

**Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector  
ferretero de la ciudad de Bogotá**



**Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector  
ferretero de la ciudad de Bogotá**

**Andrea Maritza Bolívar Velandia**

**Sandra Carolina Herrera Urrego**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO**

**Rectoría Bogotá**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Programa de Especialización en Gerencia Financiera**

**agosto de 2025**

**Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector  
ferretero de la ciudad de Bogotá**

**Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector  
ferretero de la ciudad de Bogotá**

**Andrea Maritza Bolivar Velandia**

**Sandra Carolina Herrera Urrego**

**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**

# **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

## **Dedicatoria**

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

# **Propuesta para la restructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios y a la vida por brindarme la fortaleza, la sabiduría y las oportunidades necesarias para culminar esta etapa académica.

A la universidad, por ser el espacio que hizo posible la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades fundamentales en mi formación profesional.

A la empresa donde actualmente laboro, por permitir el acceso a información clave que hizo viable la realización de este proyecto.

Y en general, a todas las personas e instituciones que, de una u otra manera, contribuyeron a la materialización de este trabajo.

# Propuesta para la restructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá

## Contenido

Resumen.....	9
Introducción .....	11
1. Problema.....	14
1.1 Descripción del problema.....	14
1.2 Pregunta de investigación.....	16
2. Justificación.....	17
3. Objetivos.....	20
3.1. Objetivo general .....	20
3.2. Objetivos específicos.....	20
4. Marco de referencia .....	21
4.1. Marco teórico .....	21
4.2. Marco legal.....	24
5. Metodología.....	26
5.1. Alcance de la investigación .....	26
5.2. Enfoque metodológico .....	26
5.3. Población y muestra .....	27
5.4. Instrumentos .....	27
5.5. Procedimientos .....	28
5.6 Consideraciones éticas .....	30
6. Resultados.....	32

## **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

6.1. Diagnóstico organizacional.....	32
6.1.1. Estudio de caso de la empresa .....	32
6.1.1.1 Descripción de la empresa .....	33
6.2 Análisis Situación Financiera.....	36
6.3 Propuesta de Política de Cartera .....	48
6.3.1 Objetivo general de la Política de Cartera .....	48
6.3.2 Criterios para otorgamiento de crédito .....	48
6.3.3 Condiciones del crédito.....	49
6.3.4 Gestión de cartera .....	49
6.3.5 Procedimientos de cobranza .....	50
6.3.6 Indicadores de desempeño (KPI).....	50
6.3.7 Coordinación con el área comercial.....	50
6.3.8 Revisión de la política.....	51
6.4. Reestructuración del departamento de cartera .....	61
6.5. Análisis del Valor en Riesgo (VaR) Financiero de la Cartera .....	62
7. Conclusiones.....	60
8. Recomendaciones .....	62
Referencias bibliográficas.....	63

# Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá

## Lista de tablas

Tabla 1 Composición accionaria .....	pág. 34
Tabla 2 Estructura del área de cartera .....	pág. 35
Tabla 3 Funciones del área de cartera .....	pág. 35
Tabla 4 Análisis horizontal y vertical del estado de situación financiera .....	pág. 37
Tabla 5 Análisis horizontal y vertical del estado de resultados .....	pág. 39
Tabla 6 Indicadores financieros .....	pág. 41
Tabla 7 Cartera por edades .....	pág. 44
Tabla 8 Indicadores comparativos (escenario actual vs. con propuesta) .....	pág. 49
Tabla 9 Inversión de implementación .....	pág. 49
Tabla 10 Estado de resultados proyectado sin implementación de la propuesta .....	pág. 50
Tabla 11 Estado de resultados proyectado con implementación de la propuesta .....	pág. 51
Tabla 12 Estado de situación financiera proyectado sin implementación de la propuesta ...	pág.52
Tabla 13 Estado de situación financiera proyectado sin implementación de la propuesta...	pág.53
Tabla 14 Indicadores Financieros Año 2027 comparativo.....	pág.55

# **Propuesta para la restructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

## **Lista de Figuras**

Figura 1 Percepción general del sector ferretero .....	pág. 17
Figura 2 Procedimientos de investigación .....	pág. 29
Figura 3 Activo corriente año 2024–2023 .....	pág. 37

# Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá

## Resumen

La gestión de cartera es un proceso clave para mantener la liquidez y estabilidad financiera de las empresas, especialmente en sectores como el ferretero, donde las ventas a crédito son una práctica constante. Esta investigación se desarrolló en una empresa del sector ferretero en Bogotá, identificando problemáticas asociadas a una alta morosidad, baja rotación de cartera y deficiencias en el control del recaudo. El objetivo general fue diseñar una propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera que permitiera mejorar la evaluación, seguimiento y recuperación del crédito. La justificación del estudio radica en la necesidad de implementar herramientas que optimicen el flujo de caja y reduzcan el riesgo financiero, contribuyendo a la sostenibilidad del negocio. Se empleó un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y método de estudio de caso, basado en análisis documental, revisión de indicadores financieros y evaluación de procesos internos de la empresa durante el año 2024. Los resultados revelaron que la empresa presenta una rotación de cartera de 3,44 veces, un índice de morosidad superior al 53 % y un DSO de 105 días, lo que evidencia la ineficiencia del sistema actual. Como respuesta, se formuló una propuesta integral que incluye una política de crédito, procedimientos operativos, alertas automáticas y seguimiento por zonas. Se concluye que la implementación de esta propuesta permitirá mejorar significativamente los indicadores financieros, fortalecer el proceso de cobranza y aportar una solución aplicable a otras organizaciones con problemáticas similares.

**Palabras claves:** Gerencia financiera, procesos de cartera, sector ferretero.

# **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

## **Abstract**

Accounts receivable management is a key process for maintaining the liquidity and financial stability of companies, especially in sectors like hardware retail, where credit sales are common. This research was carried out in a hardware company in Bogotá, identifying issues such as high delinquency rates, low turnover of accounts receivable, and weaknesses in collection control. The general objective was to design a proposal for the restructuring of the accounts receivable process to improve the evaluation, monitoring, and recovery of credit. The study is justified by the need to implement tools that optimize cash flow and reduce financial risk, contributing to business sustainability. A qualitative approach was used, with a descriptive scope and a case study method, based on document analysis, review of financial indicators, and evaluation of internal processes during 2024. The results showed that the company has an accounts receivable turnover of 3.44 times, a delinquency rate above 53%, and an average collection period (DSO) of 105 days, reflecting inefficiency in its current system. In response, a comprehensive proposal was formulated, including a credit policy, operational procedures, automatic alerts, and geographic-based follow-up. It is concluded that implementing this proposal can significantly improve financial indicators, strengthen the collection process, and offer a practical solution applicable to other organizations facing similar challenges.

**Keywords:** Financial management, accounts receivable processes, Hardware retail sector

# **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

## **Introducción**

La gestión de cartera constituye un elemento clave para el equilibrio financiero de las empresas, especialmente en sectores como el ferretero, donde las ventas a crédito son frecuentes y generan un alto riesgo de morosidad. En el caso de estudio, se evidenció un incremento preocupante en los días promedio de recaudo, el índice de morosidad y la rotación de cartera, lo cual compromete la liquidez de la organización. Por esta razón, se delimitó el trabajo al diseño de una propuesta para reestructurar los procesos de cartera, tomando como punto de partida el objetivo general de optimizar la evaluación, seguimiento y recuperación del crédito, de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa.

La justificación de esta investigación radica en la necesidad urgente de mejorar los mecanismos de recaudo, ya que el desorden operativo y la falta de políticas claras estaban generando consecuencias negativas en el flujo de caja, el cumplimiento con proveedores y la rentabilidad. En un entorno económico cambiante y competitivo, las pequeñas y medianas empresas requieren herramientas de gestión financiera que les permitan anticiparse al riesgo y sostener su actividad comercial. Por ello, esta propuesta cobra relevancia no solo como solución práctica, sino también como aporte a la consolidación de buenas prácticas en el manejo de cartera dentro del sector.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación se apoya en autores como Simancas-Guardo (2024), quien sostiene que una gestión de cartera estructurada y orientada a resultados es indispensable para lograr la sostenibilidad financiera de las organizaciones. También se retoman conceptos como la teoría del riesgo crediticio y la información asimétrica, que permiten

## **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

comprender cómo se deteriora la cartera cuando no se evalúa adecuadamente la capacidad de pago de los clientes. El marco teórico permitió construir los fundamentos necesarios para diseñar una política efectiva, con base en prácticas empresariales modernas y aplicables al contexto colombiano.

La estrategia metodológica adoptada fue de tipo descriptivo, con un enfoque cualitativo, utilizando el estudio de caso como técnica central. Esto permitió analizar en profundidad los procesos actuales de la empresa, evaluar los indicadores financieros relacionados con la cartera y revisar documentos internos clave. La investigación se aplicó sobre la totalidad de la cartera correspondiente al año 2024, abarcando un total de 255 clientes a nivel nacional. A partir del análisis documental, se identificaron las debilidades operativas, lo que facilitó la construcción de una propuesta ajustada a las necesidades reales de la organización.

Los resultados más relevantes indican que la empresa presenta una rotación de cartera baja (3,44 veces), un índice de morosidad superior al 53 %, y un DSO de 105 días, cifras que afectan directamente su liquidez y rentabilidad. En respuesta al objetivo general, se diseñó una política de cartera estructurada que incluye criterios de otorgamiento de crédito, alertas automáticas de vencimiento, procedimientos de cobranza escalonados e indicadores clave de desempeño (KPI). Esta propuesta busca reducir los días de recaudo a 60, disminuir la morosidad al 30 % y aumentar la rotación de cartera a seis veces anuales, mejorando de forma significativa el flujo de caja.

En conclusión, esta investigación constituye un aporte académico al demostrar cómo la aplicación de herramientas financieras adecuadas puede transformar procesos administrativos críticos, como la gestión de cartera. A nivel del sector productivo, proporciona un modelo replicable para empresas que enfrentan desafíos similares en el manejo del crédito a clientes. El

**Propuesta para la restructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector  
ferretero de la ciudad de Bogotá**

estudio articula teoría, análisis y propuesta, generando un valor agregado tanto para el desarrollo organizacional como para la formación profesional en gerencia financiera.

# **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

## **1. Problema**

### **1.1 Descripción del problema**

El crecimiento económico de las empresas depende directamente del buen funcionamiento administrativo que se aplique, con la gestión de cartera se obtendrá los resultados deseados que facilitan a las empresas el manejo y otorgamiento de créditos a sus clientes. Por esta razón las empresas deben identificar los factores que intervienen en estas transacciones de otorgamiento de crédito además de los riesgos crediticios por los que atraviesan y que derivan en un resultado de la obtención de beneficios o pérdida (Barrera Imbaquingo & Yepes León, 2023).

