6.637.784	119,69%
Gastos legales	2.532.200	4.255.700	1.723.500	68,06%
Mantenimiento y reparaciones	6.458.151	10.332.404	3.874.253	59,99%
Adecuaciones e instalaciones	-	3.532.150	3.532.150	100,00%

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

	Año 2023	Año 2024	Variación absoluta	Variación relativa
Gastos de viaje	300.000	1.050.000	750.000	250,00%
Depreciación	9.485.158	9.100.158	-385.000	-4,06%
Gastos diversos	3.603.908	7.770.753	4.166.845	115,62%
Gasto provisión de cartera	23.578.328	21.270.609	-2.307.719	-9,79%
Gasto deterioro de cartera	1.218.186	-	-1.218.186	-100,00%
GASTOS FINANCIEROS	44.240.072	23.872.378	-20.367.694	-46,04%
Gastos financieros	1.188.833	1.099.600	- 89.233	-7,51%
Costos y procesos judiciales	36.175.700	20.112.528	-16.063.172	-44,40%
Costos y gastos ejercicios anteriores	1.674.000	2.604.000	930.000	55,56%
Demanda por incumplimientos	4.515.978	-	-4.515.978	-100,00%
Impuestos asumidos	685.561	56.250	- 629.311	-91,80%

Fuente: Autor con base en información financiera de Flota Los Puentes

6.2.4.8.4. Rentabilidad y Liquidez

En 2024, se ha registrado una provisión por impuestos de \$7.757.000, lo que representa una provisión que no existía en 2023. Este gasto refleja la obligación tributaria de la empresa, aunque aún sigue siendo negativa en términos de rentabilidad. El hecho de que se haya provisionado un gasto por impuestos en 2024 indica que la empresa está comenzando a generar bases gravables, pero aún no ha alcanzado un nivel de rentabilidad que le permita tener un resultado positivo neto.

El gasto por impuestos diferidos también aparece en 2024 por \$1.904.125, lo que indica un ajuste fiscal relacionado con las expectativas de impuestos futuros. Este tipo de impuesto no

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

representa una salida de efectivo inmediata, sino una diferencia entre los impuestos devengados y los pagados. La inclusión de este gasto en 2024 sugiere que la empresa está reconociendo obligaciones fiscales futuras, lo que impacta de manera indirecta sus utilidades actuales.

El resultado neto pasó de una pérdida de \$22.162.463 en 2023 a una pérdida de \$11.215.548 en 2024. Aunque se observó una mejora, la rentabilidad sigue siendo negativa, lo que muestra que la morosidad continúa afectando la capacidad de la empresa para generar utilidades y no ha logrado ser rentable aún. La reducción en las pérdidas netas refleja un esfuerzo por parte de la empresa para controlar costos, mejorar sus operaciones y reducir los gastos financieros. Sin embargo, la rentabilidad sigue siendo un reto importante. Aunque Flota Los Puentes S.A. ha logrado reducir su déficit antes de impuestos y mejorar sus resultados netos en comparación con 2023, las pérdidas netas siguen siendo significativas.

Tabla 7 Resultados del ejercicio 2023 20234 en Flota Los Puentes (Cifras en pesos)

	Año 2023	Año 2024	Variación absoluta	Variación relativa
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTO	-22.162.463	-1.554.423	20.608.040	-92,99%
Provisión impuesto renta y complementarios	0	7.757.000	7.757.000	100,00%
Gasto por Impuestos Diferido	0	1.904.125	1.904.125	100,00%
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	-22.162.463	-11.215.548	10.946.915	-49,39%

Fuente: Autor con base en información financiera de Flota Los Puentes

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

6.3. Políticas vigentes de recuperación de cartera y administración de créditos implementados por Flota Los Puentes S.A.

A continuación, se aborda de manera detallada las políticas actuales que rigen la recuperación de cartera y la administración de créditos en Flota Los Puentes S.A. Este análisis permite evidenciar las limitaciones de los mecanismos vigentes en la empresa, los cuales carecen de formalización, automatización y enfoque preventivo, lo que ha derivado en una baja efectividad en el recaudo y en un aumento estructural de la morosidad. Asimismo, se identifican debilidades institucionales como la falta de segmentación de deudores, ausencia de sanciones económicas y una gestión manual poco sistematizada. Al contextualizar estas deficiencias, se obtienen los elementos necesarios para diseñar estrategias más eficaces que fortalezcan la cultura de cumplimiento, mejoren la liquidez y alineen las políticas internas con estándares más eficientes del sector.

6.3.1. Políticas de recuperación de cartera

En general, la política de recuperación de cartera se activa cuando el crédito ya ha sido otorgado y el beneficiario incumple con las condiciones de pago. Su objetivo es minimizar las pérdidas por cartera vencida, y se enfoca en: (i) Implementar acciones de cobranza oportunas (preventiva, persuasiva o coercitiva); (ii) Aplicar restricciones operativas o sanciones económicas; (iii) Automatizar el seguimiento de la mora; y, (iiii) Establecer protocolos de gestión según el nivel de riesgo.

Como señalan Ross, Westerfield y Jordan (2010), "la eficiencia del proceso de recuperación depende del control riguroso del comportamiento del cliente posterior al

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

otorgamiento del crédito, y del uso sistemático de medidas correctivas antes de que las deudas se tornen incobrables".

6.3.1.1. Política de recuperación de cartera en Flota Los Puentes S.A.

En Flota Los Puentes S.A., la política de recuperación de cartera se define principalmente por mecanismos operativos restrictivos, orientados al condicionamiento del servicio como herramienta de presión para el cumplimiento de las obligaciones financieras por parte de los afiliados. Esta política, aunque no se encuentra formalmente codificada en un reglamento interno robusto, se manifiesta en la práctica mediante la suspensión del despacho de documentos indispensables para la operación regular de los vehículos, tales como los conduce y las planillas de viaje ocasional.

La lógica detrás de esta política se basa en limitar la capacidad operativa de los conductores morosos, evitando que accedan a rutas autorizadas o a servicios adicionales mientras mantengan deudas acumuladas por concepto de rodamiento. De esta manera, se espera que el impedimento para generar ingresos formalmente obligue al afiliado a ponerse al día con sus pagos. Sin embargo, esta medida ha demostrado ser insuficiente, dado que una proporción significativa de conductores continúa prestando servicios de manera informal, fuera de los puntos de control habilitados por la empresa, debilitando la efectividad del mecanismo y generando pérdidas económicas adicionales por evasión de los pagos correspondientes.

Además, la política de recuperación vigente es de carácter reactivo, ya que la empresa no dispone de herramientas de alerta temprana, segmentación de riesgo ni automatización del seguimiento de la cartera. La cobranza se activa únicamente cuando la deuda ha alcanzado niveles considerables o cuando el afiliado requiere nuevamente acceder a los servicios

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

restringidos. Este enfoque limita la posibilidad de intervención oportuna, incrementa la morosidad estructural y reduce la tasa efectiva de recuperación.

No se aplican intereses de mora ni sanciones económicas proporcionales al incumplimiento, lo que reduce los incentivos para el pago puntual. Asimismo, la empresa no cuenta con un protocolo estandarizado para la gestión de deudas ni con personal dedicado exclusivamente al proceso de cobranza. La gestión de cartera se realiza de forma manual, con registros que dependen de la memoria institucional y del seguimiento individualizado que pueda ejercer el área administrativa, sin el respaldo de un sistema de información financiero integrado.



En consecuencia, aunque existe una política operativa implícita de restricción como mecanismo de recuperación, esta resulta limitada frente a la magnitud del problema de cartera vencida. La falta de formalización documental, la debilidad en el control del cumplimiento contractual y la ausencia de un enfoque integral y preventivo, hacen que la política actual sea ineficiente, frágil y poco disuasiva frente a la conducta de los morosos.

6.3.1.2. Evaluación de la Política de recuperación de cartera en Flota Los Puentes S.A.






La política actual de recuperación de cartera en Flota Los Puentes S.A. es incompleta, reactiva y poco efectiva. Se basa en una lógica de restricción operativa que, aunque comprensible desde una perspectiva administrativa, resulta fácilmente eludible por los conductores, lo que favorece la morosidad estructural y la pérdida de ingresos. La falta de formalización, la inexistencia de herramientas tecnológicas y la ausencia de un tratamiento segmentado de los deudores limitan severamente la capacidad de la empresa para recuperar la cartera vencida de forma oportuna, eficiente y sostenible.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Tabla 8 Evaluación de la política de recuperación de cartera

criterio	Descripción	Resultado	Observaciones
Formalización documental	Existencia de una política escrita, aprobada y comunicada, con protocolos definidos de gestión de cartera vencida.	 Inexistente	La política actual es implícita y no cuenta con un reglamento formal que defina claramente procedimientos, responsables o lineamientos.
Herramientas de recuperación utilizadas	Diversidad y efectividad de mecanismos de recuperación, incluyendo jurídicos, financieros, administrativos y tecnológicos.	 Limitada	La única herramienta activa es la suspensión del servicio (conduces y planillas), evadida mediante operación informal.
Enfoque preventivo y proactivo	Alertas tempranas, segmentación por niveles de riesgo, monitoreo periódico y acciones anticipadas ante mora incipiente.	 Reactivo	La gestión solo se activa cuando la deuda es elevada o cuando el usuario requiere un servicio restringido.
Automatización del seguimiento	Sistemas que permitan control automatizado, histórico y en tiempo real de la cartera.	 Nulo	Seguimiento manual, basado en archivos físicos o conocimiento institucional informal.
Aplicación de sanciones económicas	Existencia de intereses de mora, penalidades o restricciones económicas progresivas en función del incumplimiento.	 Ausente	No se aplican sanciones económicas, lo que reduce el incentivo al cumplimiento oportuno.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Criterio	Descripción	Resultado	Observaciones
Capacidad institucional de gestión	Disponibilidad de personal dedicado a la recuperación, con formación y recursos adecuados.	 Insuficiente	No existe una unidad exclusiva de cartera; el personal administrativo lo gestiona de manera paralela a otras tareas.
Segmentación y tratamiento diferencial	Clasificación de afiliados según perfil de riesgo y estrategias diferenciadas según comportamiento de pago.	 Inexistente	La empresa aplica una política uniforme, sin distinguir entre deudores estructurales, morosos ocasionales o cumplidos.
Integración con la política de crédito	Coherencia entre política de recuperación y política de otorgamiento de crédito.	 Desarticulada	Recuperación compleja, al no existir una política formal de crédito.
Efectividad del recaudo y control de evasión	Capacidad real de la política para reducir la cartera vencida y evitar operaciones informales.	 Baja	El alto volumen de cartera vencida y la operación informal evidencian una política ineficaz.
Alineación con la sostenibilidad financiera	Contribución de la política a la protección del flujo de caja, la estabilidad financiera y la solvencia institucional.	 Desalineada	La política actual, al no garantizar ingresos efectivos ni controlar evasiones, pone en riesgo la liquidez y rentabilidad.

Fuente: Autor con base en información de Flota Los Puentes

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

6.3.2. Políticas y procesos de Administración de créditos

Esta política se orienta a la prevención del riesgo crediticio. Define las condiciones bajo las cuales se otorgan los créditos o se permiten diferimientos de pago, e incluye criterios como:

- Evaluación de la capacidad de pago del solicitante.
- Asignación de límites de crédito.
- Segmentación por perfil de riesgo.
- Registro y seguimiento desde el inicio del ciclo crediticio.

Según Gitman y Zutter (2012), una adecuada administración del crédito implica "establecer políticas claras sobre los términos de crédito, los criterios de selección de clientes y los procedimientos de aprobación", lo cual permite anticiparse a problemas de morosidad y proteger el capital de trabajo.

6.3.2.1. Política de Administración de créditos en Flota Los Puentes S.A.

La política de administración de créditos en Flota Los Puentes S.A. ha sido históricamente concebida como una práctica operativa basada en relaciones contractuales con los propietarios de vehículos afiliados, quienes acceden a un modelo de vinculación mediante el pago periódico de un rodamiento. Si bien esta relación implica una obligación financiera recurrente, en la práctica se comporta como un mecanismo de crédito rotativo informal, ya que los afiliados pueden acumular deudas por varios meses sin restricciones inmediatas al acceso a servicios, en especial cuando operan por fuera del sistema formal de despacho.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Actualmente, no se encuentra implementada una política formal, integral y documentada que defina con claridad los criterios, procedimientos y controles aplicables a la administración del crédito concedido implícitamente a los afiliados. Esta ausencia de normativas estructuradas conlleva a una administración del crédito caracterizada por la flexibilidad excesiva, el bajo control y la alta exposición al riesgo de impago.

Entre los elementos más críticos de la política vigente se encuentran:

- Ausencia de criterios para otorgamiento de crédito: No existe un procedimiento de evaluación que determine la viabilidad de conceder condiciones especiales de pago. No se aplica análisis de riesgo, historial financiero del afiliado ni verificación de capacidad de pago. El acceso al crédito se basa en la relación operativa y la necesidad del afiliado de mantenerse activo en el sistema.
- Plazos indefinidos y sin garantías: No hay límites establecidos para el tiempo máximo de mora permitido antes de suspender completamente los servicios. Tampoco se solicitan garantías colaterales ni se formalizan acuerdos de pago que respalden legalmente la obligación.
- Seguimiento manual y no sistemático: La información sobre los saldos adeudados se gestiona de forma manual, sin el soporte de sistemas de información especializados. Esto dificulta el seguimiento de las cuentas individuales, la generación de reportes históricos, la detección temprana de morosidad y el cálculo de provisiones por deterioro de cartera.
- Ausencia de escalamiento en medidas correctivas: Ante el incumplimiento, la respuesta de la empresa se limita a la suspensión de servicios administrativos, sin aplicar medidas progresivas con advertencias formales, renegociaciones estructuradas, interés moratorio o acciones legales.
- Carencia de registros crediticios unificados: No se cuenta con una base de datos integral sobre el comportamiento de pago de los afiliados, lo que impide tomar decisiones informadas sobre el acceso a nuevos servicios, a beneficios institucionales o a convenios operativos.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

La política actual de administración de créditos en Flota Los Puentes S.A. opera bajo un enfoque de tolerancia operativa sin análisis financiero, lo cual genera un entorno de riesgo crediticio elevado, comprometiendo la estabilidad de los ingresos recurrentes de la empresa. Esta situación ha contribuido de manera directa a la acumulación de cartera vencida, la pérdida de liquidez y la limitada capacidad de apalancamiento financiero frente a entidades externas.






