

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso



Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Paola Andrea García Muñoz

Jeniffer Alejandra Ramírez Torres

Carlos Andrés Rodríguez Díaz

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

Abril de 2026

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Paola Andrea García Muñoz

Jeniffer Alejandra Ramírez Torres

Carlos Andrés Rodríguez Díaz

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

Asesor

Ph.D. Campo Elías López-Rodríguez

Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

Abril de 2026

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Dedicatoria

Este logro está dedicado, en primer lugar, a Dios, por darme sabiduría, fortaleza y esperanza en cada paso de este largo camino, demostrando que cada esfuerzo rinde frutos. A mis padres, por su amor incondicional, su apoyo constante, por ser el pilar fundamental en cada etapa de mi vida y el motor que me impulsa a seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles. A mis gatos, quienes con su compañía hicieron más llevaderas las largas noches de estudio y se convirtieron en un refugio de calma en medio del esfuerzo. A mi novio y mis mejores amigos, porque durante este tiempo me han brindado su compañía, paciencia, comprensión, apoyo incondicional en cada momento de este proceso y por creer en mí, incluso cuando yo dudaba. Y a toda mi familia, quienes, con su cariño, motivación y apoyo, hicieron posible que esto hoy sea una realidad. Este logro no es solo mío, sino también de todos ellos, quienes, a su manera, fueron parte esencial de este camino.

Paola Andrea García Muñoz

Dedico este trabajo y todo el esfuerzo que hay en él, en primer lugar, a Dios, por darme la fuerza, la sabiduría y la perseverancia para culminar esta meta, por ser mi guía y enseñarme a no rendirme ante las dificultades. A mis padres, por su amor, apoyo incondicional y por ser mi mayor ejemplo en cada paso de mi vida; a mi hermana, por estar siempre a mi lado, por su compañía y por nunca dejarme sola en este camino. A todas aquellas personas que me acompañaron y aportaron, de una u otra forma, para hacer posible este logro, y de manera especial a mis mascotas, por su compañía incondicional en cada momento, brindándome

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

tranquilidad y motivación. Finalmente, a quienes, desde la eternidad, siguen siendo mi luz y mi inspiración para seguir adelante.

Jeniffer Alejandra Ramírez Torres

Me gustaría dedicar este trabajo principalmente a mi señor y mi guía espiritual que es Dios, donde encuentro un lugar de paz, de guía, de sabiduría y sobre todo de mucho amor para mí. Dedicar este trabajo a mis padres que son el motor de mi vida, las personas que me motivan a seguir adelante, aunque las dificultades aparezcan en el camino y que son ellos los que llenan mi vida de amor de familia; a mi hermano, que, aunque este a miles de kilómetros de distancia siempre me hace sentir feliz saber de él y que logró enseñarme muchas cosas en mi vida que me formaron como persona; a mi perrito, que es la compañía ideal para momentos difíciles y que solo su presencia o incluso sus ladridos son un ruido que ayuda a aliviar las cargas. Por último, dedico este trabajo a todas las personas que hayan sido involucradas en este proceso de forma directa o indirecta ya que su participación fue parte fundamental en el desarrollo satisfactorio de este proceso de investigación y que ayudaron desde diferentes roles, aspectos u opiniones a consolidar el presente trabajo y así mismo motivarme a seguir con mi camino profesional, laboral y personal.

Carlos Andrés Rodríguez Díaz

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro agradecimiento a la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, por brindarnos una formación integral y por ser el espacio que hizo posible el desarrollo de este trabajo, aportando herramientas académicas y profesionales fundamentales en este proceso.

A nuestras familias y personas cercanas, por su apoyo, paciencia y motivación durante todo este camino. Su acompañamiento fue clave para mantenernos enfocados y seguir adelante, incluso en los momentos más exigentes.

También agradecemos a las organizaciones y entornos laborales que facilitaron la información necesaria para llevar a cabo este estudio, permitiéndonos aplicar los conocimientos en un contexto real y darle mayor sentido a la propuesta desarrollada.

A los docentes del programa de Especialización en Gerencia Financiera, por su orientación, exigencia y compromiso con nuestra formación. Sus enseñanzas fueron fundamentales en la construcción de este trabajo. De manera especial, agradecemos a nuestro asesor, por su acompañamiento constante, sus recomendaciones y su disposición para guiarnos en cada etapa de la investigación.