Según Lara Quizhpe (2020) las compañías hoy en día realizan presupuestos en base a datos históricos que conlleven al cumplimiento de las metas propuestas a inicio de cada periodo, esto indica que las ventas son un factor importante, por lo cual el objetivo de la gestión de cartera es analizar el presupuesto de cobro y las ventas realizadas a crédito, consensuando la toma de decisiones e implementación de procesos.

La importancia de la gestión efectiva de cartera en una empresa resulta en un elemento fundamental en el ámbito empresarial. El objetivo de lograr eficiencia y éxito a largo plazo, destacando que la gestión financiera implica la planificación, organización, dirección y control de las actividades financieras, como pilar fundamental para detectar desequilibrios financieros, asegurar el uso eficiente de los recursos y contribuir a la toma de decisiones estratégicas asertivas (Simancas-Guardo, 2024).

## **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

Alarcón & Velásquez (2024) afirman que la gestión de cartera es parte del proceso financiero que debe administrar y optimizar los recursos para el cumplimiento del control de recaudos en la autogestión y en la buena toma de decisiones dentro de la organización. Se reconocen pautas establecidas como herramientas de segmentación para fortalecer niveles de liquidez y reducir el incumplimiento y mitigación de riesgo de cartera (Palacios & Macías, 2020).

La implementación de políticas de gestión de cartera y cobranza en una organización deben ser lo más específicas, claras y delimitadas posible y estar bien estructuradas y divulgadas. En Propuesta para la implementación y optimización del proceso de gestión de cartera para una empresa del sector ferretero en cuanto al plazo otorgado a los clientes para el pago de bienes, es de suma importancia que este vaya en concordancia con las necesidades financieras de la empresa, ya que es esencial que haya una congruencia entre las políticas de cuentas por cobrar y las de pago a proveedores, este último deberá ser mayor al periodo promedio de cobranza y así no generar un desbalance en el capital de trabajo, (Ortiz Martínez, et al. 2015).

El sector ferretero a nivel nacional está evolucionando, lo que implica cambios en la estructura y gestión de un negocio tradicionalista con una visión predominantemente local del mercado. Para el 2025, se busca implementar estrategias orientadas a la importación de nuevas herramientas que incorporen avances tecnológicos y faciliten el trabajo del operario, haciéndolo no solo más eficiente, sino también más rápido.

Este enfoque conlleva la necesidad de invertir en negocios internacionales, considerando la volatilidad del dólar. Para mantener un precio competitivo, es fundamental realizar pagos anticipados que permitan acceder a beneficios en costos y descuentos. Esto exige una reinversión

## **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

del capital y un análisis exhaustivo de la cartera. Dentro de la reestructuración de los procesos de cartera se busca implementar las políticas necesarias para la disminución de los días de mora de y mejorar el proceso de generación de facturas y cobro.

### **1.2 Pregunta de investigación**

¿De qué forma se deben reestructurar los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá?

# **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

## **2. Justificación**

El sector ferretero está compuesto por aproximadamente 35.000 establecimientos en Colombia, en su mayoría pequeñas y medianas empresas (Quintero, 2021). Según estimaciones de FENALCO basadas en datos del DANE, el sector ferretero, siendo uno de los eslabones del sector construcción, representa el 7% del mismo (2,5% del PIB de la economía nacional). Dada la situación anormal presentada en el transcurso del año 2020 a causa del Covid-19, se presentó una disminución dramática en el PIB: según los boletines técnicos presentados por el DANE durante el transcurso del año 2020 e inicio del 2021, el sector construcción presentó disminuciones de 9,2% (DANE, 2020a), 31,7% (DANE, 2020b), 26,2% (DANE, 2020c) y 27,7% (DANE, 2021b) en los trimestres del I al IV respectivamente.

El año 2020 a pesar de su condición anormal, tuvo un incremento significativo en las ventas de vivienda, pues se rompió el récord con la cifra de 194.802 viviendas vendidas (CAMACOL, 2021), este comportamiento, en parte, se puede explicar por las facilidades que fueron otorgadas por el estado para la adquisición de viviendas mediante la modalidad de crédito hipotecario (DANE, 2021a). Situación que influyó de forma positiva en las ventas de las ferreterías, pues las viviendas de interés social (VIS) son entregadas en obra negra u obra gris, de manera que el comprador debe realizar los acabados y adecuaciones extra, para lo que se acude a las ferreterías y/o depósitos cercanos, para adquirir los insumos necesarios (Ponce De León, 2020a).

Según RTVC noticias (2023), pese a la caída en ventas de vivienda y el freno que el sector constructor colombiano ha tenido este año, los ferreteros permanecen optimistas respecto al presente y futuro del sector. Según una encuesta realizada por Concept2B, el 60% de los

## Propuesta para la restructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá

encuestados manifiestan visión esperanzadora de la industria; por su parte un 38 % experimenta incertidumbre y un 2% pesimismo. Lo anterior se observa en la figura 1.

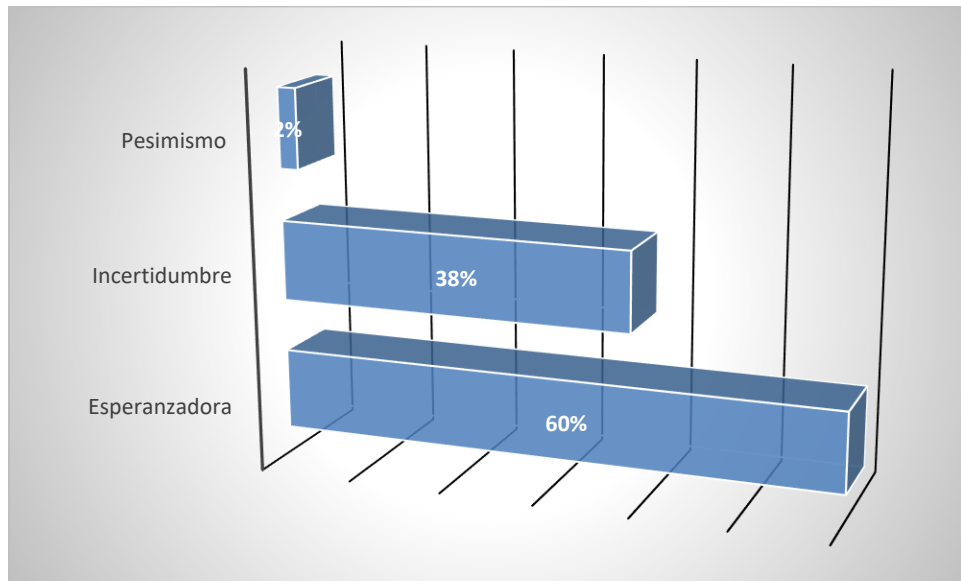


Figura 1 Percepción general del sector ferretero

Fuente: Elaboración propia

En un sector tan dinámico y competitivo como el ferretero en Colombia, la gestión de cartera juega un papel fundamental en la estabilidad y el crecimiento de las empresas. La administración eficiente de los pagos y cobros no solo garantiza un flujo de caja saludable, sino que también reduce los costos asociados a la recuperación de cartera y minimiza los riesgos financieros.

En una empresa del sector ferretero, se ha concluido que la gestión de cartera es de suma importancia para el funcionamiento y continuidad del negocio, el desarrollo de una gestión de cartera efectiva es esencial dado que es el aporte principal para garantizar la liquidez de la empresa. El avance eficiente de la gestión de cartera y la administración del crédito a clientes,

## **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

impactará directamente en la rentabilidad de la empresa. Por lo anterior es prioritario constituir las políticas pertinentes que sirvan y aporten en la salud financiera de esta organización (López-Rodríguez & Gil-Muñoz, 2020). La implementación de una política de cartera y la administración de crédito debe estar basada en la recuperación de la facturación, sin afectar la permanencia y fidelización de sus clientes. La empresa debe buscar equilibrio entre la firmeza en el proceso, pero cuidando el servicio en su gestión de cobro.

# **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

## **3. Objetivos**

### **3.1. Objetivo general**

Elaborar una propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá

### **3.2. Objetivos específicos**

- Realizar un acercamiento conceptual entorno a los procesos de cartera como elemento de la gerencia financiera.
- Diseñar una política de cartera que establezca criterios claros para el diagnóstico, otorgamiento y gestión de clientes, garantizando una recuperación efectiva.
- Reestructurar el departamento de cartera con base en la nueva política establecida, optimizando sus procesos, funciones y responsabilidades para mejorar la gestión del crédito y la recuperación de la cartera.

# **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

## **4. Marco de referencia**

### **4.1. Marco teórico**

Según Cabello et al. (2020) la gestión de cartera y las políticas de crédito son las reglas que la alta dirección traza e implementa dentro de las organizaciones cuando las operaciones se realizan a crédito igualmente busca evaluar el índice de morosidad mediante los indicadores financieros para que la gerencia tome las mejores decisiones (Zambrano et al. 2022); por ello Vergara et al. (2021) menciona que las teorías de crédito proporcionan fundamentos para entender cómo y por qué se otorgan préstamos, algunas teorías de crédito son: Teoría de la información asimétrica, teoría del riesgo crediticio, teoría del ciclo de vida del crédito, teoría de la agencia.

Zambrano et al. (2022) destacan que las estrategias de gestión de control enfocadas en la recuperación de cartera vencida se volvieron esenciales para que las pequeñas y medianas empresas manufactureras pudieran mantener su liquidez y viabilidad, de manera complementaria, analizaron la recurrencia de la cartera vencida en PYMES del sector plástico en Guayaquil, evidenciando que no solo es importante recuperar la cartera atrasada, sino también establecer mecanismos de prevención que reduzcan la recurrencia del incumplimiento (Vergara, 2021). Simancas-Guardo (2024) la gestión efectiva de cartera destaca su importancia en mantener el flujo de caja constante, conservar el capital y lograr la sostenibilidad financiera a largo plazo acentuando la necesidad de interconectar la sostenibilidad financiera, la responsabilidad social y la eficiencia operativa.

## **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

La gestión adecuada de la cartera no solo responde a necesidades inmediatas de liquidez, sino que también constituye un motor para el crecimiento y la resiliencia a largo plazo en este sentido, Simancas-Guardo (2024) plantea que el manejo estratégico de la cartera debe verse como un componente esencial en la construcción de empresas financieramente sostenibles y capaces de adaptarse a los cambios igualmente Sassi et al. (2023) proponen un modelo de administración de cartera específicamente diseñado para microempresas de comercio electrónico, resaltando que la diversificación y priorización de proyectos puede fortalecer la estabilidad financiera por otro lado, la auditoría de gestión emerge como una herramienta valiosa para analizar la calidad de la cartera crediticia sostienen que esta práctica permite identificar oportunidades de mejora y mitigar riesgos de incobrabilidad, lo que resulta crucial para empresas comerciales que buscan optimizar su salud financiera (Arcentales et al, 2022).