Para consolidar una política de administración de créditos efectiva, es necesario implementar una estructura normativa que incluya: criterios de evaluación de riesgo, límites de endeudamiento, plazos máximos permitidos, protocolos de seguimiento periódico, uso de herramientas tecnológicas de control, segmentación de afiliados por comportamiento crediticio, y definición de acciones correctivas progresivas. Así mismo, deberá contemplarse la posibilidad de crear un reglamento interno de crédito que brinde seguridad jurídica tanto a la empresa como a sus afiliados, fortaleciendo la cultura de cumplimiento y promoviendo la sostenibilidad operativa y financiera de la empresa.

6.3.2.1. Evaluación de la política de Administración de créditos en Flota Los Puentes S.A.





La política actual de administración de créditos en Flota Los Puentes S.A. presenta serias debilidades estructurales, operando de manera informal, permisiva y reactiva, lo que ha favorecido la acumulación de cartera vencida y deteriorado progresivamente la liquidez de la empresa. La falta de criterios, seguimiento y control, así como la ausencia de incentivos para el pago puntual, configuran un sistema de crédito implícito sin protección institucional. Esta política requiere una transformación integral y urgente, con enfoque técnico y preventivo, orientado a profesionalizar la gestión del crédito, reducir la exposición al riesgo y mejorar el comportamiento de pago de los afiliados.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Tabla 9 Evaluación de la política de administración de créditos

criterio	Descripción	Resultado	Observaciones
Formalización documental	Existencia de una política escrita, reglamentada, aprobada por la gerencia y comunicada a los afiliados.	 Deficiente	No se cuenta con una política formal ni con un reglamento de crédito adoptado oficialmente.
Criterios de otorgamiento de crédito	Definición clara de condiciones para permitir diferimientos de pago o facilidades (<i>scoring</i> , historial, capacidad de pago).	 Inexistente	El otorgamiento es implícito y no sujeto a evaluación previa.
Control de límites y plazos de crédito	Establecimiento de topes máximos de deuda y períodos de gracia razonables.	 Ausente	La deuda puede crecer indefinidamente por falta de límites claros y control estructurado
Sistema de seguimiento y monitoreo	Existencia de herramientas tecnológicas o indicadores que permitan rastrear la deuda por afiliado, días de mora, riesgo acumulado.	 Muy limitado	El seguimiento es manual y disperso, sin uso de software de gestión financiera.
Control y sanción por incumplimiento	Penalizaciones según el pago	 Inexistente	La única medida actual es la suspensión de servicios administrativos, fácilmente eludible.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Criterio	Descripción	Resultado	Observaciones
Registro y trazabilidad de obligaciones	Disponibilidad de historiales crediticios por afiliado, registros accesibles y verificables.	 Parcial	Existe un seguimiento básico, pero no un sistema consolidado ni trazabilidad a largo plazo.
Segmentación de afiliados según riesgo crediticio	Clasificación de usuarios según su comportamiento histórico, con tratamiento diferenciado por perfil de riesgo.	 No implementado	Todos los afiliados reciben un tratamiento uniforme, sin considerar el nivel de riesgo individual.
Impacto en la cartera y liquidez	Relación entre la política y el estado actual de la cartera vencida.	 Negativo	La política actual es un factor determinante en la acumulación de cartera vencida y en la pérdida de liquidez.
Alineación con los objetivos financieros	Contribución de la política a la sostenibilidad, control del riesgo y estabilidad del flujo de caja.	 Desalineada	La política contradice los objetivos de sostenibilidad financiera, al tolerar altos niveles de morosidad sin una estrategia efectiva de control.

Fuente: Autor con base en información de Flota Los Puentes

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

6.3.3. Diferencia entre la Política de Administración de Créditos y la Política de Recuperación de Cartera en Flota Los Puentes S.A.

En el contexto de la gestión financiera, la política de administración de créditos y la política de recuperación de cartera son dos componentes interrelacionados, pero claramente diferenciados del ciclo del crédito. En Flota Los Puentes S.A., la política de administración de créditos actualmente no existe de forma estructurada, lo que permite que se acumulen obligaciones sin criterios claros de otorgamiento. En consecuencia, la política de recuperación de cartera se convierte en la única herramienta activa, aunque débil, reactiva y dependiente de restricciones operativas como la suspensión de conduces y planillas, sin apoyo documental, tecnológico ni jurídico.

Esta desconexión genera un ciclo vicioso de morosidad, que puede evitarse si se fortalece primero la administración del crédito y se estructura después una política de recuperación moderna, coherente y preventiva.

6.3.4. Análisis de los Estados Financieros

6.3.4.1. Estado de la situación Financiera

El análisis del Estado de Situación Financiera de Flota Los Puentes S.A. (Ver Anexo 1) correspondiente a los años 2023 y 2024 permite evidenciar transformaciones significativas en la

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

estructura financiera de la empresa, que reflejan tanto avances en su gestión operativa como riesgos latentes relacionados con la composición de sus activos.

Durante el periodo analizado, los activos totales de la empresa aumentaron ligeramente, pasando de \$558.220.565 en 2023 a \$571.983.336 en 2024, lo que representa un crecimiento del 2,47%. Si bien esta variación positiva sugiere estabilidad patrimonial, el análisis detallado revela un comportamiento desigual entre los activos corrientes y no corrientes, lo cual implica ajustes relevantes en la estrategia financiera de la organización.

Por un lado, los activos corrientes crecieron de forma importante, con un aumento del 21,37%, al pasar de \$314.721.030 a \$370.012.626. Este crecimiento estuvo impulsado principalmente por el incremento del efectivo y equivalentes al efectivo, que se incrementó en más de cinco veces (aumentando de \$7.565.550 a \$41.389.300), y por el alza en el rubro de inversiones de corto plazo, que pasó de \$76.897.100 a \$95.253.314. No obstante, el componente más representativo del activo corriente continúa siendo la cartera de créditos a corto plazo, que aumentó de \$205.222.800 a \$220.304.983, consolidando su peso dentro del balance general.

Este comportamiento pone de manifiesto la alta dependencia de la empresa en las cuentas por cobrar, que no sólo concentran una porción significativa del activo corriente, sino también del total del activo. En efecto, sumando la cartera a corto y largo plazo, el valor asciende a \$346.969.297, es decir, el 60,66% de los activos totales para 2024. Esta elevada proporción revela una situación crítica: aunque en términos contables la empresa presenta un activo robusto, en la práctica una gran parte de sus recursos están inmovilizados en cartera, lo que limita su liquidez real y su capacidad de maniobra financiera.

En contraste con este crecimiento de los activos corrientes, los activos no corrientes se redujeron considerablemente, descendiendo de \$243.499.535 en 2023 a \$201.970.710 en 2024, es

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

decir, una disminución del 17,05%. Esta contracción se debió principalmente a la caída en la cartera de créditos a largo plazo de 19,42% (al disminuir de \$157.188.856 a \$126.664.314) lo que puede indicar políticas financieras de desestimar las cuentas de difícil cobro. Por esta razón, urge una política activa de recuperación de cartera para convertir ese activo inmovilizado en flujo de caja, al evidenciarse riesgo de concentración en cartera ya que más del 60% de sus activos son cuentas por cobrar, lo que puede limitar la capacidad real de maniobra.

De otra parte, se observa reducción de los valores asociados a propiedad, planta y equipo, que pasaron de \$49.064.102 a \$39.963.944, con decrecimiento de -18,55%. Este comportamiento sugiere una desinversión en activos productivos y estructurales, lo cual puede comprometer, en el mediano plazo, la capacidad operativa y la competitividad de la empresa, especialmente si se considera la naturaleza del negocio de transporte terrestre. Esta clara desinversión en activos fijos y de largo plazo, mientras que se incrementa la cartera, muestran una empresa enfocada en mantener operación y flujo de caja, pero sin renovación de flota ni inversiones estructurales, lo que puede comprometer su competitividad a futuro, si no se renueva la flota o moderniza la infraestructura.

En cuanto al comportamiento del pasivo, en el año 2023, el pasivo total de la empresa se situó en \$236.555.947, y para 2024 alcanzó los \$261.534.303, evidenciando un incremento del 10,56%. Este comportamiento refleja una expansión de las obligaciones financieras, tanto de corto como de largo plazo, aunque a un ritmo moderado frente al crecimiento de los activos.

Dentro de esta estructura, se distinguen dos componentes principales: (i) Pasivos corrientes que en 2023 fueron de \$72.026.184, mientras que en 2024 se incrementaron levemente a \$75.506.178, lo cual representa un aumento del 4,83%. Este cambio moderado puede responder a factores como el aumento de cuentas por pagar a proveedores, mayor carga por impuestos a corto plazo o ajustes en obligaciones laborales. En todo caso, la variación es proporcional y no

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

compromete la solvencia inmediata de la organización. (ii) Los Pasivos no corrientes pasaron de \$164.529.763 en 2023 a \$186.028.125 en 2024, con un crecimiento del 13,07%.

Un aspecto particular dentro de la estructura del pasivo de Flota Los Puentes S.A. es la participación del fondo de reposición, el cual representa una obligación interna de carácter obligatorio que deben constituir los propietarios de los vehículos vinculados a la empresa. Este fondo, contemplado en la normatividad del transporte público terrestre en Colombia, tiene como finalidad garantizar la renovación del parque automotor y preservar la sostenibilidad operativa del servicio. Desde el punto de vista contable, el fondo de reposición se registra como un pasivo no corriente, ya que corresponde a recursos entregados por los afiliados que la empresa administra y debe reintegrar en el momento en que se desvincule un vehículo o se efectúe su reposición.

Su inclusión en el pasivo refleja una obligación real que, aunque no está sujeta a vencimientos inmediatos, representa un compromiso de largo plazo que incide de forma directa en la composición del endeudamiento estructural. En el caso de Flota Los Puentes S.A., el fondo de reposición constituye la totalidad del pasivo no corriente, lo cual resalta la importancia de mantener un manejo técnico y transparente de estos recursos, asegurando su disponibilidad y correcta destinación conforme a su propósito legal y operativo. Además, su peso dentro del pasivo total (69,55% en 2023 y 71,13 en 2024¹), obliga a una lectura diferenciada del endeudamiento de la empresa, ya que no se trata de deuda financiera externa, sino de un pasivo de naturaleza institucional y sectorial que responde a una lógica de sostenibilidad del servicio de transporte.

En conjunto, el pasivo total representa aproximadamente 45,72% del total del activo en 2024, lo que significa que más de la mitad del activo aún está financiado con recursos propios. Este es un punto favorable que indica un nivel de endeudamiento razonable, aunque la tendencia

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

creciente del pasivo no corriente sugiere que la empresa podría estar desplazando parte de sus necesidades operativas hacia fuentes externas de financiación.

El patrimonio contable experimentó una ligera reducción durante el periodo analizado. En 2023, el patrimonio fue de \$321.664.618, mientras que en 2024 se redujo a \$310.449.033, lo que representa una disminución de \$11.215.585, equivalente al 3,49%. Lo relevante es que, pese a que los activos totales aumentaron, este crecimiento fue financiado mayoritariamente con deuda, desplazando progresivamente la participación del capital propio. Esta situación podría no representar un riesgo inmediato, pero sí plantea una alerta sobre la dependencia creciente del financiamiento externo y la pérdida relativa de autonomía financiera. Con el objetivo de poder realizar un análisis profundo del patrimonio, se recomienda aumentar la transparencia contable del mismo, desglosando reservas, utilidades retenidas, ajustes de capital y otros componentes del patrimonio neto que permitan un seguimiento más riguroso de su evolución.

Se destaca la estructura de activos altamente concentrada en cartera por cobrar y una baja rotación de esos activos que puede disfrazar debilidades estructurales. Si bien la empresa exhibe escasa deuda, la calidad de los activos específicamente la cartera, debe ser objeto de monitoreo y mejora continua. La ausencia de una política clara de segmentación de clientes, la falta de automatización en la gestión de cobro y el bajo nivel de recuperación efectiva podrían comprometer la viabilidad financiera a futuro.

Por lo expuesto, Flota Los puentes enfrenta importantes desafíos en términos de eficiencia en la recuperación de cartera, sostenibilidad operativa e inversión en activos productivos. La solidez aparente debe ser acompañada de decisiones estratégicas orientadas a profesionalizar la administración del crédito, dinamizar el recaudo y reactivar la inversión estructural, todo con miras a garantizar la continuidad, el crecimiento y la competitividad del negocio.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

6.3.4.2. Estado de Resultados

El análisis del Estado de Resultados de Flota Los Puentes S.A. (Ver Anexo 2) para las vigencias 2023 y 2024 evidencia una evolución positiva en los niveles de ingresos, acompañada de una recomposición en la estructura de fuentes de financiación operativa y no operativa. En términos globales, la compañía pasó de generar \$278.303.966 en 2023 a \$307.055.966 en 2024, lo que representa un crecimiento absoluto de \$28.750.000 y una variación relativa del 10,33 %. Este incremento refleja un comportamiento saludable desde la perspectiva comercial, aunque al analizar la composición interna de los ingresos, se evidencian importantes cambios cualitativos que merecen atención.

Los ingresos operacionales, que constituyen la principal fuente de sostenibilidad de la empresa, crecieron de \$256.371.752 en 2023 a \$274.656.000 en 2024. Este aumento del 7,13 % está sustentado especialmente en los ingresos por concepto de rodamientos y el transporte por carretera, los cuales muestran una recuperación progresiva, posiblemente asociada a la reactivación del flujo de vehículos vinculados y al aumento en la demanda de servicios directos. Sin embargo, otras fuentes tradicionales, como la venta de conduces o las planillas ocasionales, se redujeron significativamente o incluso desaparecieron en el periodo analizado, lo que revela una reconfiguración del portafolio y una posible transición hacia modelos de ingresos más sostenibles o estructurados.

Por otro lado, los ingresos no operacionales aumentaron de \$21.932.214 en 2023 a \$32.399.966 en 2024, lo cual representa un incremento del 47,73 %. Este comportamiento merece especial atención, ya que evidencia la entrada del rubro Reintegro de Otros Costos y

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Gastos, que alcanzó \$14.064.440 en 2024, que podría estar cumpliendo una función compensatoria frente a las caídas puntuales en ciertas líneas operativas. Aunque en el corto plazo este tipo de ingresos puede mejorar la rentabilidad y dar estabilidad financiera, su carácter no recurrente implica que la empresa debe evitar que se convierta en el soporte principal del resultado financiero.