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y
disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Contenido

Resumen.....	11
Introducción	13
1. Problema	15
1.1. Descripción del problema	15
1.2. Pregunta de investigación	19
2. Justificación	20
3. Objetivos.....	24
3.1. Objetivo general.....	24
3.2. Objetivos específicos	24
4.1. Marco teórico	25
4.2. Marco legal	29
5. Metodología	31
5.1. Alcance de la investigación	31
5.2. Enfoque metodológico	32
5.3. Población.....	33
5.4. Instrumentos.....	33
5.5. Procedimientos.....	34
5.6. Consideraciones éticas	36
6. Resultados	37
6.1. Diagnóstico del proceso de cartera	37

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

6.1.1 Flujo del proceso actual	37
6.1.2 Composición y antigüedad de la cartera	39
6.1.2.1 Estado de cartera	39
6.1.2.2 Análisis del estado de situación financiera	41
6.1.2.3 Análisis del estado de resultados	45
6.1.3 Indicadores de recaudo	48
6.1.3.1 Razón Corriente	48
6.1.3.2 Prueba Acida.....	49
6.1.3.3 Capital de trabajo	49
6.1.3.4 Margen bruto.....	50
6.1.3.5 Margen operacional	51
6.1.3.6 Margen neto	52
6.1.3.7 ROA	53
6.1.3.8 Rentabilidad del Patrimonio (ROE).....	54
6.1.3.9 Rotación de cuentas por cobrar.....	55
6.1.3.10 Rotación de inventarios.....	56
6.1.3.11 Nivel de endeudamiento	58
6.2. Análisis del ciclo de conversión de efectivo.....	59
6.2.1 Días de cuentas por cobrar.....	59
6.2.2 Impacto en liquidez.....	60
6.2.3 Relación cartera–flujo de caja.....	61
6.3. Identificación de pérdidas y desviaciones.....	62
6.3.1 Cartera vencida e incobrable.....	62

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso	
6.3.2 Fallas en controles y seguimiento	63
6.3.3 Causas operativas y financieras	65
6.4. Evaluación del impacto financiero.....	66
6.4.1 Efecto en liquidez y capital de trabajo.....	67
6.5. Propuesta de mejoramiento del proceso de cartera.....	70
6.5.1 Ajustes al proceso operativo.	71
6.5.2 Lineamientos de control y seguimiento	73
6.5.3 Estrategias de recaudo.....	74
6.6. Evaluación financiera de la propuesta	75
6.6.1 Reducción del ciclo de conversión de efectivo.....	76
6.6.2 Disminución de pérdidas y desviaciones	77
6.6.3 Beneficios financieros y operativos	78
6.6.4 Aportes a la gestión financiera.....	80
7. Conclusiones.....	82
8. Recomendaciones	85

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Lista de tablas

Tabla 1. Estado de la cartera para los años 2023 y 2024	22
Tabla 2 Estado de la cartera por rangos de antigüedad.....	40
Tabla 3 Análisis Horizontal y Vertical Situación Financiera	42
Tabla 4 Análisis Horizontal y vertical estado de resultados	46
Tabla 5 Composición de cartera por estado	63
Tabla 6 Deterioro de cartera	64
Tabla 7 Impacto en liquidez.....	67
Tabla 8 Principales riesgos	70
Tabla 9 Segmentación propuesta de clientes	71
Tabla 10 Costos de implementación de la propuesta.....	72
Tabla 11 Indicadores clave de gestión (KPI).....	73
Tabla 12 Estrategia de pronto pago	74
Tabla 13 Protocolo de cobranza.....	75
Tabla 14 Ciclo de conversión de efectivo: situación actual vs proyección	76
Tabla 15 Proyección de reducción del deterioro de cartera.....	78
Tabla 16 Impacto esperado en indicadores financieros	79
Tabla 17 Impacto financiero en la gestión del capital de trabajo	80

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y
disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Lista de figuras

Figura 1 Procedimientos: Instrumento para el análisis del área de cartera.....	35
Figura 2 Flujo del proceso actual del área de cartera.....	38