Asimismo, Lamela et al. (2023) analizaron la administración de carteras de inversión en renta variable, aplicando la Teoría de Portafolios de Markowitz, mostrando que principios similares de diversificación y evaluación de riesgo también son aplicables en otros tipos de activos financieros también es importante la incorporación de herramientas tecnológicas para la gestión de cartera también se ha vuelto una necesidad igualmente diseñaron un sistema basado en Business Intelligence que optimiza el seguimiento y recuperación de cartera en una institución de servicios públicos, demostrando que la innovación tecnológica puede transformar profundamente los procesos de gestión financiera (Acosta, et al, 2021). Sailema et al (2021) recalcan que la implementación de estrategias financieras específicas para la gestión de la cartera vencida en cooperativas de ahorro y crédito permite mejorar la eficiencia operativa y reducir los niveles de morosidad, fortaleciendo así la estabilidad de estas organizaciones.

## **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

De acuerdo con Cabello et al. (2020) las empresas al otorgar los créditos exigen los documentos básicos pero no realizan un estudio exhaustivo de la situación financiera de las entidades sujetas a la aprobación del crédito lo cual significa un riesgo al momento del cobro igualmente la rotación de personal genera una pérdida de continuidad en los procesos y dificulta la consolidación de estrategias efectivas y limita la posibilidad de establecer relaciones sólidas con los clientes lo cual es crucial en la recuperación de créditos (Vergara, 2021); es por esta razón que de acuerdo con Sassi et al. (2023) las políticas de cartera fomentan una cultura de mejora continua, donde los aprendizajes retroalimentan los procesos de planificación y priorización futuros donde la innovación y la adaptación constante son claves para captar y mantener a los clientes.

Acosta et al (2021) resume la gestión de cartera como la búsqueda de la optimización de procesos administrativos y financieros en el sistema propuesto busca agilizar procesos, reducir morosidad y aumentar la eficiencia en la recaudación de pagos por servicios a si mismo se apoya en modelos matemáticos y estadísticos para determinar la combinación óptima de activos (Lamela et al 2023) y Villa et al (2023) destaca cómo una buena gestión de cartera vencida contribuye no solo a mejorar los ingresos, sino también a fortalecer los procesos administrativos y la toma de decisiones financieras.

La aplicación de las políticas de cobranza además de mejorar la recuperación de cartera en los plazos establecidos facilitará también el control administrativo de las empresas (Cabello et al, 2020). Igualmente Zambrano (2022) indica que la utilización de políticas, indicadores y procedimientos de cobranzas tiene como finalidad evitar el aumento de la morosidad de la cartera vencida y garantizar la liquidez de la empresa es por esta razón que la gestión de cartera para que sea efectiva dentro de su plan estratégico debe estar alineada con la visión, misión y

## **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

objetivos estratégicos, adaptándose a la estructura de la empresa, evaluar riesgos establecer políticas de crédito y fortalecer la recuperación de cartera vencida, optimizando así la rentabilidad y sostenibilidad organizacional (Simancas-Guardo, 2024).

Una gestión estructurada de la cartera promueve la transparencia organizacional, ya que clarifica los criterios de selección y ejecución de proyectos ante todos los miembros del equipo. Esta claridad mejora la comunicación interna, fortalece el compromiso del personal y refuerza la cultura organizacional orientada a resultados (Sassi, 2023). Simancas-Guardo (2024) destaca la importancia de mantener un flujo de caja constante, conservar el capital y lograr la sostenibilidad financiera a largo plazo acentuando la necesidad de interconectar la sostenibilidad financiera, la responsabilidad social y la eficiencia operativa de esta forma concluimos que la gestión adecuada del crédito es fundamental para reducir los riesgos de incobrabilidad y la falta de estrategias eficientes en las empresas contribuyen al aumento de la cartera vencida, lo que afecta su capacidad operativa y su flujo de caja (Vergara et al, 2021).

### **4.2. Marco legal**

Código de Comercio de Colombia (Decreto 410 de 1971)

establece las normas que regulan las actividades comerciales, los actos mercantiles, las sociedades comerciales, los contratos y los comerciantes en Colombia.

Ley 222 de 1995

modifica y adiciona el régimen de las sociedades comerciales establecido en el Código de Comercio, introduciendo normas sobre la reorganización empresarial, la rendición de cuentas, la administración societaria y la responsabilidad de los administradores.

## **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

Ley 1581 de 2012

establece las disposiciones generales para la protección de datos personales en Colombia. Define los principios, derechos y deberes para el tratamiento de datos, garantizando la privacidad de las personas naturales.

Constitución Política de Colombia (1991)

artículo 15: reconoce el derecho fundamental al hábeas data, es decir, a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos.

# **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

## **5. Metodología**

### **5.1. Alcance de la investigación**

Esta investigación es de tipo descriptivo ya que se enfoca en detallar los procesos actuales que se desarrollan en una empresa del sector ferretero ubicada en la ciudad de Bogotá donde se analizarán aspectos como la organización interna del área de cartera, los procedimientos de seguimiento y recuperación de los saldos vencidos, los criterios de aprobación de créditos, los flujos de información entre departamentos, los recursos tecnológicos y humanos que intervienen en la gestión también se analizarán el último año para evaluar el comportamiento de la gestión de cartera dentro de la empresa.

Los estudios descriptivos tienen como objetivo observar y describir un fenómeno de manera detallada y objetiva, tal como sucede en la realidad para poder establecer un diagnóstico (Hernández et al., 2014). Sampiere et al. (2014) indica que estos estudios tienen el propósito de describir aspectos visibles y medibles tal como se manifiestan en su contexto natural sirviendo como fundamento para propuestas de mejora.

### **5.2. Enfoque metodológico**

La presente investigación adopta un enfoque metodológico cualitativo, ya que se orienta a comprender en profundidad el proceso de gestión de cartera en una empresa del sector ferretero en la ciudad de Bogotá. Para ello, se emplearon el estudio de caso y el análisis documental como

## **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

métodos principales para la recolección, organización e interpretación de la información esto permite una visión integral del estado actual de la gestión de cartera de la empresa.

El uso de técnicas cualitativas permite acceder al contexto natural en el que se desarrolla el fenómeno investigado, facilitando una comprensión más cercana y real de las dinámicas internas de la organización. De esta manera, el estudio busca identificar oportunidades de mejora en el proceso de gestión de cartera a partir de las percepciones y experiencias del personal involucrado y de la documentación institucional disponible.

### **5.3. Población y muestra**

La población objetivo de este estudio es finita y esta direccionada a la cartera de la organización una empresa del sector ferretero que poseen un historial crediticio a nivel nacional. Para efectos de esta investigación, se tomó como muestra el total de la cartera correspondiente al año 2024, la cual está conformada por 255 clientes, incluyendo sus respectivas sucursales de diferentes ciudades del país, esto con el fin de realizar el análisis cuantitativo y de acuerdo a los datos formular una propuesta de mejora en la gestión de cartera de la empresa.

### **5.4. Instrumentos**

Se realizará un estudio de caso con el fin de evaluar el proceso actual de cartera de una empresa del sector ferretero, se usará como método principal el análisis documental el cual facilitará la recolección, revisión y evaluación de documentos internos como políticas de crédito,

## **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

procedimientos de cobro y reportes financieros para comprender de manera detallada cómo el proceso de cartera influye en el desempeño financiero y operativo de la empresa.

El estudio de caso es muy útil en investigaciones empresariales donde no solo se pretende evaluar el proceso sino también proponer mejoras concretas dentro de la organización (Cauchick-Miguel et al, 2023) igualmente, Ali et al (2024) indica que el análisis documental es útil para identificar patrones dentro de la gestión administrativa como ocurre en el proceso de cartera, donde la información puede revelar posibles debilidades, retrasos o ineficiencias en la gestión de cartera.

### **5.5.Procedimientos**

Formar parte de la empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá, le permite al investigador acceder de primera mano al contexto real de la organización, lo cual resulta fundamental para identificar con mayor precisión el problema y los riesgos asociados a la gestión de crédito y cartera. Esta cercanía facilita una comprensión más profunda de las dinámicas internas y de los procesos relacionados. Además, al tratarse de una labor que debe ser coordinada estrechamente con el área comercial, se integran múltiples perspectivas que enriquecen el análisis y contribuyen a la toma de decisiones orientadas a mantener un flujo de caja saludable y sostenible para la empresa. La gestión documental cumple un papel fundamental en este proceso, debido al alto nivel de confidencialidad que implica el manejo de información sensible. Para acceder a documentos clave, como los estados financieros y los registros detallados de la cartera, es imprescindible contar con la autorización expresa de la gerencia general. Esta medida garantiza la protección de los datos y asegura que el manejo de la información se realice con

## **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

responsabilidad, respetando los protocolos internos y la normativa vigente. Una de las estrategias contempladas en esta propuesta es la aplicación de indicadores financieros que permitan evidenciar el nivel de riesgo al que está expuesta la organización, particularmente en lo relacionado con el deterioro del recaudo de cartera. Esta situación impacta directamente en la gestión de las cuentas por pagar, lo cual limita la posibilidad de establecer negociaciones más oportunas y beneficiosas en términos de costos de producción, debido a la falta de compromiso en el cumplimiento de las obligaciones con los proveedores.

Adicionalmente, se plantea la utilización de análisis estadísticos segmentados por zonas geográficas o unidades de negocio. Esto permitirá identificar oportunidades de mejora a través del desempeño de la fuerza de ventas, alineado con el objetivo principal de esta investigación.

De esta forma, se busca no solo optimizar el proceso de recaudo, sino también generar un impacto positivo en los ingresos económicos de los vendedores, considerando que las comisiones se encuentran directamente relacionadas con el cumplimiento en la recuperación de cartera.

# Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá

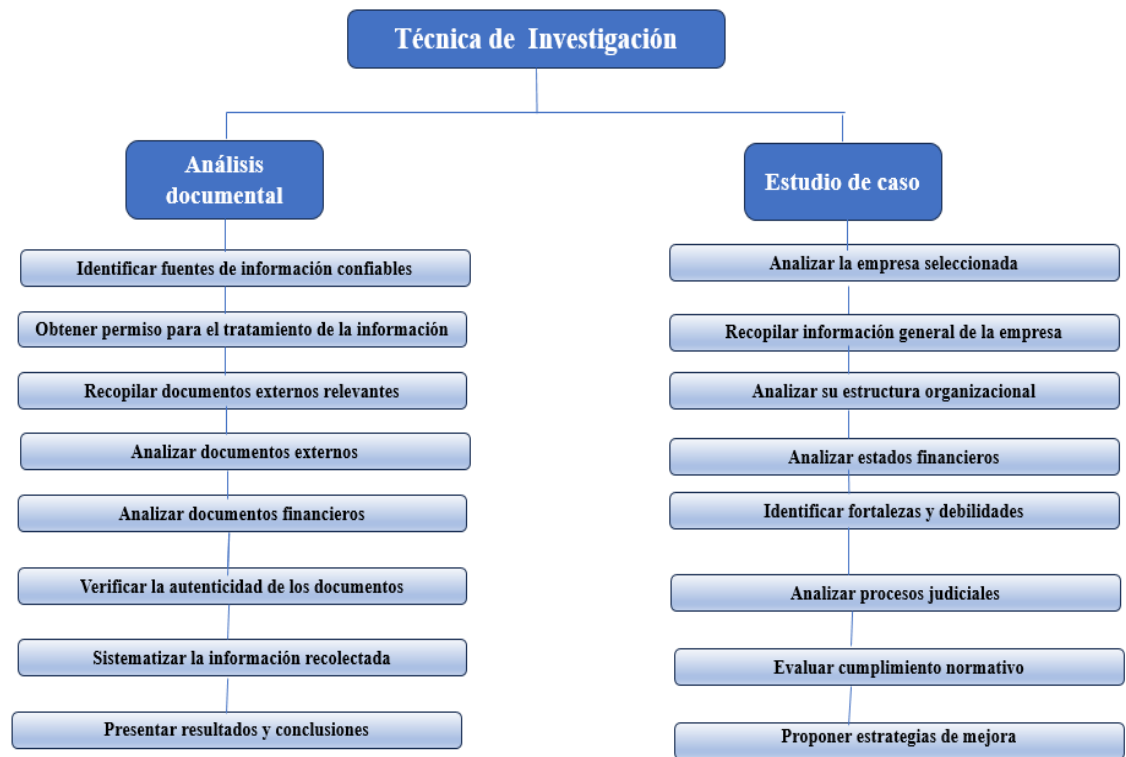


Figura 2 Procedimientos

Fuente: Elaboración propia

## 5.6 Consideraciones éticas

Las consideraciones éticas definidas por la corporación universitaria Minuto de Dios para la población objeto de investigación se aplicarán de la siguiente manera en este proyecto:

**Beneficencia / no maleficencia:** El proyecto de investigación debe realizarse con el objetivo de beneficiar una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá, los resultados del

proyecto deben ser utilizados para mejorar los procesos de cartera: **Justicia:** El proyecto de investigación debe ser justo y equitativo, todo el equipo de trabajo involucrado en el proceso

de cartera una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá, deben tener acceso a los

## **Propuesta para la restructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

beneficios del proyecto y el respeto por las personas: El proyecto de investigación debe respetar la privacidad y los derechos de las personas. Los datos recopilados no serán utilizados con fines de lucro sino exclusivamente con una finalidad académica e investigativa.

# **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

## **6. Resultados**

### **6.1. Diagnóstico organizacional**

Para el desarrollo del diagnóstico organizacional se llevó a cabo un trabajo de campo que resultó altamente significativo, tanto por la calidad de la información obtenida como por el nivel de cooperación de la empresa participante, una organización del sector ferretero ubicada en la ciudad de Bogotá. Este proceso fue fundamental para establecer una visión clara del estado actual de la gestión de cartera y definir acciones orientadas a su fortalecimiento.

#### **6.1.1. Estudio de caso de la empresa**

Desde el inicio, la empresa demostró una disposición ejemplar para colaborar con la investigación, facilitando el acceso oportuno y ordenado a documentación clave como estados financieros, reportes de cuentas por cobrar, políticas de crédito, historiales de clientes y procedimientos internos de cobro. Esta agilidad y organización contribuyeron directamente al cumplimiento del cronograma y a la rigurosidad del análisis.

Durante la etapa de recolección de datos, se evidenció un ambiente organizacional caracterizado por la apertura al diálogo, el respeto profesional y una disposición constante por parte del equipo administrativo y financiero para resolver inquietudes y ampliar detalles técnicos cuando fue necesario. Este acompañamiento permitió comprender a profundidad la dinámica operativa y los retos relacionados con la gestión de cartera en un sector altamente competitivo.

## **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

Aunque se presentaron algunas dudas técnicas respecto a ciertos elementos de los informes financieros, estas fueron resueltas con eficiencia gracias a una comunicación fluida y la colaboración continua de los responsables de cada área. Esta interacción fortaleció la interpretación de los datos y garantizó la fidelidad del análisis.

En términos generales, la experiencia de campo permitió validar los objetivos de esta investigación y brindó una visión integral del sistema de cartera de la organización. Como resultado, se formuló una propuesta orientada a disminuir el % la cartera mayor a 60 días y a optimizar los procesos de gestión de cuentas por cobrar, fundamentada en un diagnóstico realista y contextualizado.

### **6.1.1.1 Descripción de la empresa**

La organización objeto de estudio es una empresa colombiana del sector ferretero, fundada en el año 1978. Se especializa en la importación y distribución de herramientas de marcas reconocidas a nivel nacional e internacional, incluyendo herramientas manuales, de corte, eléctricas y de medición. Su portafolio de productos está orientado principalmente a satisfacer las necesidades de sectores estratégicos como la industria petrolera, automotriz, de la construcción, servicios y telecomunicaciones, entre otros. A lo largo de su trayectoria, la empresa ha consolidado una posición destacada en el mercado, gracias a su enfoque en la calidad, la eficiencia logística y la atención especializada a sus clientes corporativos.

## Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá

### 6.1.1.2 Estructura Financiera

Al 31 de diciembre de 2024, la empresa cuenta con un capital distribuido según la composición accionaria que se presenta en la tabla 1. De acuerdo con su nivel de ingresos mensuales, la organización se clasifica como una pequeña y mediana empresa (PYME)

**Tabla 1 Composición Accionaria**

Accionista	Participación	# acciones	Capital
Socio 1	32%	6.400	160.000.000
Socio 2	31%	6.200	155.000.000
Socio 3	31%	6.200	155.000.000
Socio 4	6%	1.200	30.000.000
Total	100%	20.000	500.000.000

Fuente: Elaboración Propia con base en los estados financieros (2024)

### 6.1.1.3 Estructura del Área de Cartera a 31 Dic 2024

De acuerdo con la información presentada en la tabla 2, se detallan los cargos y niveles jerárquicos correspondientes al área de crédito y cartera, la cual constituye el objeto de estudio en la presente investigación. De acuerdo con la información presentada en la tabla

# Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá

**Tabla 2 Estructura del área de Cartera**

Nivel Jerárquico	Cargo
Directivo	Líder de Cartera
Asistencial	Analista de Cartera
Auxiliar	Auxiliar de crédito y cartera

Fuente de Elaboración propia con Base en el organigrama (2024)

## 6.1.1.3.1 Asignación de funciones del asistente del área de crédito y cartera

En el área objeto de esta investigación, resulta fundamental conocer las funciones desempeñadas por el personal encargado del cobro de cartera. En la tabla 3, se presenta el detalle de dichas funciones, lo cual permite comprender con mayor claridad la operatividad del proceso

**Tabla 3 Funciones del área de Cartera**

Funciones
Descargar los pagos realizados por los clientes en el sistema contable WO.
Revisar periódicamente la cartera y realizar el seguimiento a los vencimientos.
Contactar telefónicamente a los clientes con el fin de gestionar el cobro de facturas pendientes.
Programar la recolección de pagos mediante cheques.
Recibir y registrar los pagos en efectivo correspondientes a las facturas emitidas.
Coordinar con el mensajero la consignación de los pagos en las entidades bancarias.

## **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

---

Enviar comunicaciones de cobro a través de correo electrónico.

Elaborar y actualizar la planilla de reporte para Datacrédito.

Generar el informe mensual de cartera dirigido a la gerencia general.

Compartir semanalmente con los asesores comerciales el comportamiento de su respectiva cartera.

Remitir al abogado de cobranzas los documentos necesarios para la gestión jurídica de cartera morosa.

Verificar y controlar los cupos de crédito asignados a los clientes.

Preparar la documentación requerida para los estudios de crédito de nuevos clientes potenciales.

Confirmar la recepción de pagos al contado.

Realizar labores de archivo relacionadas con los documentos de cartera y crédito.

Asistir y sustentar la gestión realizada en el comité de cartera

---

Fuente de Elaboración propia con base al manual de funciones de la empresa

### **6.2 Análisis Situación Financiera**

Durante la revisión de los estados financieros comparativos correspondientes a los años 2024 y 2023 se evidencia una variación significativa en la composición del activo corriente, en particular en las cuentas por cobrar registran un saldo de \$ 5.767.141 al corte del año 2024, lo que representa un 55% del activo corriente versus para el año 2023 esta misma cuenta presenta

## Propuesta para la restructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá

un saldo de \$4.494.581 equivalente al 47% del activo corriente, según lo muestra la figura 2, se evidencia un incremento considerable en las cuentas por cobrar durante el último año.

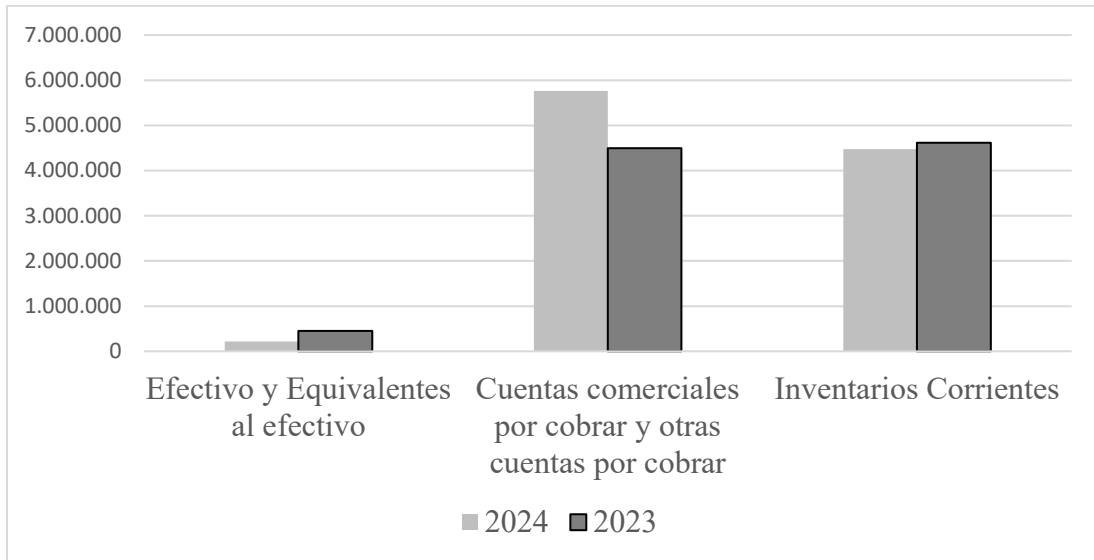


Figura 3. Activo Corriente año 2024-2023

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros

**Tabla 4 Análisis Horizontal y Vertical Estado de Situación Financiera**

	2024	2023	Absoluta	%
<b>Activos Corrientes</b>				
Efectivo y Equivalentes al efectivo	214.265	450.904	-236.639	-0,5%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	5.767.141	4.494.581	1.272.560	28,3%
Inventarios Corrientes	4.474.662	4.615.945	-141.283	-3,1%