En conclusión, Flota Los Puentes S.A. evidencia una recuperación progresiva de sus ingresos totales entre 2023 y 2024, tanto en el componente operacional como en el no operacional. Este resultado sugiere una gestión proactiva en la diversificación de fuentes de ingreso, aunque también plantea desafíos relacionados con la consolidación del núcleo del negocio y la sostenibilidad a largo plazo. Para fortalecer su posición financiera, la empresa deberá seguir impulsando sus líneas de servicio más rentables, reducir la dependencia de ingresos extraordinarios y vigilar cuidadosamente la relación entre crecimiento de ingresos y control de costos.

El análisis detallado de los gastos y márgenes de utilidad de Flota Los Puentes S.A. entre los años 2023 y 2024 permite identificar transformaciones significativas que afectan directamente la rentabilidad operativa y la sostenibilidad financiera de la empresa. A pesar de que los ingresos totales crecieron en un 10,33 % durante este periodo, el comportamiento de los egresos operacionales y financieros, así como el tratamiento tributario, han determinado una recuperación parcial en el resultado neto, aunque aún sin alcanzar un punto de equilibrio real.

En primer lugar, los gastos operacionales pasaron de \$211.667.325 en 2023 a \$217.108.696 en 2024, lo que representa un aumento del 2,57 %. Este crecimiento, inferior al de los ingresos, es un signo positivo en términos de eficiencia operativa, pues sugiere que la empresa ha logrado contener el crecimiento de sus costos administrativos y logísticos,

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

posiblemente mediante disminución de pagos por honorarios, impuestos y arrendamientos de oficina. Sin embargo, el valor absoluto de estos gastos continúa siendo elevado y representa aproximadamente el 79 % de los ingresos totales de 2024, lo cual evidencia que el margen operativo bruto sigue siendo estrecho y vulnerable.

En contraste, los gastos financieros experimentaron una reducción notable, pasando de \$44.240.072 en 2023 a \$23.872.378 en 2024. Esta caída del 46,04 % indica una gestión más eficiente relacionada con los costos y procesos judiciales, y las demandas por incumplimientos. La disminución de esta carga financiera es fundamental para aliviar la presión sobre la utilidad operacional y mejorar el resultado neto, especialmente en contextos donde los márgenes de ganancia son limitados.

A nivel de resultados, la empresa logró reducir su pérdida antes de impuestos, pasando de un resultado negativo de \$22.162.463 en 2023 a una pérdida significativamente menor de \$1.554.423 en 2024. Esta mejora del 92,99% se explica por el crecimiento de los ingresos y la contención de los gastos financieros, aunque aún persisten presiones importantes desde el componente tributario. En efecto, para 2024 se registraron provisiones por impuestos sobre la renta y complementarios por \$7.757.000, así como un gasto por impuesto diferido de \$1.904.125, lo cual elevó el total de carga tributaria a más de \$9,6 millones. Esta situación llevó a que, pese a la mejora operativa, el resultado final del ejercicio no alcanzara a ser utilidad neta positiva.

Aunque la utilidad neta final no fue reportada explícitamente en el estado, es evidente que, tras deducir los impuestos del resultado antes de impuestos, la empresa cerró 2024 aún con pérdidas. Sin embargo, la magnitud de esta pérdida es sustancialmente menor a la registrada en 2023, lo que sugiere una tendencia de recuperación, siempre y cuando se

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

mantenga la estrategia de eficiencia operativa y se logre incrementar el ingreso a partir de las líneas de negocio más rentables.

Flota Los Puentes S.A. ha dado pasos significativos hacia la estabilización de sus finanzas. La contención del gasto operativo, la disminución drástica del gasto financiero y el aumento de los ingresos totales apuntan a una gestión más racional de los recursos. No obstante, la carga tributaria y el margen operativo ajustado siguen limitando la posibilidad de generar utilidades netas positivas. Para fortalecer su rentabilidad, la empresa deberá consolidar sus ingresos operacionales, continuar disminuyendo costos fijos innecesarios y desarrollar una planificación tributaria que le permita optimizar su carga fiscal sin comprometer su cumplimiento normativo.

6.3.5. Indicadores

Para evaluar de manera objetiva la efectividad de las políticas de recuperación de cartera y administración de créditos implementadas por Flota Los Puentes S.A., resulta indispensable establecer un conjunto de indicadores que permitan medir el desempeño financiero y operativo asociado a estas funciones. Estos indicadores no solo facilitarán el monitoreo continuo de la gestión, sino que también servirán como herramientas clave para la toma de decisiones estratégicas, al ofrecer información cuantitativa sobre la eficiencia del recaudo, el comportamiento de la cartera, el nivel de cumplimiento de los afiliados y la incidencia de las medidas adoptadas en la liquidez de la empresa. En este apartado se definen y analizan los principales indicadores financieros, con el propósito de generar alertas tempranas, promover ajustes oportunos en las políticas vigentes y fortalecer la sostenibilidad financiera de la compañía.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

6.3.5.1.Margen Bruto

El análisis del margen bruto de Flota Los Puentes revela una evolución favorable en la eficiencia operativa de la empresa durante el periodo analizado. En 2023, la empresa obtuvo una utilidad bruta de \$66.636.641, lo que representa un margen bruto del 25,99 % sobre los ingresos operacionales de ese año (\$256.371.752). Para el año 2024, esta utilidad bruta se incrementó a \$89.947.270, alcanzando un margen bruto del 32,75 % sobre ingresos de \$274.656.000. A pesar de la persistencia de pérdidas netas en el estado de resultados (como lo reflejan los indicadores de rentabilidad general), la mejora en el margen bruto representa una base sobre la cual puede proyectarse la recuperación financiera. La empresa está demostrando que su operación principal tiene potencial de ser rentable si se gestionan adecuadamente los gastos indirectos y administrativos.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

2023		2024			
$\frac{66.636.641}{256.371.752}$	=	25,99%	$\frac{89.947.270}{274.656.000}$	=	32,75%

6.3.5.2.Margen Operacional

El margen operacional mide la rentabilidad del negocio principal antes de incluir gastos financieros e impuestos. En 2023, el margen fue de -8,64 %, lo que indica que por cada \$100 generados en ventas, la empresa perdió \$8,64 únicamente en la operación de su negocio

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

principal. Esta cifra revela una situación operativa delicada, donde los ingresos no lograban cubrir ni siquiera los costos y gastos administrativos directamente relacionados con el funcionamiento. En 2024, el margen se recupera significativamente, reduciendo la pérdida a solo \$0,57 por cada \$100 vendidos, una mejora de más de 8 puntos porcentuales. El margen aún es negativo, lo que significa que la empresa sigue operando con pérdidas en su actividad principal. Esto sigue representando un riesgo para la sostenibilidad financiera.

La evolución del margen operacional de Flota Los Puentes entre 2023 y 2024 refleja una gestión más eficiente de los recursos y un esfuerzo sostenido por recuperar la viabilidad operativa del negocio. Aunque aún no se alcanza un margen positivo, la drástica reducción de las pérdidas indica que la empresa está en camino hacia el equilibrio financiero. Esta mejora puede ser utilizada como argumento sólido frente a entidades financieras, socios o potenciales inversionistas, ya que demuestra capacidad de reacción y disciplina operativa. No obstante, la empresa debe seguir implementando medidas que aseguren el paso de un margen negativo a uno positivo en el corto plazo.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

2023	2024
$\frac{-22.162.463}{256.371.752} = -8,64\%$	$\frac{-1.554.423}{274.656.000} = -0,57\%$

6.3.5.3. Margen Neto

El margen neto mide el beneficio final de la empresa por cada peso vendido, una vez descontados todos los costos y gastos. En ambos años, Flota Los Puentes presenta un margen

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

neto negativo, lo que evidencia que las operaciones están generando pérdidas. Sin embargo, la reducción de la pérdida en 2024 (de -8,64 % en 2023 a -4,08 %) representa una mejora significativa. Esta disminución puede deberse a un mejor aprovechamiento de ingresos no operacionales. Aunque la mejora es positiva, el margen negativo sigue siendo un foco de atención para la sostenibilidad financiera. Si bien los ingresos crecieron entre años, esto aún no se traduce en rentabilidad. El margen neto negativo limita la posibilidad de reinversión y pone en riesgo el atractivo para futuros inversionistas, lo cual compromete la sostenibilidad a largo plazo si no se revierte esta tendencia.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

2023	2024
$\frac{-22.162.463}{256.371.752} = -8,64\%$	$\frac{-11.215.548}{274.656.000} = -4,08\%$

6.3.5.4. Razón Corriente

La razón corriente indica la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Flota Los Puentes muestra un nivel muy saludable en ambos años; sin embargo, aunque una buena razón corriente es deseable, un nivel tan alto puede reflejar una sobreacumulación de activos circulantes no productivos, como cartera vencida que es materia de estudio en esta investigación. Esto significa que existen recursos inmovilizados que podrían destinarse a inversiones o cancelación anticipada de pasivos costosos, como se evidencia en el estado de las cuentas por cobrar.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

$$\frac{\text{Inversión corriente}}{\text{Obligaciones corrientes}}$$

2023		2024	
$\frac{314.721.030}{72.026.184}$	= 4,37	$\frac{370.012.626}{75.506.178}$	= 4,90

6.3.5.5. Tesorería

El Indicador de Tesorería evalúa la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas de corto plazo con el efectivo en caja y bancos. Se muestra una clara mejora entre 2023 y 2024, pasando de una situación de alta vulnerabilidad a una posición más segura, aunque no óptima. Esta tendencia positiva debe mantenerse, buscando que el índice se acerque a 1, lo cual brindaría total respaldo para responder con liquidez a cualquier compromiso financiero inmediato.

En 2023 la empresa apenas contaba con el 10,5 % del efectivo necesario para cubrir sus obligaciones de corto plazo. Esta cifra es crítica, pues indica una dependencia total de la rotación de cartera para pagar las deudas inmediatas, rubro que es muy elevado en Flota Los Puentes S.A. También sugiere posible vulnerabilidad ante contingencias financieras, retrasos en cobros o disminuciones abruptas en ingresos. En 2024 la situación mejora considerablemente: ahora la empresa cuenta con el 54,8 % del efectivo requerido para cubrir sus obligaciones inmediatas. Aunque aún está por debajo del nivel óptimo, esta mejora indica una política más conservadora de liquidez, una gestión eficiente del flujo de caja o un aumento significativo del disponible en bancos. Esta cifra puede ser reflejo de una decisión estratégica de acumular efectivo o responder a una coyuntura de fin de año. Sin embargo, con un índice de 0,548 aún se recomienda prudencia: cualquier retraso en ingresos o gasto imprevisto podría dificultar el cumplimiento de obligaciones sin recurrir a créditos de corto plazo.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Disponible		Obligaciones corrientes	
2023		2024	
$\frac{7.565.550}{72.026.184} =$	0,105	$\frac{41.389.300}{75.506.178} =$	0,548

6.3.5.6. Rotación de Cartera

El índice de rotación de cartera evalúa cuántas veces en un año la empresa logra recuperar el valor total de sus cuentas por cobrar. A su vez, el período medio de recuperación (en días) indica el tiempo promedio que tarda la empresa en convertir sus ventas a crédito o cuentas por cobrar en efectivo. La empresa recupera el total de sus cuentas por cobrar una sola vez al año, lo que evidencia una rotación lenta (1,18 veces). Una rotación baja como esta afecta el flujo de caja, ya que los recursos permanecen más tiempo inmovilizados en cartera.

El tiempo promedio para recaudar una factura a crédito es de 308 días, más de diez meses. Este resultado es muy alto y refleja una política de crédito laxa o una deficiente gestión de cobros. En comparación, una recuperación saludable para empresas del sector transporte no debería superar los 90 a 120 días. Este indicador refleja problemas de liquidez, ya que cuanto más lenta sea la recuperación de cartera, más difícil es cubrir obligaciones de corto plazo. Es importante tener claro que las cuentas demoradas tienen mayor riesgo de no cobrarse poniendo en riesgo la liquidez de la empresa y limitando su capacidad operativa.

De otra parte, una rotación baja puede obligar a recurrir a créditos para sostener la operación. A pesar de que los ingresos operacionales son relevantes, el hecho de que estos se demoren casi un año en convertirse en efectivo representa un cuello de botella financiero. Esta

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

es una de las razones por las cuales, a pesar de mejoras en márgenes operativos, la rentabilidad neta sigue siendo negativa.

$$\frac{\text{Ventas a crédito en el periodo}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}} = \frac{365}{\text{Rotación Cartera}}$$

2024			
Total Ingreso operacional	307.055.966	C x C Año n	233.370.011
- Otros ingresos ordinarios	<u>- 32.399.966</u>	+ C x C Año n - 1	<u>230.258.380</u>
Ventas a crédito en el periodo	274.656.000		463.628.391
		C x C Promedio	231.814.196
$\frac{274.656.000}{231.814.196} =$	1,18	Veces se cobran las CXC	
$\frac{365}{1,18} =$	308	Recuperación de cartera en días	

6.3.5.7. Rotación de inventarios

Durante el año 2024, la rotación de inventario de Flota Los Puentes S.A. fue de 3,31 veces, lo que indica que el inventario se renueva aproximadamente tres veces al año. En términos operativos, esto equivale a un promedio de 110 días para rotar completamente; es decir, la empresa mantiene sus existencias durante casi cuatro meses antes de venderlas en su totalidad. Este resultado sugiere una gestión de inventarios conservadora o potencialmente ineficiente. Si bien mantener inventario disponible puede reducir el riesgo de quiebres de stock y garantizar la continuidad operativa, una rotación baja también puede generar costos ocultos,

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

tales como obsolescencia de productos, almacenamiento prolongado y pérdida de oportunidades financieras.