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Resumen

La gestión del área de cartera es un componente fundamental para la estabilidad financiera de las organizaciones, debido a su impacto directo en la liquidez, el flujo de caja y la rentabilidad. En este contexto, la presente investigación tuvo como objetivo general proponer mejoras en el proceso de cartera, enfocadas en el ciclo de conversión de efectivo y en la disminución de pérdidas y desviaciones, con el fin de optimizar el recaudo y fortalecer el control financiero. Para su desarrollo, se empleó un enfoque cualitativo con alcance descriptivo, bajo el método de estudio de caso, apoyado en técnicas como el análisis documental, la revisión de indicadores financieros y la evaluación de los procesos internos del área de cartera. Los resultados evidenciaron deficiencias en el seguimiento de la cartera, altos niveles de morosidad y debilidades en los controles operativos, lo que afecta directamente la liquidez y el capital de trabajo de la organización. A partir de este diagnóstico, se plantearon estrategias orientadas a mejorar el proceso de recaudo, optimizar el ciclo de conversión de efectivo y fortalecer los mecanismos de control. En conclusión, la investigación aporta una propuesta integral que contribuye al mejoramiento de la gestión de cartera, generando valor tanto en el ámbito académico como en el sector empresarial, al ofrecer herramientas aplicables para la toma de decisiones financieras y la reducción del riesgo asociado a las cuentas por cobrar.

Palabras claves: Área de Cartera, Conversión de efectivo, Perdidas y desviaciones

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Abstract

Portfolio management is a fundamental component of an organization's financial stability, given its direct impact on liquidity, cash flow, and profitability. In this context, the overall objective of this study was to propose improvements to the portfolio management process, focusing on the cash conversion cycle and the reduction of losses and variances, with the aim of optimizing collections and strengthening financial control. A qualitative approach with a descriptive scope was employed, using the case study method and supported by techniques such as document analysis, review of financial indicators, and evaluation of internal processes in the portfolio area. The results revealed deficiencies in portfolio monitoring, high levels of delinquency, and weaknesses in operational controls, which directly affect the organization's liquidity and working capital. Based on this diagnosis, strategies were proposed to improve the collection process, optimize the cash conversion cycle, and strengthen control mechanisms. In conclusion, the research offers a comprehensive proposal that contributes to improving accounts receivable management, generating value in both the academic and business sectors by providing applicable tools for financial decision-making and reducing the risk associated with accounts receivable.

Keywords: Portfolio Management, Cash Conversion, Losses and Variances

Introducción

La gestión del área de cartera representa un factor determinante en la sostenibilidad financiera de las organizaciones, especialmente por su impacto directo en la liquidez y el flujo de caja. En este contexto, el presente estudio aborda las problemáticas asociadas al ciclo de conversión de efectivo, la cartera vencida y las desviaciones en los procesos de recaudo. A partir de ello, se delimita la investigación mediante objetivos orientados a proponer mejoras en la gestión de cartera, enfocadas en optimizar el recaudo y fortalecer el control financiero.

La justificación de este trabajo se sustenta en la necesidad de mejorar la eficiencia en los procesos de cartera, dado que las fallas en su gestión generan efectos negativos en la liquidez, el capital de trabajo y la rentabilidad empresarial. Asimismo, la investigación responde a la importancia de implementar estrategias que reduzcan las pérdidas y desviaciones, contribuyendo a una mejor toma de decisiones y al fortalecimiento de la estabilidad financiera en las organizaciones.

Desde el punto de vista teórico, la investigación se fundamenta en conceptos relacionados con la gestión de cartera, el crédito, la morosidad y el ciclo de conversión de efectivo. Estos elementos permiten comprender la relación entre las cuentas por cobrar y la liquidez empresarial, así como la importancia de establecer políticas y controles adecuados que minimicen el riesgo financiero y optimicen los procesos de recaudo.

En cuanto a la metodología, el estudio se desarrolla bajo un enfoque cualitativo con alcance descriptivo, utilizando el método de estudio de caso. Se emplean técnicas como el análisis documental, la revisión de indicadores financieros y la evaluación de los procesos

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

internos del área de cartera, lo que permite identificar fallas, causas y oportunidades de mejora dentro del contexto organizacional analizado.

Los resultados evidencian debilidades en el control y seguimiento de la cartera, reflejadas en niveles de morosidad, afectaciones en la liquidez y deficiencias en los procesos operativos. A partir de este diagnóstico, se proponen estrategias orientadas a mejorar el recaudo, optimizar el ciclo de conversión de efectivo y fortalecer los mecanismos de control, generando un impacto positivo en la gestión financiera.