**Propuesta para la restructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector  
ferretero de la ciudad de Bogotá**

<b>Total Activos Corrientes</b>	10.456.068	9.561.430	894.638	9,4%
<b>Activos no Corrientes</b>				
Propiedades, planta y equipo	2.946.436	3.101.245	-154.809	-5,0%
<b>Total Activos</b>	<b>13.410.460</b>	<b>12.676.645</b>	733.815	5,8%
<b>Pasivos</b>				
Pasivos corrientes	2.224.680	2.627.681	-403.001	-15,3%
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar				
Pasivos por impuestos corrientes	470.851	200.760	270.091	134,5%
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>2.695.531</b>	<b>2.828.441</b>	-132.910	-4,7%
<b>Pasivos no corrientes</b>				
Otros Pasivos financieros no corrientes	2.805.755	2.784.608	21.147	0,8%
<b>Total Pasivos no Corrientes</b>	<b>2.805.755</b>	<b>2.784.608</b>	21.147	0,8%

**Propuesta para la restructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector  
ferretero de la ciudad de Bogotá**

<b>Total Pasivos</b>	<b>5.501.286</b>	<b>5.613.049</b>	-111.763	-2,0%
<b>Patrimonio</b>				
Capital emitido	500.000	500.000	0	0,0%
Otras Reservas	250.000	250.000	0	0,0%
Ganancias acumuladas	6.313.596	5.509.201	804.395	14,6%
Resultados del ejercicio	845.579	804.395	41.184	5,1%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>7.909.175</b>	<b>7.063.596</b>	845.579	12,0%

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros

En la tabla 4 se observa durante el año 2024 un crecimiento del 5,8% en el total de activos, lo cual refleja una expansión moderada. Este crecimiento está impulsado principalmente por un incremento del 28,3% en las cuentas por cobrar, debido al aumento en las ventas a crédito y de una gestión menos eficiente en la recuperación de cartera. Esto representa un riesgo si no se acompaña de una política clara de cobro.

Por otro lado, los efectivos y equivalentes al efectivo caen en un -52,5%, lo cual puede indicar una disminución en la liquidez inmediata. Si bien no necesariamente es negativo, sí llama la

## Propuesta para la restructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá

atención y requiere monitoreo para asegurar que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

En cuanto a los pasivos, se observa una reducción del 2%, con una disminución notable del 15,3% en las cuentas por pagar comerciales, lo que puede interpretarse como un esfuerzo por mejorar la solvencia y reducir el apalancamiento operativo. Sin embargo, los pasivos por impuestos corrientes aumentan un 134,5%, lo cual debe evaluarse si se trata de una mayor rentabilidad o una acumulación de obligaciones tributarias no pagadas.

El patrimonio crece un 12%, apoyado en el aumento de las ganancias acumuladas (14,6%) y un resultado del ejercicio positivo (+5,1%), lo que indica una buena gestión operativa y capacidad de generación de utilidades.

**Tabla 5 Análisis Horizontal y Vertical del Estados de Resultados**

	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>Absoluta</b>	<b>%</b>
Ingresos de actividades ordinarias	<b>19.849.661</b>	<b>20.086.758</b>	<b>-237.097</b>	<b>-0,01%</b>
Costo de ventas	13.739.739	14.092.304	-352.565	-0,03%
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>6.109.922</b>	<b>5.994.454</b>	115.468	0,02%
Otros ingresos	98.832	56.840	41.992	0,74%
Gastos de ventas	3.241.141	2.631.665	609.476	0,23%
Gastos de administración	1.018.451	974.499	43.952	0,05%
<b>Resultado por actividad de operación</b>	<b>1.949.162</b>	<b>2.445.130</b>	<b>-495.968</b>	<b>-0,20%</b>

## Propuesta para la restructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá

Costos financieros	649.250	1.207.598	-558.348	-0,46%
<b>Resultados antes de Impuestos</b>	1.299.912	1.237.532	62.380	0,05%
<b>Ingreso (gasto) por impuestos</b>	454.333	433.136	21.197	0,05%
Resultado del Ejercicio	845.579	804.396	41.183	0,05%

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros

En el análisis del estado de resultados según la tabla 5 los ingresos por actividades ordinarias disminuyeron levemente (-0,01%), la empresa logró mejorar su ganancia bruta en un 0,02%, lo que sugiere una mayor eficiencia en el manejo del costo de ventas, que se redujo un 0,03%. Los otros ingresos crecieron un 74%, aportando positivamente al resultado operativo. Sin embargo, los gastos de venta aumentaron en un 23%, debido a la apertura de un punto de venta estratégico en el sector ferretero de Paloquemao.

El resultado por actividad de operación disminuyó un 20% respecto al año anterior, lo que indica un retroceso en la eficiencia operativa. Esto se debe al incremento de los gastos operativos. Se lograron reducir sus costos financieros en un 46%, por una reducción en el endeudamiento y la optimización en las condiciones de crédito. Esto impulsó un crecimiento del 5% en el resultado antes de impuestos.

El resultado del ejercicio aumentó un 5%, alcanzando los \$845.579, lo cual indica una rentabilidad neta creciente y una gestión efectiva de los recursos financieros. Los indicadores financieros según la tabla 6 muestra que para el año 2024 versus el año 2023 en la actividad de liquidez el indicador mejora de un año a otro, pero la disponibilidad de efectivo es baja, lo que

## Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá

limita la capacidad de reacción rápida. En la actividad de rentabilidad el indicador se mantiene estable donde se refleja una rentabilidad constante para los socios. En endeudamiento existe un buen control, pero la cobertura con el efectivo operativo es preocupante.

En la evaluación de los principales indicadores de cartera para los años 2023 y 2024, se evidencia un deterioro progresivo en la eficiencia del manejo de cartera como se muestra en la tabla 6. La rotación de cuentas por cobrar (CxC) descendió de 0,004 veces en 2023 a 0,0034 veces en 2024, lo que implica una caída en la frecuencia con la que se recuperan las cuentas durante el año. Esta cifra se encuentra muy por debajo del promedio aceptable para el sector ferretero, que debería estar entre 6 y 8 veces anuales.

El índice de morosidad pasó de 52,21 % a 53,88 %, mostrando un incremento de más de un punto porcentual en la proporción de cartera vencida. Este aumento, aunque leve, es consistente con un comportamiento creciente de la morosidad y refleja una falta de control en el recaudo y seguimiento de clientes. En consecuencia, los días promedio de cuentas por cobrar (DSO) aumentaron significativamente, pasando de 81 días en 2023 a 105 días en 2024. Este indicador muestra que, en promedio, la empresa tarda más de tres meses en recuperar el dinero de sus ventas, lo cual afecta directamente su liquidez y capital de trabajo.

**Tabla 6 Indicadores Financieros**

Categoría	Indicador	Fórmula	2024	2023	Análisis
Liquidez	Capital de trabajo	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}}{\text{Capital de trabajo}}$	7.760.537,00	6.732.989,00	Mejora la capacidad de cubrir obligaciones de corto plazo.

## Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá

	Razón corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	3,88	3,38	Mayor holgura para pagar pasivos corrientes.
	Prueba ácida	(Activo corriente - Cartera de créditos) / Pasivo corriente	2,73	2,55	Buena liquidez sin depender de inventarios.
	Alta liquidez de efectivo	Efectivo / Pasivo corriente	0,08	0,16	Menor disponibilidad inmediata de efectivo frente a las obligaciones de corto plazo.
Rentabilidad	Margen de rentabilidad neta	(Utilidad neta / Ventas) * 100	4%	4%	Se mantiene estable.
	Rendimiento de activos (ROA)	(Utilidad neta / Activos totales) * 100	6%	6%	Estable, uso eficiente de los activos.

**Propuesta para la restructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector  
ferretero de la ciudad de Bogotá**

Rendimiento del patrimonio (ROE)	(Utilidad neta / Patrimonio) * 100	11%	11%	Estable, refleja una rentabilidad constante para los socios.
Margen EBIT (Operacional)	(EBIT / Ventas) * 100	10%	12%	La eficiencia operativa cae por mayores gastos.
Endeudamiento	Nivel de endeudamiento Pasivo total / Activo total	0,41	0,44	Menor dependencia de deuda.
Relación deuda patrimonio	Pasivo total / Patrimonio	0,70	0,79	Mejora la solvencia.
Relación activo patrimonio	Activo total / Patrimonio	1,70	1,79	Más respaldo patrimonial.
Endeudamiento corto plazo	Pasivo corriente / Pasivo total	49%	50%	Estable.
Cobertura del efectivo	Flujo de efectivo operativo / Deuda total	0,04	0,08	Baja capacidad de pago con flujo de caja.

**Propuesta para la restructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector  
ferretero de la ciudad de Bogotá**

Actividad	Rotación CxC clientes (veces)	Ventas / Cuentas por cobrar promedio	3,4400	4,439	La rotación de cartera empeoró en 2024: pasó de 4,44 a 3,44 veces al año.
	Índice de morosidad	Cartera vencida/Cartera Total	53,88	52,21	El índice aumenta de 52,21% a 53,88%, lo cual indica que más de la mitad de la cartera está vencida, y sigue creciendo.
	Rotación de activos	Ventas / Activo total	1,5	1,6	Menor eficiencia en uso de activos para generar ventas.
	Días promedio de cuentas por cobrar (DSO)	Cuentas por cobrar/Ventas anuales X 360	104,7	81,10	El DSO aumentó en 2024 en más de 23 días, lo que representa una demora del 28% adicional en el recaudo de cartera.

## Propuesta para la restructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá

---

---

Intensidad de capital	Activo fijo / Ventas	0,1	0,2	Menor proporción de activos fijos sobre ventas por desinversión.
-----------------------	----------------------	-----	-----	--

---

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros de la empresa.

Como se observa en la Tabla 7 Cartera por edades. La evolución de la cartera por edades durante los años 2022, 2023 y 2024, se evidencia una tendencia importante en la calidad de la cartera y en el comportamiento de los clientes frente al cumplimiento de sus obligaciones.