Costo de mercancías vendidas en el periodo
Inventario Promedio de mercancías

2024	
Inventario Promedio de mercancías (Inv n + Inv n-1)/2	86.075.207,26
Inventario Año n	95.253.314,51
Inventario Año n - 1	<u>76.897.100,00</u>
	172.150.414,51

$\frac{284.738.011}{86.075.207} =$	3,31	Veces que rota el inventario en un año
$\frac{365}{3,31} =$	110	Días rotación inventario

6.3.5.8.Ciclo Operativo

El ciclo operativo mide el tiempo total que tarda la empresa en convertir una inversión inicial en inventario hasta recuperar ese dinero en efectivo tras una venta a crédito. En 2024, Flota Los Puentes presenta un ciclo operativo de 418 días, lo que indica que pasan 14 meses entre la inversión en insumos o inventario y el momento en que se cobra la venta. Este resultado refleja una rotación muy lenta del capital de trabajo, afectando directamente el flujo de caja y la sostenibilidad financiera de corto plazo. Presenta una altísima inmovilización de recursos porque las cuentas por cobrar quedan atadas por un periodo prolongado, afectando la capacidad de la empresa para atender gastos corrientes. Por esta razón, Flota Los Puentes debe financiarse durante más de un año antes de recuperar su inversión operativa; además, a más tiempo entre

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

compra y cobro, mayor posibilidad de pérdidas por impagos, inflación o variaciones del mercado.

El ciclo operativo de Flota Los Puentes en 2024 refleja una operación financieramente lenta, en la que los recursos permanecen 14 meses antes de retornar como efectivo. Esta situación compromete la liquidez, incrementa el costo de capital y limita la capacidad de reinversión. El resultado también explica por qué, a pesar de mejoras en márgenes y liquidez relativa, la empresa sigue presentando rentabilidad negativa: el flujo real de efectivo es muy bajo o llega con demasiada demora.

		Rotación Cartera (días)			
		(+)	Rotación Inventarios (días)		
		Ciclo Operativo			
2024					
308	=	418	días de duración del ciclo operativo		
110					
418					

6.3.5.9. Nivel de endeudamiento

Este indicador muestra el porcentaje de los activos financiado por terceros. Ambos valores se encuentran en un rango moderado, lo que implica que más de la mitad del activo está respaldado por recursos propios, lo cual es financieramente saludable. Aunque este endeudamiento es manejable, su crecimiento debe ser monitoreado. Un aumento sostenido sin respaldo en la rentabilidad podría llevar a la empresa a una situación de apalancamiento riesgosa. Es importante analizar el incremento del pasivo con el fondo de reposición, lo cual puede ser una señal de alerta al ponerse en riesgo la competitividad de la flota de la empresa.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total de Financiación externa}}{\text{Total de la Inversión}}$$

2023		2024	
$\frac{236.555.947}{558.220.565}$	= 42,38%	$\frac{261.534.266}{571.983.336}$	= 45,72%

6.3.5.10. Rentabilidad del Patrimonio (ROE)

El ROE para las vigencias 2023 y 2024 en Flota Los Puentes refleja pérdida de valor. Aunque hay una mejora en 2023, el capital aportado por los socios sigue generando pérdidas en lugar de beneficios. Este resultado puede desincentivar futuras inyecciones de capital y refleja una gestión que, si bien controlada, aún no es eficiente en la conversión del patrimonio en rentabilidad. Una estrategia de reestructuración comercial, revisión de tarifas, y políticas de fidelización del cliente pueden aportar al cambio de esta tendencia.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

2023		2024	
$\frac{-22.162.463}{321.664.618}$	= -6,89%	$\frac{-11.215.548}{310.449.070}$	= -3,61%

6.4. Proposición de estrategias viables y adaptadas a la realidad de Flota Los Puentes S.A. para mejorar la gestión de cobranza y el acceso a créditos de inversión.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Esta unidad presenta estrategias específicas para corregir las debilidades en la gestión de cobranza y créditos de Flota Los Puentes S.A., con el fin de mejorar el flujo de caja, reducir la cartera vencida y fortalecer su capacidad financiera. Las propuestas son viables, contextualizadas y consideran tanto la estructura operativa como las condiciones del sector transporte, evaluando su impacto financiero, gerencial y su aporte a la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

6.4.1. Estrategias para mejorar la gestión de cobranza y la recuperación de cartera

Con base en el análisis financiero realizado, se evidencia que Flota Los Puentes presenta un ciclo de recuperación de cartera de 308 días, lo que representa una debilidad crítica en el manejo del capital de trabajo. Esta situación no solo afecta la liquidez de la empresa, sino que también incrementa el riesgo de incobrabilidad. A continuación, se proponen estrategias fundamentadas para optimizar el proceso de recaudo y fortalecer la sostenibilidad financiera.

6.4.1.1. Segmentación de Clientes por Riesgo de Morosidad

La segmentación de clientes debe orientarse a clasificar a los usuarios según su historial y comportamiento financiero, con el fin de establecer estrategias diferenciadas de cobranza. Esta herramienta permite focalizar esfuerzos y recursos donde más se requieren. Por esto, se recomienda establecer una matriz de riesgo crediticio, en la que se evalúen variables como frecuencia de uso del servicio, cumplimiento en pagos anteriores, plazos solicitados y volumen de facturación mensual.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

En la matriz de riesgo crediticio, los clientes pueden ser agrupados en tres categorías: alto, medio y bajo riesgo. Para cada categoría se deben definir niveles de seguimiento, intensidad de cobranza y condiciones contractuales específicas. Con la implementación de esta matriz, se espera aumento de la eficiencia en el recaudo, disminución del índice de morosidad y mejora en la toma de decisiones sobre asignación de cupos de crédito. La Tabla 6 muestra una propuesta de Matriz de Riesgo Crediticio para Flota Los Puentes S.A.

Tabla 10 Matriz de Riesgo Crediticio – Flota Los Puentes

Criterio Evaluado	Descripción	Puntaje Bajo Riesgo (1)	Puntaje Medio Riesgo (2)	Puntaje Alto Riesgo (3)
Historial de Pago	Cumplimiento de pagos anteriores	Siempre paga a tiempo	Paga con retrasos ocasionales	Frecuentes retrasos o moras
Antigüedad como Cliente	Tiempo de relación comercial con Flota Los Puentes	> 3 años	Entre 1 y 3 años	< 1 año
Volumen de Facturación Mensual	Promedio mensual de facturación	> \$3.000.000	\$1.000.000 – \$3.000.000	< \$1.000.000
Plazo de Crédito Solicitado	Tiempo que normalmente solicita para pago	≤ 30 días	31 a 60 días	> 60 días

Fuente: Autor

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

6.4.1.2. Planes de Pago Personalizados

Los procesos de cobro rígidos pueden generar conflictos con clientes que enfrentan dificultades de liquidez temporales. Ofrecer planes de pago adaptados a cada situación puede facilitar el recaudo sin deteriorar la relación comercial. Se propone, para clientes con deuda vencida superior a 60 días, implementar acuerdos de pago ajustados a su flujo de caja, incluyendo cuotas mensuales, plazos razonables y posibles periodos de gracia inicial. Estos convenios deben ser formales, firmados y respaldados por un pagaré u otro mecanismo legal que proteja a la empresa frente a futuros incumplimientos. Con esto, se espera incrementar la tasa de recuperación de cartera vencida, no incurrir en costos judiciales y deterioro de relaciones comerciales, a lo que se suma la fidelización de clientes.

6.4.1.3. Gestión Proactiva de Cobro con Alertas Tempranas

La gestión eficiente de cartera no puede limitarse a actuar una vez se ha configurado la mora. Es necesario contar con sistemas de prevención del incumplimiento, que permitan actuar de forma anticipada. Se propone implementar un sistema de alertas automáticas, ya sea mediante un software o planillas automatizadas, que notifiquen con al menos 10 días de anticipación el vencimiento de obligaciones. El personal administrativo debe realizar recordatorios secuenciales (por correo electrónico, llamada y mensaje de texto) para reforzar el compromiso con el pago oportuno.

Además, se deben establecer protocolos de seguimiento escalonado, donde un cliente que supere los 30 días de mora reciba una gestión más intensiva, e incluso intervención con acuerdo de pago, si corresponde. Con esta gestión temprana de cobro se reduce el tiempo

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

promedio de recuperación, el monto de la cartera de difícil recaudo y se profesionaliza el proceso de cobranza.

6.4.1.4. Incentivos por Pronto Pago

Fomentar el pago anticipado no solo mejora el flujo de caja, sino que también reduce el riesgo de morosidad. A través de incentivos adecuados, los clientes pueden ser motivados a cumplir sus compromisos antes del vencimiento. Para esto, se recomienda implementar descuentos por pronto pago (por ejemplo, entre el 2 % y 5 % si el pago se realiza dentro de los primeros 10 días). También se pueden ofrecer beneficios no monetarios, como prioridad en reservas, atención preferencial, o tarifas especiales para clientes cumplidos de forma recurrente. Para los clientes que se encuentren en mora, se sugiere establecer convenios formales de refinanciación, sin recurrir a embargos ni acciones legales mientras haya voluntad de pago. Se espera el aumento en la liquidez operativa, disminución del nivel de cartera vencida y mejorar la percepción del servicio al cliente, reforzando la relación comercial.

La implementación de estas estrategias debe estar acompañada de una política institucional de crédito y cobranza, claramente definida, conocida por el personal y respaldada por herramientas tecnológicas que permitan su seguimiento. Además, es fundamental hacer seguimiento a los indicadores de desempeño periódicos, como rotación de cartera (en días), porcentaje de recuperación mensual, porcentaje de cumplimiento de acuerdos de pago y porcentaje de clientes con mora mayor a 60 días. Estas acciones permitirán a Flota Los Puentes fortalecer su sostenibilidad financiera, reducir su dependencia de endeudamiento y mejorar su capacidad de inversión en el mediano plazo.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

6.4.2. Estrategias para mejorar la administración de créditos.

La administración eficiente del crédito constituye uno de los pilares fundamentales para la sostenibilidad financiera de las empresas, especialmente en sectores como el transporte, donde los flujos de caja están fuertemente condicionados por el comportamiento de pago de los clientes. En el caso de Flota Los Puentes S.A., los indicadores financieros analizados evidencian que la gestión crediticia actual presenta debilidades estructurales que impactan negativamente la liquidez operativa por la morosidad aumentada.

Por ello, se propone una serie de estrategias orientadas a profesionalizar el proceso de otorgamiento y control del crédito, bajo criterios técnicos, automatizados y diferenciados según el perfil de riesgo del cliente. Estas estrategias permitirán reducir la exposición financiera, fortalecer el flujo de caja y mejorar la calidad de la cartera.

6.4.2.1. Nuevos Criterios para Otorgamiento de Crédito (*Scoring Crediticio*)

El *scoring* crediticio es una herramienta de evaluación previa que permite analizar la viabilidad de otorgar crédito comercial a un cliente, mediante la asignación de un puntaje basado en criterios técnicos, financieros y operativos. Su finalidad es reducir el riesgo de incobrabilidad, estandarizar las decisiones crediticias y garantizar que cada cliente reciba condiciones proporcionales a su capacidad de pago y comportamiento esperado.

A diferencia de la matriz de riesgo crediticio, que clasifica a los clientes con obligaciones vigentes según su nivel de morosidad para aplicar estrategias de cobranza diferenciada, el *scoring*

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

crediticio se enfoca en el proceso previo al otorgamiento del crédito, evaluando aspectos como la solvencia financiera del cliente, historial de pagos, volumen estimado de compras, sector económico al que pertenece, garantías ofrecidas y referencias comerciales. Esta metodología permite que la empresa tome decisiones informadas sobre aprobar o rechazar solicitudes de crédito, establecer montos máximos y plazos adecuados, exigir garantías proporcionales al nivel de riesgo. El *scoring* crediticio representa un paso hacia la profesionalización de la gestión crediticia, al permitir un análisis sistemático, objetivo y alineado con la realidad financiera del cliente y de la empresa.

Tabla 11 Matriz de *Scoring* Crediticio – Flota Los Puentes S.A.

Criterio	Descripción	Bajo Riesgo (1)	Medio Riesgo (2)	Alto Riesgo (3)	Peso (%)
Historial con Flota Los Puentes	Antigüedad y cumplimiento de pagos anteriores	Más de 3 años y sin moras	1–3 años o retrasos ocasionales	Nuevo o con historial negativo	25%
Solvencia financiera	Capacidad de pago basada en flujo de caja, patrimonio o solvencia	Flujo sólido, ingresos estables y excedentes	Flujo ajustado, ingresos variables	Sin evidencia clara o sobreendeudado	20%
Estimado de facturación mensual	Monto proyectado de compras mensuales a crédito	> \$3.000.000	\$1M – \$0M	< \$1.000.000	15%
Referencias comerciales	Opiniones de otros proveedores sobre cumplimiento	Excelentes, verificables	Incompletas o regulares	Negativas o inexistentes	15%

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Criterio	Descripción	Bajo Riesgo (1)	Medio Riesgo (2)	Alto Riesgo (3)	Peso (%)
Historial económico del cliente	Estabilidad en el sector en términos de flujo y riesgo	Historial sólido y estable	Historial variable o cíclico	Historial informal o inestable	10%
Garantías ofrecidas	Tipo y nivel de respaldo en caso de incumplimiento	Pagaré, codeudor, contrato formal	Pagaré simple o sin respaldo notariado	Sin garantías o sin respaldo documentado	15%

Fuente: Autor

Cada uno de estos criterios será ponderado y calificado en una escala que clasifique a los clientes en niveles de riesgo: bajo, medio o alto. Se obtiene una herramienta de apoyo para tomar decisiones fundamentadas, evitando la asignación indiscriminada de cupos de crédito, como se indica en la Tabla 8.

Tabla 12 Clasificación y Recomendación de Crédito – Flota Los Puentes S.A.

Puntaje Total	Nivel de Riesgo	Decisión de Crédito
1.00 – 1.49	Bajo Riesgo	Aprobación automática. Cupo amplio. Plazo de hasta 60 días. Garantías básicas.
1.50 – 2.29	Riesgo Medio	Aprobación condicional. Cupo moderado. Plazo máximo 30 días. Exigir pagaré y revisión semestral.
2.30 – 3.00	Alto Riesgo	No se aprueba crédito. Solo ventas de contado o bajo garantía reforzada. Revisión a futuro.