Como conclusión, la investigación aporta una propuesta estructurada que contribuye al mejoramiento del área de cartera, fortaleciendo la eficiencia operativa y la toma de decisiones financieras. Su principal aporte radica en ofrecer una herramienta aplicable tanto en el ámbito académico como en el sector productivo, facilitando la implementación de estrategias que mejoren la gestión del crédito y reduzcan los riesgos asociados a la cartera.

1. Problema

1.1. Descripción del problema

En el contexto actual, la innovación se ha convertido en un aspecto fundamental de estudio y aplicación dentro de la mayoría de las organizaciones. Esto se debe a la creciente necesidad de mantenerse competitivas en mercados dinámicos y en constante evolución. Para lograrlo, las empresas buscan implementar estrategias que no solo les permitan diferenciarse de la competencia, sino que también contribuyan al incremento de sus ingresos y en este caso en la evaluación de las políticas de recaudo en la empresa (De la Cruz & Eraso, 2022).

Según Altamiranda (2022) en área de cartera desempeña un papel clave en la liquidez empresarial al gestionar el recaudo de pagos. Además de registrar ingresos en el sistema contable, el área realiza funciones esenciales como la elaboración de cheques, manejo de la sucursal virtual y pagos a proveedores. También verifica documentación, analiza cuentas, genera informes de cartera por edades y gestiona cobros en mora. Es responsable del archivo y control de documentos, reporte de pagos y provisión parafiscal. Atiende consultas y colabora con el contador para cumplir obligaciones contables. Mantiene comunicación con la dirección administrativa para informar sobre su gestión y proponer mejoras.

Según Zambrano (2021), el crédito y la morosidad son elementos clave en la gestión financiera, ya que afectan la liquidez y rentabilidad de las empresas. La administración eficiente de estos factores es fundamental para minimizar el riesgo de morosidad en las ventas a crédito, utilizando herramientas de gestión basadas en metodologías cuantitativas. La morosidad representa un desafío para las empresas y entidades financieras, pues el retraso en los pagos y el

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

crecimiento de la cartera vencida pueden comprometer la estabilidad financiera de la organización.

Según Mogollón (2021), la gestión de cobranza es fundamental para la gerencia financiera, ya que permite mejorar el capital de trabajo y maximizar el valor de la empresa. Su objetivo es garantizar una recuperación eficiente de las cuentas por cobrar, asegurando que las ventas a crédito se conviertan en ingresos reales. La gerencia financiera debe asumir un enfoque proactivo, anticipándose a posibles incumplimientos para evitar impactos negativos en la liquidez y rentabilidad. Asimismo, es responsable de evaluar y gestionar los riesgos crediticios, asegurando que la recuperación de cartera se realice de manera oportuna y efectiva.

Una gestión financiera deficiente puede generar desequilibrios en el capital circulante, afectando la liquidez y el desarrollo operativo de la empresa. La falta de recursos en tesorería puede ocasionar flujos de caja negativos y poner en riesgo la continuidad del negocio, mientras que un exceso de fondos ociosos implica costos de oportunidad y una mala asignación de los recursos disponibles. Además, una inadecuada planificación financiera puede dificultar la expansión y competitividad en el mercado, limitando el crecimiento sostenible de la empresa (EY Empresarios, 2017).

La gestión comercial en una empresa abarca tanto las políticas generales como las transacciones específicas. Las políticas de crédito establecen lineamientos para administrar la cartera, asegurando procesos estandarizados y reduciendo riesgos financieros. Además, estas deben ser formuladas por la alta gerencia con la participación de áreas clave como ventas y finanzas. La definición clara de estas políticas permite mejorar la toma de decisiones y garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales. Asimismo, una adecuada gestión del crédito y

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

cobranza facilita la liquidez y estabilidad financiera de la organización, asegurando que los procedimientos sean eficientes y controlados (Gutiérrez et al 2021).