En primer lugar, aunque el saldo total de la cartera en 2024 aumentó en relación con 2023 (pasando de \$4.525 millones a \$5.770 millones), se observa una disminución en la proporción de cartera por vencer, que pasó del 48 % al 46 %. Esta tendencia es señal de un deterioro leve en la calidad de la cartera, ya que significa que un menor porcentaje de los saldos está siendo pagado dentro del plazo estipulado.

Además, se observa un crecimiento preocupante en la cartera vencida a más de 90 días, que pasó de representar solo el 5 % en 2023 a 14 % en 2024, casi triplicándose en términos relativos. Este tipo de cartera representa un mayor riesgo de incobrabilidad, lo cual impacta directamente la liquidez de la empresa y eleva la necesidad de provisiones contables o castigos.

La cartera en mora entre 31 y 60 días también creció significativamente, alcanzando el 14% del total, lo que representa un aumento de 2 puntos porcentuales respecto al año anterior. En contraste, la cartera entre 61 y 90 días disminuyó, esto indica una migración hacia plazos aún más vencidos. Estas variaciones en el comportamiento por edades reflejan la necesidad de fortalecer los procesos de seguimiento, cobro y evaluación del riesgo crediticio. Aunque las

## Propuesta para la restructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá

ventas no crecieron en 2024, el deterioro en la cartera evidencia que una parte importante de los recursos se encuentran comprometidos en cuentas vencidas, lo que podría poner en riesgo la sostenibilidad financiera si no se implementan medidas correctivas.

**Tabla 7. Cartera por edades**

	2024	%	2023	%	2022	%
Cartera por vencer	2.661.323.837	46%	2.162.749.102	48%	2.782.823.947	49%
Cartera de 0 a 30 días	1.181.179.328	20%	1.054.179.459	23%	1.400.258.278	25%
Cartera de 31 a 60 días	785.327.173	14%	532.148.523	12%	675.281.752	12%
Cartera de 61 a 90 días	334.015.327	6%	566.262.632	13%	499.224.849	9%
Cartera a más de 90 días	808.447.129	14%	210.000.789	4%	335.319.521	5%
<b>Total cartera</b>	<b>5.770.292.794</b>	<b>100%</b>	<b>4.525.340.505</b>	<b>100%</b>	<b>5.692.908.347</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los informes de cartera de la empresa.

# **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

## **6.3 Propuesta de Política de Cartera**

Una vez realizado el diagnóstico del caso de estudio, se evidencio que la empresa no cuenta con una política de cartera formalmente documentada. Los procesos se ejecutan de manera subjetiva, sin lineamientos claros ni criterios establecidos para el otorgamiento de créditos, Por esta razón, se propone implementar la siguiente política de cartera con el objetivo de establecer lineamientos estratégicos organizacionales que permitan reducir de manera gradual la morosidad durante el primer año. Esta reducción busca impactar positivamente la rentabilidad en un 5%, sin generar un aumento en los costos operativos.

### **6.3.1 Objetivo general de la Política de Cartera**

Establecer los lineamientos para la evaluación, otorgamiento, seguimiento y recuperación del crédito a clientes, con el propósito de garantizar la sostenibilidad financiera y el flujo de caja de una empresa del sector ferretero.

### **6.3.2 Criterios para otorgamiento de crédito**

La empresa deberá implementar un proceso formal para la evaluación y aprobación del crédito a sus clientes, basado en los siguientes criterios:

- El cliente deberá diligenciar una solicitud de crédito que contenga información legal, financiera y comercial.

## **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

- Se evaluará su historial crediticio, comportamiento de pago, referencias y nivel de riesgo.
- Se utilizará un modelo de puntuación de riesgo, teniendo en cuenta el comportamiento histórico del cliente, su ubicación geográfica y el tipo de productos adquiridos.

Solo se aprobarán solicitudes de crédito que cumplan con el puntaje mínimo definido por la gerencia financiera.

### **6.3.3 Condiciones del crédito**

- El plazo estándar para el pago será de 30 días calendario posteriores a la fecha de facturación.
- Se podrá extender hasta 60 días únicamente a clientes con buen historial de cumplimiento.
- Todo crédito que supere dicho plazo deberá ser aprobado por la dirección financiera.
- Se establecerán límites de crédito personalizados y revisados periódicamente.

### **6.3.4 Gestión de cartera**

- Se implementará un sistema de seguimiento con alertas automáticas a los 7, 15, 30 y más de 60 días de vencimiento.
- La cartera con más de 60 días de mora será gestionada por el área jurídica.
- Se realizará un informe quincenal sobre el comportamiento de la cartera, incluyendo segmentaciones por zonas geográficas, edades de deuda y responsables comerciales.

## **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

### **6.3.5 Procedimientos de cobranza**

La política de cobranza se basará en un modelo escalonado, conforme a los días de mora:

- 1 a 15 días: contacto por medios electrónicos (correo y mensaje de texto).
- 16 a 30 días: envío de comunicación formal y advertencia de suspensión del crédito.
- 31 a 60 días: suspensión del crédito y visita directa de cobrador.
- Más de 60 días: gestión prejurídica y reporte a centrales de riesgo, si aplica.

La empresa adoptará una estrategia de cobranza persuasiva y preventiva, sin afectar la relación comercial con el cliente (Alarcón & Velásquez, 2024).

### **6.3.6 Indicadores de desempeño (KPI)**

Se utilizarán indicadores clave para evaluar la efectividad de la política de cartera:

- DSO (Días promedio de cuentas por cobrar):  $\leq 60$  días.
- Índice de morosidad:  $< 30$  %.
- Rotación de cartera:  $\geq 6$  veces anuales.
- Cartera vencida  $> 90$  días:  $< 5$  % del total.

### **6.3.7 Coordinación con el área comercial**

El departamento comercial será corresponsable en la gestión de cartera:

## **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

- Las comisiones de venta estarán condicionadas al pago efectivo de las facturas en los plazos estipulados.
- Se realizarán reuniones mensuales entre los equipos de ventas y cartera, con el fin de revisar el comportamiento de pago de los clientes.

### **6.3.8 Revisión de la política**

La política de cartera será evaluada y actualizada anualmente, o cuando la situación financiera de la empresa lo requiera, con el fin de adaptarse al entorno económico y a las necesidades organizacionales.

### **6.3.9. Estrategia General**

Mantener el modelo actual generará un deterioro progresivo en la liquidez y en el recaudo de cartera, mientras que al implementar la propuesta se mejora la liquidez al reducir el DSO, el efectivo se recupera más rápido mejorando el flujo de caja de la empresa, se reduce el índice de morosidad al implementar alertas automáticas y procesos jurídicos tempranos, con la implementación de comisiones condicionadas al recaudo se alinean con el área de ventas para el cumplimiento de metas, como se observa en la tabla 8 la empresa recupera su cartera en promedio tres veces por año, lo cual refleja demora en el recaudo, al aumentar la rotación a seis veces se mejora el flujo de caja. Actualmente el 53,88% de la cartera esta vencida, con la implementación de controles se busca una reducción del 30% reflejando una mejora significativa

## Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá

en el recaudo y en el ciclo de recaudo en este momento es de 105 días con la propuesta se busca disminuirlo a 60 días para que la empresa obtenga mayor liquidez.

**Tabla 8. Indicadores Comparativos**

Indicador	Escenario Actual	Escenario con Propuesta
Rotación de CXC (veces)	3,44	6
Índice de Morosidad	53,88%	30%
DSO	105	60
% cartera a más de 90 días	14%	5%
Utilidad neta anual	845.579	\$1.000.000 aprox
Comisiones comerciales ligadas a recaudo	No	Si

Fuente: Elaboración propia

Para la implementación de la propuesta es necesario una inversión aproximada de \$23.000.000, la cual fue calculada con precios del mercado, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa y las practicas del sector ferretero en la tabla 9 se muestra cada uno de los rublos con su respectivo costo.

**Tabla 9. Inversión de Implementación**

Detalle	Valor Estimado
---------	----------------

**Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector  
ferretero de la ciudad de Bogotá**

Diseño de política, manuales y KPI	\$6.000.000
Implementación de herramientas digital (Modulo de Cobranzas, alertas automáticas)	\$8.000.000
Entrenamiento a equipo de cartera	\$2.000.000
Ajuste de funciones, comisiones condicionadas	\$4.000.000
Proceso de estructuración de cláusulas, gestión prejurídica, política legal	\$1.000.000
Soporte Tecnológico herramientas digitales	\$2.000.000
<b>Total Inversión</b>	<b>\$23.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia con base en precios del mercado

Basados en la información anteriormente presentada en la tabla 10 se muestra el escenario del estado de resultados proyectado a tres años sin la implementación de la propuesta y en la tabla 11 el estado de resultados proyectado a tres años con la propuesta se evidencia que en escenario de la tabla 10 sin implementación la utilidad neta disminuye de \$846 en 2024 a \$654 millones en el 2027 en el escenario dela tabla 11 con la implantación de la propuesta para el año 2027 alcanza una utilidad neta de \$1.460 millones esto representa más del 120% versus el escenario sin implementación.

**Tabla 10 Estado de Resultados Proyectado sin implementación de la propuesta**

Valores en miles de pesos	2024	2025	2026	2027
Ingresos de actividades ordinarias	19.850	20.247	20.652	21.065
Costo de ventas	13.740	14.100	14.400	14.700

**Propuesta para la restructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector  
ferretero de la ciudad de Bogotá**

<b>Ganancia Bruta</b>	<b>6.110</b>	<b>6.147</b>	<b>6.252</b>	<b>6.365</b>
Otros ingresos	99	95	95	90
Gastos de ventas	3.241	3.400	3.500	3.600
Gastos de administración	1.018	1.100	1.150	1.200
<b>Resultado por actividad de operación</b>	<b>1.949</b>	<b>1.742</b>	<b>1.697</b>	<b>1.655</b>
Costos financieros	649	680	700	720
<b>Resultados antes de Impuestos</b>	<b>1.300</b>	<b>1.062</b>	<b>997</b>	<b>935</b>
<b>Ingreso (gasto) por impuestos</b>	<b>454</b>	<b>319</b>	<b>299</b>	<b>281</b>
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>846</b>	<b>743</b>	<b>698</b>	<b>654</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11 Estado de Resultados Proyectado con implementación de la propuesta**

Valores en miles de pesos	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Ingresos de actividades ordinarias	<b>19.850</b>	<b>20.247</b>	<b>20.652</b>	<b>21.065</b>
Costo de ventas	13.740	13.800	13.950	14.150
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>6.110</b>	<b>6.447</b>	<b>6.702</b>	<b>6.915</b>
Otros ingresos	99	100	105	110

## Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá

Gastos de ventas	3.241	3.200	3.300	3.400
Gastos de administración	1.018	1.400	1.000	1.000
<b>Resultado por actividad de operación</b>	<b>1.949</b>	<b>1.947</b>	<b>2.507</b>	<b>2.625</b>
Costos financieros	649	580	560	540
<b>Resultados antes de Impuestos</b>	<b>1.300</b>	<b>1.367</b>	<b>1.947</b>	<b>2.085</b>
<b>Ingreso (gasto) por impuestos</b>	<b>454</b>	<b>410</b>	<b>584</b>	<b>625</b>
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>846</b>	<b>957</b>	<b>1.363</b>	<b>1.460</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 11 Estado de Situación Financiera Proyectado sin implementación de la propuesta y tabla 12 Estado de Situación Financiera Proyectado con implementación de la propuesta entre los escenarios con y sin implementación de la propuesta de reestructuración de cartera revela que aplicar la propuesta mejora significativamente la salud financiera de la empresa. Con la propuesta, se reduce el saldo de cuentas por cobrar, aumenta la liquidez, disminuye la dependencia de deuda y se duplica la utilidad neta proyectada al 2027, pasando de \$654 millones a \$1.460 millones. Además, se fortalece el patrimonio y se optimiza el uso de los activos, reflejando una gestión más eficiente y sostenible. En contraste, mantener el modelo actual implica mayor riesgo de cartera vencida, menor liquidez y menor rentabilidad, lo que compromete la capacidad de crecimiento de la organización.