Fuente: Autor

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Esto contrarresta uno de los principales errores en la administración de créditos que radica en la ausencia de parámetros técnicos para evaluar la capacidad y voluntad de pago de los clientes. El otorgamiento basado en relaciones informales o decisiones subjetivas ha incrementado el riesgo de incobrabilidad. Se propone implementar este sistema de *scoring* crediticio que permita calificar a los clientes de forma objetiva

6.4.2.2.Límites y Plazos Según Historial del Cliente

El tratamiento uniforme a todos los clientes desconoce su comportamiento histórico, lo que debilita el control del crédito otorgado. Es fundamental ajustar los términos comerciales según el nivel de riesgo. Se sugiere establecer límites de crédito escalonados, en función del puntaje obtenido en la matriz de riesgo, por ejemplo, definir plazos de pago diferenciados dando a los clientes de bajo riesgo hasta 60 días, a los clientes de riesgo medio 30 días con revisión periódica y a los clientes de riesgo alto, exigir pago anticipado o con garantía. Estos parámetros deben ser revisados y ajustados al menos una vez por semestre, según el comportamiento real del cliente. Se espera mayor control sobre la exposición crediticia de la empresa, formular incentivos al buen comportamiento financiero de los clientes y disminución progresiva del volumen de cartera vencida.

6.4.2.3.Automatización del Proceso Crediticio

La gestión manual del crédito, además de demandar recursos administrativos, incrementa los errores, la falta de trazabilidad y la lentitud en la toma de decisiones. Automatizar este proceso

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

permite agilizar la evaluación y control del crédito otorgado. Por esto, es importante implementar un sistema digital de análisis y aprobación de créditos, que integre consulta de bases de datos internas y externas, generación automática del *scoring*, alertas de vencimientos y monitoreo de cumplimiento. Es fundamental vincular esta herramienta con el sistema contable y financiero de la empresa para obtener información en tiempo real. Con la implementación de esta herramienta se espera estandarización y agilidad en la evaluación de solicitudes de crédito, disminución de riesgos por errores humanos o subjetividad y mejora en la toma de decisiones comerciales y financieras.

6.4.3. Viabilidad financiera, para medir el cambio.

Las estrategias de fortalecimiento en la administración de créditos y la gestión de cobranza propuestas para Flota Los Puentes S.A. buscan generar impactos financieros directos en la mejora de indicadores clave, especialmente relacionados con la cartera, el flujo de caja y la eficiencia operativa. A continuación, se presenta una evaluación detallada de su viabilidad financiera, estructurada en dos componentes: (i) simulación de impacto de las estrategias sobre la rotación y recuperación de cartera, y (ii) cálculo del retorno esperado sobre la inversión estratégica.

6.4.3.1. Simulación de impacto de las estrategias sobre la rotación y recuperación de cartera, aplicado a distintos escenarios

Con el propósito de evaluar la viabilidad financiera y operativa de las estrategias propuestas para la recuperación de cartera y la administración de créditos en Flota Los Puentes

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

S.A., se realizó una simulación de su impacto en seis escenarios. Esta simulación proyecta los posibles efectos que tendría la implementación de las estrategias sobre la rotación de cartera, el flujo de caja y el monto recaudo. Con el análisis de los resultados en cada uno de estos escenarios, se busca anticipar los resultados esperados según variables como el porcentaje de recuperación mensual y la inversión requerida para la puesta en marcha de los mecanismos propuestos. Estos escenarios permiten a la gerencia de Flota Los Puentes S.A. tomar decisiones informadas, cuantificar beneficios potenciales y establecer prioridades en función del contexto financiero y operativo.

Fórmula: Para calcular el capital que podría liberarse al reducir los días de rotación de cartera, se empleó la siguiente fórmula:

$$\text{Capital liberado} = \left(\frac{\text{Ventas proyectadas 2025}}{365} \right) * \text{Reducción en días}$$

Donde: Ventas proyectadas 2025 = \$296.628.480 (crecimiento del 8% frente a 2024)

Reducción en días = Ajustes en la rotación de cartera partiendo de 308 días

Nuevo ciclo: Nuevo ciclo de recuperación de cartera

- **Escenario 1. Reducción de cartera a 300 días.** En este primer escenario, la rotación de cartera se reduce a 300 días, con una mejora muy leve en el ciclo de recuperación de cartera. Esto representa recuperación cercana al 3% en el recaudo, pero aún refleja un ciclo de cobro lento (10 meses para recuperar lo vendido a crédito). En este escenario se liberaría un capital de \$6.501.446,14. En términos financieros, este capital podría

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

destinarse al pago de obligaciones inmediatas, inversión en activos operativos o reducción de necesidades de endeudamiento, impactando positivamente en los indicadores de liquidez y apalancamiento.

Escenario 1		Recuperación de cartera	Nuevo ciclo
Capital liberado	$= \left(\frac{296.628.480}{365} \right) * 8 =$	6.501.446,14	300

- Escenario 2. Reducción de cartera a 278 días.** En este puntose plantea reducción de 30 días en el ciclo de rotación de cartera, como resultado de una implementación más agresiva de estrategias de cobranza y control de crédito. Con ventas proyectadas para el año 2025 de \$296.628.480, la aplicación de la fórmula de capital liberado permite estimar una disponibilidad adicional de \$24.380.423,01 en el flujo de caja anual que podría emplearse para reducir pasivos, realizar inversiones estratégicas o mejorar la liquidez operativa sin recurrir a crédito externo. Se presentaría un avance en términos de eficiencia financiera al recuperar el 10,45% de la cartera, aportando directamente a la sostenibilidad y capacidad de respuesta de la empresa frente a obligaciones de corto plazo.

Escenario 2		Recuperación de cartera	Nuevo ciclo
Capital liberado	$= \left(\frac{296.628.480}{365} \right) * 30 =$	24.380.423,01	278

- Escenario 3. Reducción de cartera a 248 días** En este escenario se proyecta una mejora más elevada en la rotación de cartera, con una reducción de 60 días en el ciclo de recaudo, pasando de 308 días en 2024, a 248 días. El cambio respondería a la

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

implementación combinada de estrategias de cobro preventivo, segmentación de cartera por riesgo y medidas para los afiliados morosos. Con esta propuesta de ciclo de rotación de cartera se obtiene un flujo adicional de \$48.760.846,03 que representa un incremento significativo de liquidez, que se traduce en una mayor capacidad de respuesta financiera para Flota Los Puentes S.A. El impacto de este nivel de optimización se refleja no solo en la liberación de recursos, sino también en el fortalecimiento del apalancamiento institucional, la reducción del riesgo operativo y mayor eficiencia en la recuperación de cartera (20,89%) que se traduce en mayor capital disponible para reinversión, pago de pasivos o expansión de operaciones.

Escenario 3		Recuperación de cartera	Nuevo ciclo
Capital liberado	$= \left(\frac{296.628.480}{365} \right) * 60 =$	48.760.846,03	248

- Escenario 4. Reducción de cartera a 218 días** Con la reducción de 90 días en el ciclo de rotación de cartera se plantea un mayor impacto en términos de recuperación, disminuyendo de 308 a 218 días. Esta mejora supondría la implementación simultánea y eficaz estrategias como automatización del cobro, política de scoring crediticio, reglamentos contractuales, acuerdos de pago escalonados y control estricto en el despacho. Este nuevo ciclo generaría un flujo de caja adicional altamente significativo de \$73.141.269,04 recuperando el 31,34% de las cuentas por cobrar, que podría ser destinado al fortalecimiento del capital de trabajo, la financiación de nuevas rutas o la actualización tecnológica de la empresa. Aunque este escenario requiere un mayor

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

esfuerzo institucional, proyecta resultados muy favorables en términos de sostenibilidad, eficiencia y reputación ante el sistema financiero.

Escenario 4		Recuperación de cartera	Nuevo ciclo
Capital liberado	$= \left(\frac{296.628.480}{365} \right) * 90 =$	73.141.269,04	218

- Escenario 5. Reducción de cartera a 188 días** Se proyecta reducción en la rotación de cartera de 120 días, llevando el indicador de 308 a 188 días. Esta meta vislumbra una transformación completa del sistema de gestión financiera de Flota Los Puentes S.A., sustentada en herramientas digitales, segmentación dinámica de cartera, control institucional estricto y sanciones automáticas por incumplimiento, liberando un capital de \$97.521.692,05 (41,79% de la cartera a 2024). La empresa podría disponer de casi cien millones adicionales en flujo de caja sin recurrir a endeudamiento externo, lo cual mejoraría su perfil financiero, capacidad de inversión y reputación ante terceros. Sin embargo, este escenario también exige una implementación rigurosa, con respaldo tecnológico, entrenamiento del personal y un cambio cultural entre afiliados y contratistas.

Escenario 5		Recuperación de cartera	Nuevo ciclo
Capital liberado	$= \left(\frac{296.628.480}{365} \right) * 120 =$	97.521.692,05	188

- Escenario 6. Reducción de cartera a 158 días.** El sexto escenario plantea una reducción extrema de 150 días en el ciclo de rotación de cartera. Esta proyección parte del supuesto

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

de una transformación total del sistema de gestión de cartera y créditos, mediante digitalización plena, control operativo en tiempo real, segmentación inteligente de riesgo y una política de sanciones automática y efectiva. Bajo este escenario, se estima una liberación de capital de \$121.902.115,07, lo que representaría el 52,24% de la cartera a diciembre de 2024. Este es el escenario de mayor impacto financiero con liberando recursos que podrían destinarse a la modernización del parque automotor, expansión de rutas o fortalecimiento de reservas estratégicas, disminuyendo significativamente la dependencia de líneas de crédito externas. No obstante, este modelo requiere cambios estructurales profundos, como reformas contractuales con afiliados, formación continua del personal y cultura organizacional orientada a la disciplina financiera. Aunque ambicioso, este escenario establece el horizonte ideal al que la empresa podría aspirar en un mediano plazo.

	Escenario 6	Recuperación de cartera	Nuevo ciclo
Capital liberado	$= \left(\frac{296.628.480}{365} \right) * 150 =$	121.902.115,07	158

La simulación de los diferentes escenarios de recuperación de cartera permite evidenciar el impacto directo que tiene la reducción de los días de rotación sobre la liquidez operativa de Flota Los Puentes S.A. A medida que se optimiza el ciclo de recaudo, se libera un monto creciente de capital que puede ser reinvertido estratégicamente o utilizado para cubrir obligaciones financieras, sin necesidad de recurrir al endeudamiento externo. Este ejercicio confirma que incluso pequeñas mejoras en la rotación generan beneficios financieros tangibles, mientras que escenarios más ambiciosos, aunque demandantes en

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

términos operativos y tecnológicos, ofrecen un alto retorno en flujo de caja y sostenibilidad institucional.

Cada día que se reduzca la rotación de cartera equivale a una liberación de \$812.680,77. Este capital puede representar una importante fuente de liquidez en una empresa con bajos niveles de tesorería o con alta dependencia de financiación externa. Por tanto, el esfuerzo por optimizar la gestión de cartera no solo tiene efectos contables, sino un impacto tangible en la salud financiera de Flota Los Puentes S.A.

La Tabla 9 presenta un resumen comparativo de los seis escenarios simulados, en los que se detalla la relación entre la reducción en días de rotación, la duración proyectada del nuevo ciclo, las ventas estimadas para el año 2025, el capital potencialmente liberado y el porcentaje de recuperación anual en cada uno de los seis escenarios.

Tabla 13 Escenarios de recuperación de cartera

Reducción en días	Rotación cartera proyectada (días)	Ventas proyectadas 2025	Capital liberado	Recuperación anual
8	300	296.628.480	6.501.446,14	2,79%
30	278	296.628.480	24.380.423,01	10,45%
60	248	296.628.480	48.760.846,03	20,89%
90	218	296.628.480	73.141.269,04	31,34%
120	188	296.628.480	97.521.692,05	41,79%
150	158	296.628.480	121.902.115,07	52,24%

Fuente: Autor

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

6.4.3.2. Efecto en los Ingresos generados por la implementación de las estrategias

Flota Los Puentes S.A. enfrenta un reto significativo en la gestión de su cartera de créditos. Con base en unos ingresos proyectados a 2025 de \$296.628.480 y una cartera a 2024 que cerró en \$360.034.325, se presentan a continuación los seis escenarios partiendo de la situación actual. En cada uno de estos escenarios, se calcula el capital liberado, el porcentaje de recuperación anual, el saldo restante en cartera y los ingresos proyectados a 2025, los cuales resultan de la sumatoria de la recuperación de cartera más las ventas proyectadas. La implementación de estrategias para reducir el ciclo de cobranza (disminuir los días de rotación de cartera) tiene como objetivo liberar capital, mejorar la liquidez de la empresa y, en consecuencia, incrementar los ingresos con el fin de generar mayores recursos disponibles que permitan financiar las operaciones, pagar deudas o realizar nuevas inversiones.

6.4.3.2.1. Escenario 0: Situación actual

Este escenario es la situación inicial, donde la cartera no experimenta ningún cambio en los plazos de cobro. Es evidente que no hay recuperación de la cartera, lo que significa que no se libera capital. La empresa se ve limitada en su capacidad de generar ingresos adicionales. La falta de liquidez afecta la capacidad de inversión y la operatividad.

- Rotación de cartera proyectada: 308 días
- % de recuperación anual: 0%
- Capital liberado: \$0
- Ingresos proyectados a 2025: \$296,628,480 (mismo valor que las ventas proyectadas)

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

6.4.3.2.2. Escenario 1: Disminución de 8 días en el ciclo de recuperación de cartera

En este escenario, la reducción en los días de la rotación de la cartera empieza a tener un pequeño impacto positivo en la liquidez de la empresa. La recuperación anual es baja (solo 2,79%), pero ya se libera capital por un valor de aproximadamente \$6,5 millones. Esto genera un incremento modesto en los ingresos proyectados, que alcanzan \$303,1 millones. Si bien no es una mejora drástica, es un primer paso hacia una gestión más eficiente de los recursos.

- Rotación de cartera proyectada: 300 días
- Porcentaje de recuperación anual: 2.79%
- Capital liberado: \$6,501,446
- Ingresos proyectados a 2025: \$303,129,926

6.4.3.2.3. Escenario 2: Disminución de 30 días en el ciclo de recuperación de cartera

Con una reducción de 30 días, la recuperación anual alcanza el 10,45%, lo que representa una mejoría significativa en comparación con el escenario anterior. La empresa empieza a liberar un capital importante de \$24,4 millones. Este capital puede ser utilizado para nuevas inversiones o para mejorar la liquidez operativa. Los ingresos proyectados suben a \$321 millones, lo que implica que la empresa está experimentando un impacto positivo en su capacidad de generar ingresos adicionales gracias a la estrategia de cobranza.