**Propuesta para la restructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector  
ferretero de la ciudad de Bogotá**

**Tabla 12 Estado de Situación Financiera Proyectado sin implementación de la propuesta**

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>Activos Corrientes</b>				
Efectivo y Equivalentes al efectivo	214.265	180.000	160.000	140.000
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	5.767.141	6.200.000	6.600.000	7.000.000
Inventarios Corrientes	4.474.662	4.550.000	4.600.000	4.700.000
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>10.456.068</b>	<b>10.930.000</b>	<b>11.360.000</b>	<b>11.840.000</b>
<b>Activos no Corrientes</b>				
Propiedades, planta y equipo	2.946.436	2.900.000	2.850.000	2.800.000
Activos Por impuestos diferidos	7.956	153.000	608.000	1.014.000
<b>Total Activos</b>	<b>13.410.460</b>	<b>13.983.000</b>	<b>14.818.000</b>	<b>15.654.000</b>
<b>Pasivos</b>				
Pasivos corrientes	2.224.680	2.300.000	2.400.000	2.500.000
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar				
Pasivos por impuestos corrientes	470.851	380.000	360.000	340.000

**Propuesta para la restructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector  
ferretero de la ciudad de Bogotá**

<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>2.695.531</b>	<b>2.680.000</b>	<b>2.760.000</b>	<b>2.840.000</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>				
Otros Pasivos financieros no corrientes	2.805.755	2.900.000	3.000.000	3.100.000
<b>Total Pasivos no Corrientes</b>	<b>2.805.755</b>	<b>2.900.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>3.100.000</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>5.501.286</b>	<b>5.580.000</b>	<b>5.760.000</b>	<b>5.940.000</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital emitido	500.000	500.000	500.000	500.000
Otras Reservas	250.000	250.000	250.000	250.000
Ganancias acumuladas	6.313.596	6.910.000	7.610.000	8.310.000
Resultados del ejercicio	845.579	743.000	698.000	654.000
<b>Total Patrimonio</b>	<b>7.909.175</b>	<b>8.977.000</b>	<b>9.058.000</b>	<b>9.714.000</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 13 Estado de Situación Financiera Proyecto con implementación de la propuesta**

**Propuesta para la restructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector  
ferretero de la ciudad de Bogotá**

	2024	2025	2026	2027
<b>Activos Corrientes</b>				
Efectivo y Equivalentes al efectivo	214.265	300.000	400.000	500.000
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	5.767.141	4.900.000	4.000.000	3.500.000
Inventarios Corrientes	4.474.662	4.400.000	4.350.000	4.300.000
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>10.456.068</b>	<b>9.600.000</b>	<b>8.750.000</b>	<b>8.300.000</b>
<b>Activos no Corrientes</b>				
Propiedades, planta y equipo	2.946.436	2.900.000	2.850.000	2.800.000
Activos por impuestos diferidos	7.956	1.727.000	3.893.000	5.720.000
<b>Total Activos</b>	<b>13.410.460</b>	<b>14.227.000</b>	<b>15.493.000</b>	<b>16.820.000</b>
<b>Pasivos</b>				
Pasivos corrientes	2.224.680	2.200.000	1.800.000	1.700.000
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar				
Pasivos por impuestos corrientes	470.851	450.000	500.000	520.000
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>2.695.531</b>	<b>2.450.000</b>	<b>2.300.000</b>	<b>2.220.000</b>

## Propuesta para la restructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá

<b>Pasivos no corrientes</b>				
Otros Pasivos financieros no corrientes	2.805.755	2.600.000	2.400.000	2.200.000
<b>Total Pasivos no Corrientes</b>	<b>2.805.755</b>	<b>2.600.000</b>	<b>2.400.000</b>	<b>2.200.000</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>5.501.286</b>	<b>5.050.000</b>	<b>4.700.000</b>	<b>4.420.000</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital emitido	500.000	500.000	500.000	500.000
Otras Reservas	250.000	250.000	250.000	250.000
Ganancias acumuladas	6.313.596	7.270.000	8.630.000	10.090.000
Resultados del ejercicio	845.579	957.000	1.363.000	1.460.000
<b>Total Patrimonio</b>	<b>7.909.175</b>	<b>8.977.000</b>	<b>10.793.000</b>	<b>12.400.000</b>

Fuente: Elaboración propia

## **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

El análisis comparativo de los indicadores financieros proyectados para 2027 como se muestra en la tabla 14 Indicadores Financieros Año 2027 comparativo se observan diferencias marcadas entre los escenarios con y sin implementación de la propuesta. Con la propuesta, la empresa logra duplicar su rotación de cartera (6,02 veces frente a 3,01), lo que implica una recuperación más ágil del efectivo por ventas a crédito. En consecuencia, los días promedio de recaudo (DSO) se reducen a 60, mientras que en el escenario sin propuesta se elevan a casi 120 días, afectando gravemente la liquidez. Además, el índice de morosidad se mantiene controlado en un 5 % con la propuesta, en contraste con un alarmante 55 % sin ella. Aunque la rotación de activos es levemente superior en el escenario sin propuesta, este dato pierde relevancia ante el deterioro de la cartera. En conjunto, los resultados evidencian que implementar la propuesta permite una gestión de cartera más eficiente, reduce el riesgo crediticio y mejora significativamente el ciclo de recaudo.

**Tabla 14 Indicadores Financieros Año 2027 comparativo**

<b>Indicador</b>	<b>Con Propuesta</b>	<b>Sin Propuesta</b>	<b>Análisis</b>
Rotación CxC (veces)	6,02	3,01	Mejora significativa en la frecuencia de recaudo.
DSO (días)	59,77	119,58	El recaudo toma el doble de tiempo sin propuesta.

## Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá

---

Índice de morosidad	5%	55%	Control del riesgo crediticio vs. grave deterioro.
Rotación de activos	1,25	1,35	Uso de activos levemente más eficiente sin propuesta, pero con menor calidad de cartera.

---

Fuente: Elaboración propia

### 6.4. Reestructuración del departamento de cartera

Con base en el diagnóstico organizacional y la propuesta de política de cartera formulada en el presente estudio, se identificó la necesidad de reestructurar el departamento de cartera, con el fin de optimizar sus procesos, funciones y responsabilidades. Esta reestructuración busca mejorar la eficiencia en la gestión del crédito y la recuperación de cartera, respondiendo al objetivo específico propuesto en esta investigación.

La propuesta contempla los siguientes aspectos clave:

**Redefinición de roles:** Se formaliza el rol del Líder de Cartera como responsable del diseño, implementación y seguimiento de la política de cartera. Asimismo, se amplían las funciones del Analista de Cartera, quien ahora deberá realizar seguimiento a indicadores clave

## **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

(DSO, índice de morosidad, rotación de cartera) y liderar la segmentación de clientes por nivel de riesgo.

Creación de protocolos estandarizados: Se elaboran manuales de procedimientos para la evaluación de crédito, seguimiento de vencimientos, comunicaciones de cobro y gestión prejurídica. Estos protocolos permiten una ejecución homogénea de las actividades y fortalecen el control interno.

Asignación de responsabilidades claras: Cada miembro del equipo tendrá funciones asignadas de forma específica, documentadas en el manual interno. Se fortalecerá la trazabilidad de las actividades mediante reportes semanales y reuniones de comité de cartera.

Articulación con el área comercial: La reestructuración incluye la implementación de un esquema de comisiones condicionado al recaudo efectivo. Esto fomenta la corresponsabilidad del equipo comercial en la recuperación de cartera.

Fortalecimiento tecnológico: Se integrarán herramientas digitales como un módulo de cobranzas con alertas automáticas, que permitirá realizar un seguimiento oportuno a los vencimientos y mejorar la comunicación con los clientes.

En conjunto, estas acciones permitirán a la organización transitar de un modelo operativo reactivo y fragmentado, hacia uno proactivo, estructurado y alineado con los objetivos financieros. El impacto esperado se refleja en una reducción de los días promedio de cuentas por cobrar (DSO), disminución del índice de morosidad y mejora en la rotación de cartera.

### **6.5. Análisis del Valor en Riesgo (VaR) Financiero de la Cartera**

Con el fin de profundizar en la evaluación del riesgo financiero asociado a la cartera de clientes, se realizó el cálculo del Valor en Riesgo (VaR), una herramienta que permite estimar la

## Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá

pérdida máxima esperada en condiciones normales de mercado, durante un periodo determinado y con un nivel de confianza definido.

El VaR fue aplicado sobre el total de la cartera activa al cierre del año 2024, que asciende a \$5.770.292.794, tomando como horizonte temporal un mes (30 días) y un nivel de confianza del 95 %. Para efectos del análisis, se adoptó una desviación estándar estimada del 12 %, basada en las condiciones de alta morosidad observadas en el diagnóstico (53,88 % de cartera vencida), y en la ausencia de una política formalizada de crédito y cobranza en el periodo evaluado.

La fórmula utilizada corresponde al método de varianza-covarianza, definida así:

$$\text{VaR} = Z \times \sigma \times V \quad \text{VaR} = Z \times \sigma \times V$$

Donde:

- $Z = 1.65$  corresponde al valor  $Z$  para un 95 % de nivel de confianza.
- $\sigma = 0.12$  representa la volatilidad estimada (desviación estándar).
- $V = 5.770.292.794$  es el valor total de la cartera expuesta al riesgo.

Al sustituir los valores:

$$\text{VaR} = 1.65 \times 0.12 \times 5.770.292.794 = 1.141.101.167$$
$$\text{VaR} = 1.65 \times 0.12 \times 5.770.292.794 = 1.141.101.167$$

Este resultado indica que, con un 95 % de confianza, la empresa podría experimentar una pérdida máxima de hasta \$1.141 millones en el valor de su cartera durante un mes, como consecuencia de impagos o atrasos, bajo condiciones normales del mercado.

## **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

Este cálculo evidencia la alta exposición al riesgo crediticio y valida la urgencia de implementar una política robusta de cartera como la propuesta en esta investigación. Si bien el VaR no predice pérdidas futuras exactas, sí proporciona un marco cuantitativo útil para tomar decisiones de gestión financiera más informadas. En este caso, la magnitud del riesgo representa más del 19 % del valor total de la cartera, lo cual es significativo para una empresa de tamaño PYME.

Finalmente, se concluye que, sin mecanismos de control adecuados, el deterioro de la cartera puede generar un impacto considerable sobre el flujo de caja y la rentabilidad, tal como lo reflejan los demás indicadores financieros analizados. La inclusión del VaR en el monitoreo de riesgos permitirá a la organización anticiparse a escenarios adversos, fortaleciendo su sostenibilidad financiera.

# **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

## **7. Conclusiones**

Los resultados obtenidos en el capítulo 6 permiten afirmar que existe una coherencia directa entre el marco teórico y la práctica observada en la empresa del sector ferretero analizada. Tal como lo sostienen Simancas-Guardo (2024) y Cabello et al. (2020), una gestión de cartera estructurada y respaldada por políticas claras contribuye significativamente a la sostenibilidad financiera. En el caso analizado, se evidenció una alta morosidad, baja rotación de cartera y un DSO elevado, lo que respalda la necesidad de aplicar los lineamientos propuestos en la teoría, como la estandarización de procesos, uso de indicadores clave (KPI) y el fortalecimiento del vínculo entre las áreas financiera y comercial (Zambrano et al. 2022; Acosta & Díaz, 2021).

En cuanto al cumplimiento de los objetivos de investigación, se logró abordar de manera efectiva cada uno de ellos: la revisión conceptual, el diseño de una política de cartera y la propuesta de reestructuración del área financiera. Si bien la investigación se centró en un único caso, lo cual limita la generalización de resultados, la metodología cualitativa permitió un análisis profundo del contexto y una propuesta concreta de mejora, basada en evidencia documental y financiera. Como lo advierten Hernández et al. (2014), este tipo de estudios descriptivos aporta diagnósticos reales y fundamentados, aunque pueden estar sujetos a sesgos por cercanía del investigador con el entorno.

Los hallazgos tienen implicaciones relevantes para la disciplina financiera, al demostrar que una adecuada gestión de cartera impacta positivamente la liquidez, la rentabilidad y el flujo de caja de las organizaciones (Lamela et al. 2023). Este estudio sugiere, como futuras investigaciones, replicar la propuesta en otros sectores o bajo enfoques cuantitativos que permitan

## **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

modelar el impacto financiero de estas prácticas. También se recomienda profundizar en el uso de herramientas digitales para mejorar el seguimiento del recaudo, lo cual resulta clave para empresas que, como la analizada, enfrentan crecientes desafíos en la recuperación de cartera.

Sería valioso explorar cómo la digitalización, los modelos de riesgo y la cultura organizacional influyen en la eficiencia del recaudo. Zambrano et al. (2022) destacan la necesidad de continuar investigando mecanismos que permitan fortalecer el control del riesgo crediticio y reducir la recurrencia de la morosidad, especialmente en contextos de alta vulnerabilidad financiera. Estos estudios contribuirían a la consolidación de buenas prácticas en gerencia financiera y a una toma de decisiones más informada y estratégica.

Desarrollar una propuesta para la reestructuración del proceso de cartera no solo nos permitió aplicar los conocimientos adquiridos durante la especialización en gerencia financiera, sino también comprender la importancia de tomar decisiones fundamentadas en análisis técnico y diagnóstico organizacional, esta investigación reafirmó nuestra convicción sobre la necesidad de integrar la teoría con la práctica, y fortaleció nuestras competencias para aportar soluciones estratégicas que impacten positivamente la sostenibilidad financiera de las organizaciones.

# **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

## **8. Recomendaciones**

En el desarrollo de esta investigación se identificaron limitaciones propias del enfoque metodológico cualitativo utilizado, especialmente en lo referente al alcance de los resultados. Al tratarse de un estudio de caso único, los hallazgos no pueden generalizarse a todo el sector ferretero ni a otras empresas, lo cual representa un sesgo inherente al tipo de muestra. Sin embargo, esta metodología fue pertinente para alcanzar una comprensión profunda del fenómeno investigado, permitiendo identificar problemas estructurales en la gestión de cartera y proponer soluciones concretas y adaptadas al contexto empresarial específico.

Es importante que, al culminar este trabajo, se promueva desde la universidad y los espacios académicos la continuidad en la investigación sobre la gestión de cartera, ya que se trata de un componente fundamental en la salud financiera de las organizaciones. La presente investigación deja en evidencia cómo una mala administración de las cuentas por cobrar puede afectar el flujo de caja, la rentabilidad y la capacidad de crecimiento de las empresas. Por ello, se invita a estudiantes, docentes e investigadores a seguir explorando este campo desde diferentes enfoques teóricos y prácticos, con el fin de fortalecer el conocimiento aplicado en gerencia financiera.

Dado que esta investigación fue aplicada a una empresa real del sector ferretero en Bogotá, se recomienda que la organización implemente la propuesta formulada, ajustándola a su capacidad operativa y a las herramientas tecnológicas disponibles. Además, sería útil replicar este análisis en otras áreas de la empresa o en organizaciones del mismo sector que presenten problemáticas similares en su cartera. Incluir mejoras en los procesos de crédito, establecer indicadores de

**Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector  
ferretero de la ciudad de Bogotá**

seguimiento y fomentar la corresponsabilidad con el área comercial son acciones que pueden contribuir directamente a mejorar la liquidez y la sostenibilidad financiera.

# Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá

## Referencias bibliográficas

- Acosta Espinoza, J. L., & Díaz Vázquez, R. A. (2021). Sistema de gestión de cartera con business intelligence en la junta de Aguas de Pimampiro. *Revista Universidad y Sociedad, 13*(1), 96-102.
- 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.
- Ali, T., & Roy, P. P. (2024, June). Enhancing Document Information Analysis with Multi-Task Pre-training: A Robust Approach for Information Extraction in Visually-Rich Documents. In *2024 International Joint Conference on Neural Networks (IJCNN)* (pp. 1-10). IEEE.
- Arcentales, A. C. P., & Zurita, I. N. (2022). Auditoría de gestión como herramienta de análisis de la cartera de crédito en empresas comerciales. *Ingenium et Potentia: Revista Electrónica Multidisciplinaria de Ciencias Básicas, Ingeniería y Arquitectura, 4*(6), 156-184.
- Barrera Imbaquingo, J. E., & Yépez León, P. J. (2023). Análisis de la gestión de cartera en la Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura periodo 2020 (Bachelor's thesis)
- Cabello, J. C., Brítez, M. A., & Chung, C. (2020). Gestión de las políticas de crédito y cobranza de las MIPYMES para su sustentabilidad financiera, Asunción, 2017. *Revista Científica de la UCSA, 7*(1), 23-30.
- CAMACOL. (2021). Balance y perspectivas sectoriales 2021. In Encuentro de Perspectiva Económica 2021. <https://doi.org/10.2307/j.ctvt9k3wv.20>

## **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

- Cauchick-Miguel, P. A., Sousa-Zomer, T. T., & Tortorella, G. (2023). Methodological concerns in case-based research in industrial engineering: revisiting the challenges towards further recommendations. *Production*, 33, e20220095.
- DANE. (2021a). Boletín Técnico Financiación de Vivienda 2020. 1–28.
- DANE. (2021b). Boletín Técnico Producto Interno Bruto ( PIB ) Boletín Técnico Trimestre IV. 1–57.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Lamela, R. V. Z. (2023). Gestión de cartera de inversión renta variable aplicando la Teoría de Portafolios de Markowitz. *SCIENDO*, 26(2), 205-213.
- Lara Quizhpe, K. L. (2020). Planificación financiera y su importancia en la gestión de recuperación de cartera.
- Rodríguez, C. E. L., Suarez, L. M. P., Quiroga, F. J. A., & Areiza, Y. C. (2020). Indicadores de rentabilidad, endeudamiento y ebitda en el entorno de la inversión en las plataformas tecnológicas. Un estudio en administradoras de fondos de pensiones. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 20(1), 61-75.
- López-Rodríguez, C. E., & Gil-Muñoz, M. D. (2020). Corporate finance in public services companies in subachoque and el rosal cundinamarca. *Semestre Económico*, 23(55), 2546.
- Ortiz Martínez, B. Y., González Ramos, J. G., & Marengo López, Y. P. (2015). Políticas de control interno para el área financiera de Industrias Alimenticias Vitarrico
- Palacios, C. A. C., & Macías, G. R. P. (2020). Gestión de riesgo de crédito, para mejorar la calidad de la cartera de microcrédito, en la cooperativa comercio Ltda. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 5(3), 225-254.

## **Propuesta para la reestructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector ferretero de la ciudad de Bogotá**

Ponce De León, M. E. (2021b). Revista Fierros: Servicio al cliente: Clave para la competitividad.

Revista Fierros, 90, 34. <https://fierros.com.co/ediciones/ed-90-servicio-al-cliente-clavepara-la-competitividad/>

Quintero, A. (2021) Noticias al día. <https://www.noticiasdiaadia.com/sector-ferretero-seguirasiendo-uno-de-los-mas-dinamicos-de-colombia/>

RTVC Noticias. (2023). *Ferreteros mantienen optimismo pese a caída en ventas de vivienda.*

RTVC Sistema de Medios Públicos. <https://www.rtvnoticias.com>

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.

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.

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.

Vergara, M. F. A., & Chaglia, K. L. B. (2021). Recurrencia de cartera vencida en PYMES

guayaquileñas del sector del plástico: un estudio de caso. *Un Espacio Para La Ciencia*, 4(1), 86-113.

Villa, J. S. T., & Pérez, A. C. (2023). Gestión de recaudación de cartera vencida y su incidencia en los resultados financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Ambato Ltda. Agencia

Tena. *Revista Publicando*, 10(39), 17-29.

**Propuesta para la restructuración de los procesos de cartera de una empresa del sector  
ferretero de la ciudad de Bogotá**

Zambrano, R. G. C., & Guerrero, Á. L. R. (2022). Estrategias de gestión de control para la  
recuperación de cartera vencida en pymes manufactureras a raíz de la pandemia covid

19. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 7(11), 726-743.