- Rotación de cartera proyectada: 278 días
- Porcentaje de recuperación anual: 10.45%

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

- Capital liberado: \$24,380,423
- Ingresos proyectados a 2025: \$321,008,903

6.4.3.2.4. Escenario 3: Disminución de 60 días en el ciclo de recuperación de cartera

Aquí, la recuperación anual se incrementa al 20,89%, lo que significa que más de una quinta parte de la cartera total se recupera durante el año. El capital liberado también aumenta considerablemente a \$48,8 millones. La mejora en la liquidez es notable, lo que facilita el acceso a nuevos créditos, reduce la dependencia de fuentes externas de financiamiento y permite reinvertir en la operación. Este escenario también presenta un fuerte incremento en los ingresos a \$345,4 millones, lo que refleja un impacto muy positivo en las finanzas de la empresa.

- Rotación de cartera proyectada: 248 días
- Porcentaje de recuperación anual: 20,89%
- Capital liberado: \$48.760.846
- Ingresos proyectados a 2025: \$345.389.326

6.4.3.2.5. Escenario 4: Disminución de 90 días en el ciclo de recuperación de cartera

Con una reducción de 90 días, la recuperación anual se eleva a 31,34%, lo que permite liberar un capital significativo de \$73,1 millones. Este escenario representa una mejora sustancial en la gestión de cobranza, con una rotación de cartera mucho más eficiente. Los ingresos proyectados aumentan a \$369,8 millones, lo que indica que la empresa está obteniendo más recursos gracias a la recuperación de cartera, lo que le da mayores márgenes de maniobra para crecer.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

- Rotación de cartera proyectada: 218 días
- Porcentaje de recuperación anual: 31,34%
- Capital liberado: \$73.141.269
- Ingresos proyectados a 2025: \$369.769.749

6.4.3.2.6. Escenario 5: Disminución de 120 días en el ciclo de recuperación de cartera

En este escenario, la recuperación anual alcanza un impresionante 41,79% de la cartera, lo que demuestra la efectividad de la estrategia implementada. La liberación de capital es considerable, con \$97,5 millones, lo que mejora de manera significativa la capacidad operativa de la empresa. La proyección de ingresos también es más alta (\$394,2 millones), lo que refuerza la capacidad de la empresa para reinvertir en su crecimiento y expandir sus operaciones.

- Rotación de cartera proyectada: 188 días
- Porcentaje de recuperación anual: 41,79%
- Capital liberado: \$97.521.692
- Ingresos proyectados a 2025: \$394.150.172

6.4.3.2.7. Escenario 6: Disminución de 150 días en el ciclo de recuperación de cartera

Este es el escenario más optimista, con una recuperación anual de 52.24%. La liberación de capital es la más alta, alcanzando los \$121,9 millones, lo que pone a la empresa en una posición muy favorable para hacer nuevas inversiones, mejorar su liquidez y reducir la dependencia de créditos

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

externos. Los ingresos proyectados llegan a \$418,5 millones, el nivel más alto, lo que refleja el gran impacto de las estrategias de cobranza en la salud financiera de la empresa.

- Rotación de cartera proyectada: 158 días
- Porcentaje de recuperación anual: 52,24%
- Capital liberado: \$121.902.115
- Ingresos proyectados a 2025: \$418.530.595

Tabla 14 Escenarios de ingresos proyectados a 2025, en cada uno de los escenarios

Escenarios	Rotación Reducción en días	Rotación cartera proyectada (días)	Capital liberado (\$)	% de recuperación anual	Nuevo saldo en cartera	Ingresos proyectados a 2025
Situación actual	0	308	\$0	0%	\$ 360.034.325	\$ 296.628.480
1	8	300	\$ 6.501.446	2,79%	\$ 353.532.879	\$ 303.129.926
2	30	278	\$24.380.423	10,45%	\$ 335.653.902	\$ 321.008.903
3	60	248	\$48.760.846	20,89%	\$ 311.273.479	\$ 345.389.326
4	90	218	\$73.141.269	31,34%	\$ 286.893.056	\$ 369.769.749
5	120	188	\$97.521.692	41,79%	\$ 262.512.633	\$ 394.150.172
6	150	158	\$121.902.115	52,24%	\$ 238.132.210	\$ 418.530.595

Fuente: Autor

Como se evidencia, reducir el período de cobranza tiene un impacto significativo tanto en la liberación de capital como en los ingresos proyectados. Implementar las estrategias de recuperación de manera efectiva es crucial para mejorar el flujo de caja y la salud financiera

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

general de la empresa. Cuanto más se reduzcan los días del ciclo de cobranza, mayor será el porcentaje de recuperación, mayor será la liberación de capital y mayores serán los ingresos proyectados para 2025.

6.4.3.3. Cálculo de inversión inicial requerida para la implementación de las Estrategias Propuestas

La ejecución de una estrategia integral para mejorar la recuperación de cartera y la administración de créditos en Flota Los Puentes S.A. requiere una inversión inicial estimada en \$25.000.000, distribuida en componentes clave que fortalecen la capacidad operativa y estratégica de la organización. El rubro más significativo corresponde a la automatización de alertas y la implementación de un CRM básico (Customer Relationship Management), con una asignación de \$12.000.000, lo cual permitirá hacer seguimiento sistemático a las obligaciones vencidas y anticiparse al incumplimiento. Asimismo, se contempla una inversión de \$8.000.000 destinada a la capacitación del personal en técnicas de cobranza proactiva y análisis de riesgo crediticio mediante *scoring*, lo cual fortalecerá la gestión interna y la toma de decisiones informadas.

Complementariamente, se requerirá \$3.000.000 para la adecuación de formatos y contratos, alineándolos a las nuevas políticas y condiciones de crédito. Finalmente, se destinarán \$2.000.000 al diseño formal de la política de crédito y cobranza, que incluirá protocolos, criterios de segmentación y mecanismos de recuperación diferenciada según perfil de riesgo.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Tabla 15 Costos de Implementación Estimados

Concepto	Monto Estimado
Automatización de alertas y CRM básico	\$ 12.000.000
Capacitación de personal en cobranza proactiva y <i>scoring</i>	\$ 8.000.000
Adecuación de formatos y contratos de crédito	\$ 3.000.000
Diseño de política de crédito y cobranza	\$ 2.000.000
Total inversión estimada	\$ 25.000.000

Fuente: Autor

Las estrategias propuestas para mejorar la administración de créditos y la gestión de cobranza en Flota Los Puentes S.A. son financieramente viables, sostenibles y altamente rentables. No solo permiten recuperar capital y reducir riesgos, sino que mejoran significativamente la posición de caja y la capacidad operativa de la empresa.

6.4.4. Implicaciones para la gerencia financiera

La implementación integral de las estrategias de fortalecimiento crediticio y mejora de la cobranza en Flota Los Puentes S.A. genera una serie de impactos relevantes en la gestión financiera de la empresa, que trascienden lo operativo y se traducen en capacidades estructurales de planeación, control y alineación estratégica. A continuación, se presentan las principales implicaciones para la gerencia financiera:

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

6.4.4.1. Mejor capacidad de planeación financiera y proyección de ingresos

El uso de mecanismos como el *scoring* crediticio, la segmentación por riesgo y la automatización del seguimiento de cuentas por cobrar, permiten anticipar con mayor precisión los ingresos esperados y su flujo en el tiempo. Al disminuir la incertidumbre en la recuperación, se mejora la exactitud de las proyecciones de caja, presupuestos y necesidades de financiamiento. Además, contar con indicadores dinámicos del comportamiento de pago de los clientes permite realizar ajustes en tiempo real a las estrategias de financiamiento o inversión, con base en flujos proyectados más estables y confiables.

6.4.4.2. Mayor control del riesgo crediticio y del capital de trabajo

Las estrategias propuestas permiten a la gerencia financiera establecer límites de exposición al riesgo por cliente o segmento, lo cual facilita una gestión activa del capital de trabajo. El monitoreo de indicadores como la rotación de cartera y el índice de morosidad ofrece alertas tempranas que permiten tomar decisiones preventivas, evitando acumulación de saldos vencidos o problemas de liquidez. Este mayor control sobre los activos circulantes fortalece la posición financiera de la empresa frente a eventualidades externas o ciclos económicos adversos.

6.4.4.3. Integración de indicadores financieros y de crédito para decisiones estratégicas

La implementación de indicadores integrados, que combinan información financiera con variables operativas de crédito (como el *scoring*, la rotación de inventarios o la recuperación

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

mensual), otorga a la gerencia financiera una visión holística del desempeño organizacional. Esta integración permite, por ejemplo, determinar con mayor exactitud el costo de oportunidad de extender crédito, evaluar el impacto financiero de condiciones contractuales específicas, o priorizar inversiones en función del retorno financiero esperado de las decisiones comerciales.

6.4.4.4. Alineación entre política crediticia y objetivos financieros generales

Una política de crédito sólida, profesionalizada y basada en criterios técnicos deja de ser una función meramente operativa para convertirse en una herramienta estratégica alineada a los objetivos financieros de rentabilidad, liquidez y sostenibilidad. La gerencia financiera, al tener injerencia directa en la formulación, ejecución y control de esta política, puede asegurar que las decisiones comerciales no pongan en riesgo la solvencia, que las condiciones de crédito sean sostenibles y que la estrategia de crecimiento se sustente sobre una base financiera sólida.

Las implicaciones para la gerencia financiera de Flota Los Puentes S.A. son profundas: no solo se profesionaliza el manejo de las cuentas por cobrar, sino que se eleva la calidad de la toma de decisiones estratégicas. La empresa avanza hacia un modelo de gestión basado en datos, con mayor capacidad de anticipación, menor exposición al riesgo y mejor alineación entre sus operaciones y sus metas financieras a mediano y largo plazo.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

7. Conclusiones

Los resultados obtenidos con esta investigación evidencian que la recuperación de cartera y la administración de créditos en Flota Los Puentes S.A. presentan oportunidades de mejora sustanciales, particularmente en lo referente a la sistematización de procesos, la segmentación de clientes y la implementación de estrategias preventivas y correctivas. En este sentido, se corrobora lo planteado por Gitman (2012), quien sostiene que una gestión efectiva del crédito permite no solo reducir el riesgo financiero, sino también fortalecer la liquidez operativa de las organizaciones. De igual manera, se evidencia que el uso de indicadores como la rotación de cartera y la tasa de morosidad, ampliamente utilizados en la literatura financiera (Brigham & Houston, 2010), resulta clave para diagnosticar el comportamiento del portafolio de cuentas por cobrar y orientar la toma de decisiones.

Los hallazgos de este estudio también coinciden con lo expuesto por autores como Ross, Westerfield y Jordan (2010), quienes destacan que una adecuada política de crédito debe considerar los criterios financieros y la realidad del cliente. En el caso de Flota Los Puentes S.A., las estrategias diseñadas como la clasificación de clientes según su comportamiento de pago, el establecimiento de alertas tempranas y el diseño de convenios de pago flexibles responden a dicha visión integral. La simulación aplicada a distintos escenarios operativos confirma que estas acciones tendrían un impacto positivo en la recuperación de cartera y la estabilidad financiera de la compañía, validando así su pertinencia y viabilidad dentro del contexto empresarial.

Respecto al cumplimiento de los objetivos planteados, se puede afirmar que el objetivo general dirigido hacia el desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

administración de créditos fue alcanzado de manera efectiva mediante un enfoque metodológico que combinó diagnóstico financiero, revisión documental y modelación de escenarios. En cuanto al segundo objetivo específico, relacionado con la caracterización del comportamiento de la cartera y el manejo de los créditos, se cumplió mediante definición de las cifras de cartera vencida en 2023 y 2024, y la identificación sus principales causas y efectos en la liquidez, las debilidades en el sistema de recaudo y los efectos en la rentabilidad y capacidad de apalancamiento de la compañía. Esto se acompañó de entrevistas al personal encargado de la gestión de cartera y del análisis de registros internos.

El tercer objetivo específico se desarrolló al analizar las políticas y procesos vigentes de recuperación de cartera y administración de créditos lo que permitió establecer que los factores predominantes eran la falta de seguimiento oportuno, la ausencia de segmentación en las políticas de crédito y una débil cultura de recaudo. Además, el análisis de los estados financieros y los indicadores resultantes evidenció la situación compleja en la que se encuentra la compañía por el estado de la cartera.

Finalmente, el cuarto objetivo específico fue abordado con la formulación de estrategias para mejorar la gestión de cobro y recuperación de cartera materializado en ejercicios como la segmentación de clientes por riesgo, planes de pago personalizados, alertas tempranas para la gestión proactiva de cobros e incentivos por pronto pago. Dentro de las estrategias para la administración de créditos se destaca la redefinición de criterios para otorgar los créditos y el análisis al historial de pagos de los clientes que fundamenten la automatización de créditos. Estas estrategias fueron validadas mediante una simulación de impacto bajo diferentes escenarios, lo cual brindó una estimación cuantitativa de los beneficios potenciales en términos de

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

recuperación, flujo de caja y eficiencia. De esta forma, se resuelve, además, la pregunta de investigación.

A partir de los resultados obtenidos, se recomienda que futuras investigaciones aborden el seguimiento longitudinal del impacto de estas estrategias, así como el diseño de sistemas de alerta temprana soportados en modelos predictivos de morosidad basados en inteligencia artificial. Además, sería pertinente ampliar el estudio a otras empresas del sector transporte con el fin de comparar prácticas de gestión de cartera y establecer indicadores de referencia sectorial que permitan evaluar el desempeño financiero relativo de Flota Los Puentes S.A.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

8. Recomendaciones

Durante el desarrollo de la presente investigación se identificaron algunas limitaciones metodológicas que vale la pena señalar. La disponibilidad de datos históricos desagregados sobre la rotación y morosidad de cartera fue parcial, lo cual restringió la posibilidad de aplicar modelos estadísticos más robustos. Asimismo, el levantamiento de información cualitativa dependió en gran medida de la percepción del personal involucrado en los procesos de recaudo, lo que puede introducir cierto grado de subjetividad. No obstante, la metodología empleada resultó pertinente y funcional para los objetivos planteados, ya que permitió integrar el diagnóstico financiero con propuestas estratégicas aplicables y contextualizadas.

Desde una perspectiva académica, se recomienda a la Corporación Universitaria Minuto de Dios, a través de la Facultad de Ciencias Empresariales, continuar promoviendo investigaciones sobre gestión de cartera, especialmente en pequeñas y medianas empresas del sector transporte. La naturaleza cambiante del comportamiento del cliente, sumada a la transformación digital y los desafíos económicos del país, hacen de esta temática un campo fértil para el desarrollo de soluciones innovadoras. Además, el análisis de la recuperación de cartera desde un enfoque interdisciplinario puede aportar tanto a la teoría administrativa como a la sostenibilidad financiera de las organizaciones.

Para Flota Los Puentes S.A., se recomienda implementar de forma escalonada las estrategias propuestas en este estudio, priorizando aquellas que requieren menor inversión inicial, pero generan impactos significativos como la segmentación de clientes por riesgo, la activación de recordatorios automatizados y la revisión de los acuerdos de pago actuales.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Adicionalmente, se sugiere fortalecer la formación del personal encargado del área financiera en gestión de créditos y herramientas digitales, así como evaluar la posibilidad de integrar un sistema de información que permita el monitoreo en tiempo real de los indicadores de cartera. Estas acciones contribuirán a mejorar la eficiencia en el recaudo, optimizar el flujo de caja y garantizar la sostenibilidad de la organización en el mediano plazo.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Referencias bibliográficas

- Alarcón, M. B., & Velásquez, F. V. (2024). Gestión de cartera y cobro persuasivo en la Empresa Eléctrica Unidad de Negocios Manabí. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(3), 1111-1124.
- Aldaz, L. M. L., Rodríguez, S. E. V., de León, Y. J. B., & Suárez, M. A. A. (2023). Desarrollo de un modelo de gestión productiva del departamento de cartera de crédito y cobranza de la Cooperativa San José LTDA. *Tesla Revista Científica*, 3(2), e246-e246.
- Álvarez-Pincay, D. E., & Lino-Pionce, J. M. (2025). Impacto de la recuperación de cartera en la salud financiera de la empresa Marcimex en Ecuador. *Revista científica multidisciplinaria arbitrada yachasun 2697-3456*, 9(16), 161-182.
- Barriga, X. C. A., & Ávalos, J. L. H. (2025). Impacto de la educación financiera en la gestión y sostenibilidad de las microfinanzas en Ecuador. *Tesla Revista Científica*, 5(1), e472-e472.
- BBVA. (2024). *Qué es la liquidez financiera y por qué es tan importante*. Bilbao, Argentina: BBVA. <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-la-liquidez-financiera-y-por-que-es-tan-importante/>
- Bejarano, M. N. V., Huambo, J. S. C., & Tiahualpa, W. S. (2024). Evaluación del impacto de los productos crediticios en la rentabilidad empresarial, bajo un modelo cooperativista, durante la crisis del COVID-19 en la Región del Cusco-Perú. *Revista Kallpay*, 5(1), 9-36.
- Cepeda, M. S., & Macías, M. G. (2023). Auditoria de gestión y su incidencia en la administración de la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros La Maná periodo 2021. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2), 333-341.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Checca, R. S., & Flores, F. R. F. (2024). Evolución de los modelos de predicción de riesgo crediticio: una revisión bibliométrica de técnicas basadas en inteligencia

artificial. *Business Innova Sciences*, 5(3), 60-80.

Espinosa, E. E. G., Portillo, J. F. G., Gómez, J. C., & Islao, A. D. D. J. (2024). Modelado de un Sistema Web de Servicios Financieros Acotado por el Marco Regulatorio de la CNBV. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 2452-2470.

Feldman, O. (2025). *Consejos para proteger tu dinero en tiempos de inflación*. HelpMyCash. <https://www.helpmycash.com>

Financiera de Desarrollo Territorial – Findeter. (2021). *Plan maestro de transporte intermodal: Análisis de impactos económicos y sociales*. <https://bibliotecadigital.findeter.metabiblioteca.com/server/api/core/bitstreams/e85a69cf-3175-487f-a303-123eae97c515/content>

García, M., & Martínez, F. (2020). Gestión de la liquidez empresarial: Estrategias y buenas prácticas. Editorial Económica.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12.ª ed.). Pearson Educación.

González, J. D. J., García Salgado, O., & Morales Castro, A. (2025). Estado del arte del financiamiento colectivo de préstamos: un enfoque de probabilidad de default, 2008-2023. *Revista de economía*, 42(104), 89-126.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación* (6th ed.). McGraw-Hill.

Intriago-Zambrano, M. J., & Zambrano-Intriago, M. M. (2022). Gestión de créditos y su incidencia en indicadores financieros de la cooperativa producción pesquera

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

- artesanal. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun* 2697-3456, 6(11 Ed. esp), 52-64.
- Ivankova, N. V., Creswell, J. W., & Stick, S. L. (2021). Using mixed methods in the field of education: Implications for practice. *Journal of Mixed Methods Research*, 15(1), 24-45. <https://doi.org/10.1177/1558689821993187>
- Jaramillo, J. E. C., & Zambrano, J. L. (2022). La recuperación de cartera vencida y su incidencia en la liquidez de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Magisterio Manabita LTDA. 2021-2022. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 7(6), 1949-1973.
- León-Vega, L. S., & Espinoza-Alcívar, E. I. (2023). Análisis de los factores que intervienen en el crecimiento de cartera vencida de empresas servicios financieros. *INNOVA research journal*, 8(3.1), 188-201.
- Loor, Y. V. M., & Gutiérrez, M. T. V. (2025). Gestión de cuentas por cobrar, incidencia en la liquidez de la cooperativa de transporte Carlos Alberto Aray. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 7(2), 416-427.
- López Rodríguez, C. E., & Cruz Linares, J. K. (2021). Propuesta para la disminución del riesgo en el otorgamiento de crédito: un estudio de caso en el sector salud colombiano. *Cooperativismo y Desarrollo*, 29(121).
- Manrique Céspedes, J. C., Cárdenas Saavedra, A., Delgado Céspedes, C. A., & Herrera Cometivos, J. (2024). Gestión de créditos y rotación del capital de trabajo en pequeñas empresas textiles. *Revista InveCom*, 4(2).
- Melchor Pérez, E., Ramírez Guzmán, M. E., Hernández Jiménez, A., & Santiago Alvarado, A. (2024). Predicción del riesgo crediticio a microfinanciera usando aprendizaje

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

- computacional. *Mexican Journal of Economics & Finance/Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 19(4).
- Méndez, D. M. Z., Muñoz, J. B. S., & Jiménez, P. F. C. (2023). Factores asociados al riesgo crediticio en el sector automotriz de motocicletas en Ecuador. *PACHA. Revista de Estudios Contemporáneos del Sur Global*, 4(10), e230178.
- Merlo, M. (2024). La tecnología y su impacto en el futuro de los profesionales de las Ciencias Económicas. *Perspectivas: Revista Científica de la Universidad de Belgrano*, 7(1), 4-22.
- Ministerio de Transporte. (2020, junio 12). *Línea de crédito preferencial para el sector transporte*.
<https://bibliotecadigital.findeter.metabiblioteca.com/server/api/core/bitstreams/e85a69cf-3175-487f-a303-123eae97c515/content>
- Ministerio de Transporte. (2023). *Transporte en cifras 2023*.
<https://mintransporte.shinyapps.io/transporteencifrasapp/>
- Morales Bastidas, I. C., Rodríguez-Ríos, C. Y., & Sepúlveda Rojas, J. P. (2023). Balanceo de cargas de trabajo para un proceso de otorgamiento de créditos con enfoque Business Process Management. *Revista Universidad y Empresa*, 25(45).
- Morales, R. (2023). *Gestión de liquidez en tiempos de crisis: estrategias y retos*. *Revista de Finanzas Empresariales*, 12(1), 45–57.
- Moreira, M., & Intriago, C. (2023). Cartera vencida y su incidencia en la liquidez de la cooperativa de ahorro y crédito 15 de Abril LTDA. *Reciamuc*, 7(1), 654–673.
<https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.1.enero.2023.654-673>
- Neyra, B. P. M. B., Ojeda, B. L. S. S., & Otero, M. R. C. O. (2021). Diseñar un manual de procedimientos de créditos y cobranzas para reducir la morosidad en la empresa darcell

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

servicios integrados SRL en la ciudad de Jaén en el periodo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 10534-10556.

Olivares, V. (2025). *Cinco estrategias de cobranza para disminuir la cartera vencida*. Telcel Empresas. <https://www.telcel.com/empresas/tendencias/notas/estrategias-cobro-a-clientes-mejorar-cartera-vencida#:~:text=El%20proceso%20de%20recuperaci%C3%B3n%20de,de%20un%20pro ducto%20o%20servicio>

Paredes, J. (2020). *Revisión documental en investigaciones cualitativas: Un análisis crítico*. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales*, 15(2), 47-58.

Peralta, R., & Rodríguez, L. (2021). Optimización de la cobranza en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Finanzas y Gestión Empresarial*, 34(2), 45-58.

Peralta, S. D. G., Castillo, A. L. P., & Bellorín, M. U. M. (2021). Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, SA de la ciudad de Estelí, Nicaragua, durante el primer semestre del año 2020. *Revista Científica de FAREM-Estelí: Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano*, (38), 149-165.

Pérez, A. C., Jaramillo, M. V., Bonilla, A. V., Hidalgo, M. S., & Siluk, J. C. M. (2021). Minimización del riesgo crediticio mediante la aplicación de la metodología econométrica Box Jenkins. *Revista Publicando*, 8(30), 14-22.

Plano Clark, V. L., & Ivankova, N. V. (2021). *Mixed methods research: A guide to the field*. SAGE Publications.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

- Robles, M. A. M., & Cedeño, N. P. (2022). Cartera vencida y la liquidez de la empresa Camposanto y Exequiales Jardines de la Paz Jipijapa, periodo 2019-2020. *Dominio de las Ciencias*, 8(2), 9.
- Rodríguez, C. E. L., & Rodríguez, M. A. E. (2021). Riesgo operacional: comportamiento de sus factores en el sector bancario de Bogotá Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(6), 439-456.
- Rodríguez-Mansilla, J. S., & Macías-Loor, F. I. (2025). Gestión administrativa en la cartera vencida de la cooperativa de ahorro y crédito santa maría. *Revista científica multidisciplinaria arbitrada Tachasun 2697-3456*, 9(16), 88-101.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas* (9.^a ed.). McGraw-Hill.
- Sailema, K. J. M., Cunalata, G. M. T., Paredes, M. A. L., & Patricia, M. D. M. (2021). Estrategias financieras para la gestión de la cartera vencida en cooperativas de ahorro y crédito. *Visionario digital*, 5(2), 49-69.
- Salomão, R. (2023). La investigación descriptiva en el contexto organizacional. Editorial Universitaria.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2022). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (7.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Sánchez, P., Hernández, A., & Gómez, V. (2022). Estrategias para la recuperación de cartera en empresas de transporte. Editorial Empresarial.
- Sassi, B. D. A. L., 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.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

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

Solís, A. (2023). *La importancia del crédito de proveedores en la financiación empresarial*. Emprendepyme. <https://www.emprendepyme.net>

Zare, Y. V., Abanto, S. E. S., & Alva, F. A. C. (2022). Gestión de cuentas por cobrar y su efecto en la liquidez en una empresa de transportes de Trujillo. *SCIÉENDO*, 25(1), 49-52.

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Anexos

Anexo 1 Estado de la situación financiera Flota los Puentes S.A. 2023 - 2024 (pesos colombianos)

Activos	Año 2023	Año 2024	Variación absoluta	Variación relativa
Activos Corrientes	314.721.030	370.012.626	67.262.148	21,37%
Efectivo y equivalentes al efectivo -				
Bancos	7.565.550	41.389.300	33.823.750	447,08%
Inventarios	76.897.100	95.253.315	18.356.215	23,87%
Cartera créditos CP	205.222.800	220.304.983	15.082.183	7,35%
Otras cuentas por cobrar	25.035.580	13.065.028	-11.970.552	-47,81%
Activos No Corrientes	243.499.535	201.970.710	-41.528.825	-17,05%
Propiedades, Planta y Equipo	49.064.102	39.963.944	-9.100.158	-18,55%
Construcciones y edificaciones				
Cartera de créditos LP	157.188.856	126.664.314	-30.524.542	-19,42%
Otros activos - impuesto diferido	37.246.577	35.342.452	-1.904.125	-5,11%
Total de activos	558.220.565	571.983.336	13.762.771	2,47%

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

PASIVOS	Año 2023	Año 2024	Variación absoluta	Variación relativa
Pasivos Corrientes	72.026.184	75.506.178	3.479.994	4,83%
Honorarios por pagar	3.100.000	1.850.000	-1.250.000	-40,32%
Servicio de Transporte	0	37.538.500	37.538.500	100,00%
Servicios públicos por pagar	306.395	0	-306.395	-100,00%
Otras cuentas por pagar	510.000	9.378.442	8.868.442	1738,91%
Retención en la fuente por pagar	217.677	1.964.899	1.747.222	802,67%
Seguridad social por pagar	2.794.445	3.215.266	420.821	15,06%
Embargos judiciales por pagar	30.796.244	0	-30.796.244	100,00%
Impuestos por pagar	1.900.000	9.657.000	7.757.000	408,26%
Obligaciones por pagar	32.401.423	11.902.071	-20.499.352	-63,27%
Pasivos NO Corrientes	164.529.763	186.028.088	21.498.325	13,07%
Fondo de reposición	164.529.763	186.028.088	21.498.325	13,07%
Total pasivos	236.555.947	261.534.266	24.978.319	10,56%

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

PATRIMONIO	Año 2023	Año 2024	Variación absoluta	Variación relativa
Capital suscrito y pagado	180.000.000	180.000.000	0	0,00%
Reserva protección de aportes	25.284.495	25.284.495	0	0,00%
Excedentes y/o perdidas del ejercicio	-22.162.463	-11.215.548	10.946.915	-49,39%
Excedentes y/o perdidas de ejercicios anteriores	150.829.586	128.667.123	-22.162.463	-14,69%
Utilidad o pérdida por convergencia	-12.287.000	-12.287.000	0	0,00%
Total Patrimonio	321.664.618	310.449.070	-11.215.548	-3,49%
Total Pasivos y Patrimonio	558.220.565	571.983.336	13.762.771	2,47%
CUENTAS DE ORDEN	Año 2023	Año 2024	Variación absoluta	Variación relativa
Responsabilidades Contingentes - Demandas Laborales	0	-52.000.000	-52.000.000	100,00%
Acreedoras Fiscales por el contrario	0	52.000.000	52.000.000	100,00%
Total de Orden	0	0	0	100,00%

Fuente: Flota Los Puentes

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Anexo 2 Estado de Resultados Flota los Puentes S.A. 2023 - 2024 (pesos colombianos)

	Año 2023	Año 2024	Variación absoluta	Variación relativa
Ingresos Operacionales	256.371.752	274.656.000	18.284.248	7,13%
Ingresos por rodamientos	208.116.800	221.075.000	12.958.200	6,23%
Ingresos por prima de servicios	6.800.000	5.800.000	-1.000.000	-14,71%
Ingresos por agenciamientos	2.746.000	13.401.000	10.655.000	388,02%
Ingresos por venta de conduce	26.516.952	0	-26.516.952	-100,00%
Ingresos por planillas viaje ocasional	6.052.000	1.160.000	-4.892.000	-80,83%
Ingresos por tarjetas de operación	1.140.000	120.000	-1.020.000	-89,47%
Ingresos por servicio transporte por carretera	5.000.000	33.100.000	28.100.000	562,00%
Ingresos No Operacionales	21.932.214	32.399.966	10.467.752	47,73%
Financieros - Intereses y rendimientos	2.466.345	2.209.744	-256.601	-10,40%
Dividendos	15.258.799	16.125.782	866.983	5,68%
Pólizas de responsabilidad civil contractual	1.756.580	-	-1.756.580	100,00%
Venta camisas conductores	120.000	-	-120.000	100,00%
Impuesto diferido	2.330.490	-	-2.330.490	-100,00%
Reintegro de Otros Costos y Gastos	-	14.064.440	14.064.440	100,00%

Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

	Año 2023	Año 2024	Variación absoluta	Variación relativa
Costos de Producción	44.559.032	67.629.315	23.070.283	51,77%
Gastos de personal - conductores	42.377.432	24.998.162	-17.379.270	-41,01%
Compra camisas dotación conductores	1.464.000	2.878.853	-1.414.853	96,64%
Contratos de Servicios	-	38.900.000	-38.900.000	100,00%
Planillas viaje ocasional	717.600	852.300	-134.700	18,77%
Gastos Operacionales	211.667.325	217.108.696	5.441.371	2,57%
Gastos de personal	64.516.462	67.650.300	-3.133.838	4,86%
Honorarios	67.058.700	61.156.700	-5.902.000	-8,80%
Impuestos	2.150.539	896.445	-1.254.094	-58,32%
Arrendamientos oficinas	18.500.000	13.200.000	-5.300.000	-28,65%
Cuotas de administración taquilla	4.920.000	4.710.000	-210.000	-4,27%
Seguros	1.800.000	-	-1.800.000	100,00%
Servicios	5.545.693	12.183.477	637.784	119,69%
Gastos legales	2.532.200	4.255.700	1.723.500	68,06%
Mantenimiento y reparaciones	6.458.151	10.332.404	3.874.253	59,99%
Adecuaciones e instalaciones	-	3.532.150	3.532.150	100,00%

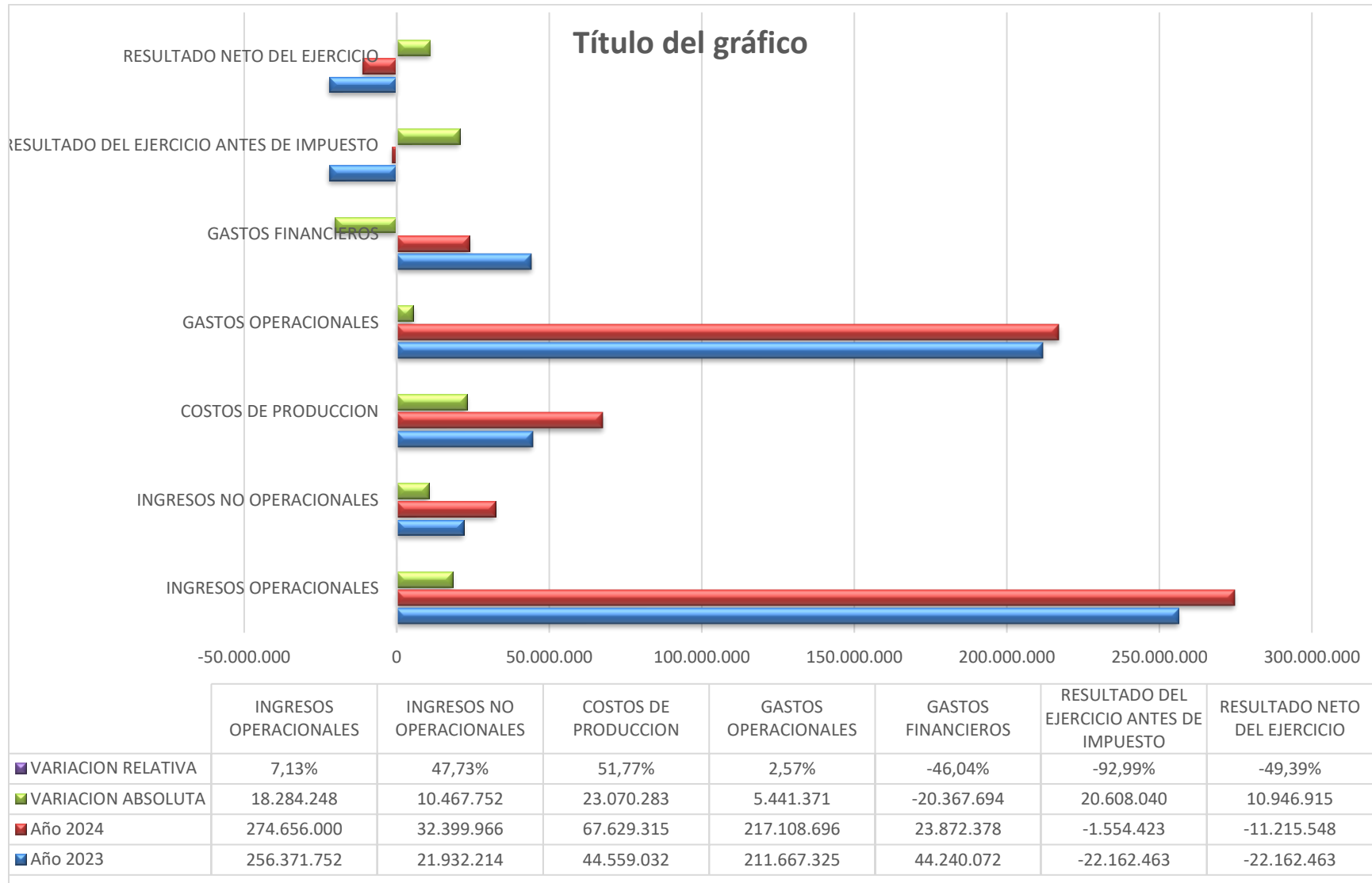
Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

	Año 2023	Año 2024	Variación absoluta	Variación relativa
Gastos de viaje	300.000	1.050.000	750.000	250,00%
Depreciación	9.485.158	9.100.158	-385.000	-4,06%
Gastos diversos	3.603.908	7.770.753	4.166.845	115,62%
Gasto provisión de cartera	23.578.328	21.270.609	-2.307.719	-9,79%
Gasto deterioro de cartera	1.218.186	-	-1.218.186	-100,00%
Gastos Financieros	44.240.072	23.872.378	-20.367.694	-46,04%
Gastos financieros	1.188.833	1.099.600	-89.233	-7,51%
Costos y procesos judiciales	36.175.700	20.112.528	-16.063.172	-44,40%
Costos y gastos ejercicios anteriores	1.674.000	2.604.000	930.000	55,56%
Demanda por incumplimientos	4.515.978	-	-4.515.978	-100,00%
Impuestos asumidos	685.561	56.250	-629.311	-91,80%
Resultado del ejercicio antes de impuesto	-22.162.463	-1.554.423	20.608.040	-92,99%
Provisión impuesto renta y complementarios	0	7.757.000	7.757.000	100,00%
Gasto por Impuestos Diferido	0	1.904.125	1.904.125	100,00%
Resultado neto del ejercicio	-22.162.463	-11.215.548	10.946.915	-49,39%

Fuente: Flota Los Puentes S.A.

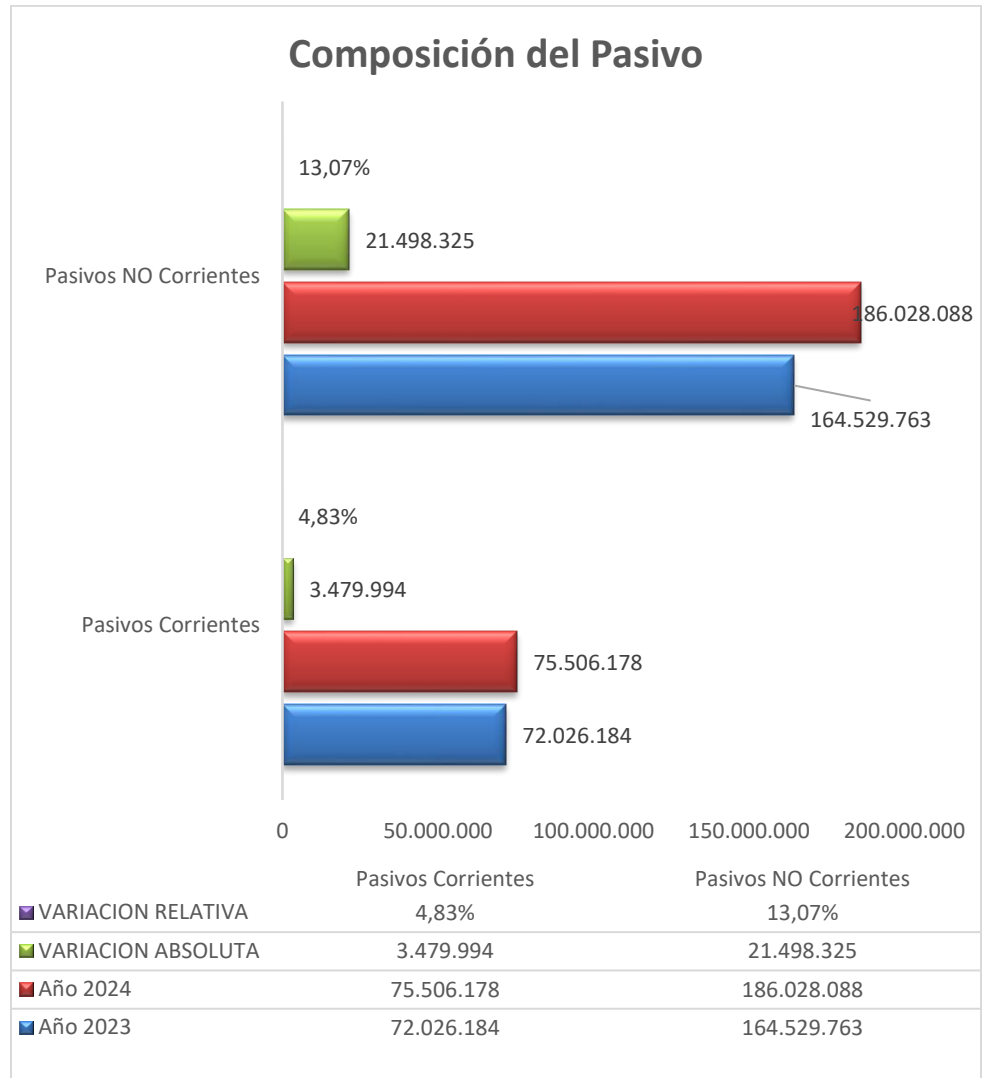
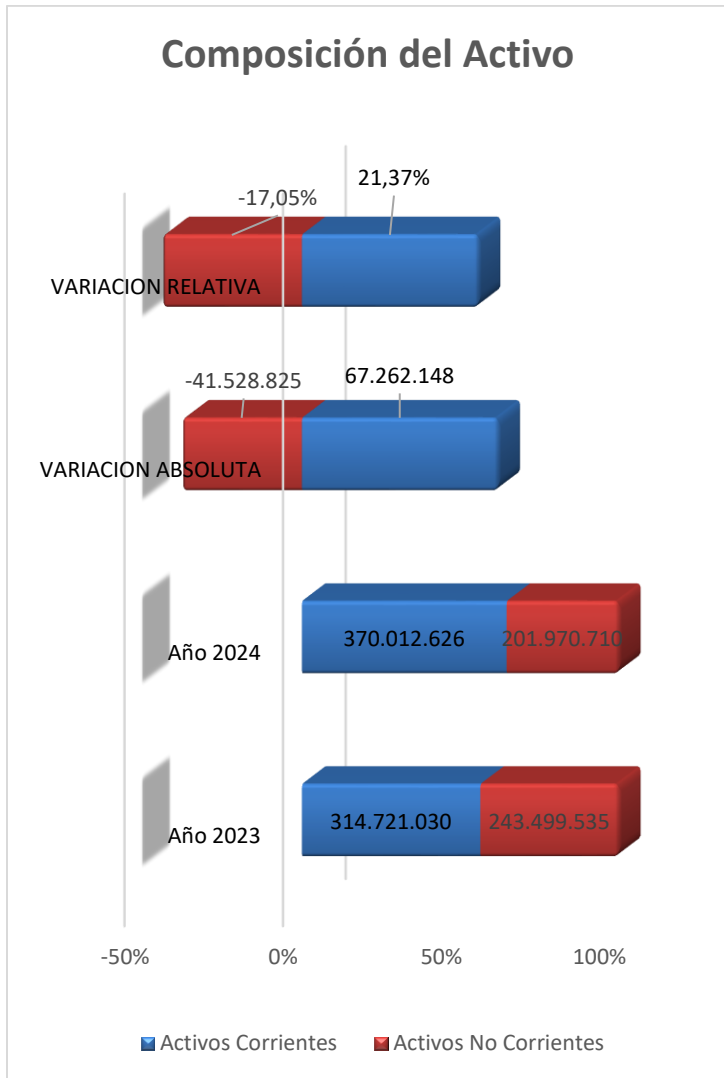
Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Anexo 3 Gráfico Estado de Resultados Flota los Puentes S.A. 2023 - 2024 (pesos colombianos)



Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Anexo 4 Gráfico Composición del Activo y Pasivo Flota Los Puentes S.A. 2023 - 2024 (pesos colombianos)



Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera y la administración de créditos en la compañía los Puentes S.A.

Anexo 5 Gráfico Composición del Patrimonio Flota Los Puentes S.A. 2023 - 2024 (pesos colombianos)