La empresa a analizar, con más de 100 años en el mercado, se ha consolidado gracias a la calidad de sus productos. Sin embargo, en los últimos años ha enfrentado dificultades en la gestión de cartera, lo que ha afectado su flujo de efectivo y estabilidad financiera. El aumento en las cuentas vencidas ha generado retrasos en la recuperación del efectivo, evidenciando la necesidad de fortalecer los procesos de cobranza y mejorar las estrategias de recuperación. Un problema clave es la existencia de cuentas de difícil cobro, vinculadas a clientes en procesos jurídicos, lo que representa un riesgo financiero al aumentar las pérdidas y afectar la rentabilidad de la empresa.

El incremento en la morosidad responde a diversos factores, como la falta de seguimiento en la gestión de cartera y la flexibilidad en las políticas de crédito, lo que ha facilitado el incumplimiento de pagos. Además, factores económicos como la inflación y el alza en las tasas de interés han reducido la capacidad de pago de los clientes. Esta situación impacta el ciclo de conversión de efectivo, afectando la liquidez de la empresa y su capacidad para cubrir necesidades operativas e invertir en crecimiento. Para solucionar esta problemática, es necesario optimizar las estrategias de cobranza, fortalecer el seguimiento de pagos e implementar medidas preventivas que minimicen el riesgo de incumplimiento.

Si el problema presentado por esta organización no es controlado a tiempo, puede generar problemas de flujo de efectivo, debido a que no contarán con la liquidez necesaria para cubrir sus obligaciones a corto plazo; ya que, probablemente, las políticas de crédito que manejan los proveedores serán menos flexibles y deberán pagar antes de recibir el dinero, alargando el ciclo

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso de efectivo manejado por la empresa, incluso llegando al punto de tener que recurrir a aumentar el apalancamiento por financiamiento de terceros.

Con liquidez nos referimos a la disponibilidad de fondos que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones frente a otra entidad; una empresa que cuenta con liquidez es la que posee la capacidad de responder a sus obligaciones, ya sean deudas o pagos a corto plazo y posee la capacidad de seguir operando dentro de estos parámetros, esto, se vincula a la facilidad en la que es posible transformar un activo a efectivo, sin tener en cuenta si es o no viable introducirlo en el mercado, Es útil para calcular el acondicionamiento de los recursos para liquidar sus obligaciones en efectivo a corto plazo (Rodríguez, 2017).

Al no contar con la liquidez necesaria, la empresa se verá obligada a aumentar su nivel de endeudamiento, para cumplir con sus obligaciones, generándole pérdidas por el pago de intereses o moras presentadas por el incumplimiento de los acuerdos de pago con los proveedores, bancos, etc. Todo lo anterior, generará una disminución en la utilidad y ganancias a largo plazo de la empresa, haciendo que sea menos atractiva para los inversionistas, accionistas y demás, perdiendo su posicionamiento en el mercado.

Al perder su posicionamiento en el mercado, perderá su credibilidad, lo que disminuirá la posibilidad de conseguir préstamos, inversionistas y demás para expansión o incluso, la posibilidad de conseguir un crédito en caso de emergencia para mantenerse en el mercado, lo que, generará principalmente un estancamiento de la empresa, para más adelante empezar a generarle pérdidas por la incapacidad de cumplimiento de las obligaciones a largo plazo, llevándolos a aumentar sus costos, debido al pago de interés por mora, a este punto, si no se soluciona este problema, la empresa podría llegar a un estado crítico al punto de tener que liquidarse por falta de dinero para mantener su operación.

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

La empresa podría no llegar a cumplir con la demanda del mercado, pudiendo así perder clientes potenciales, al no tener efectivo para hacer compra de los insumos necesarios; además, puede empezar a tener desacuerdos con los clientes actuales que se encuentran en mora, generando pérdida de clientes o disminución de ventas, afectando aún más la situación financiera de la empresa, llevándola a un punto crítico si no se realizan los estudios y ajustes necesarios para el control de la situación actual de la empresa.

Aunque la empresa haya pronosticado las ventas pueden presentarse inconvenientes que no pueden ser previstos precisamente, adicional, es más complejo el pronosticas cobros originados de nuevos proyectos que requieren la adquisición de nuevos activos, con el fin de responder al aumento en las ventas, es necesario tener conocimiento del valor del capital que se requiere para cubrir este incremento. Los procedimientos de cobranza deben diseñarse para favorecer la recuperación de las cuentas, teniendo en cuenta el tiempo futuro, que incluye el factor de riesgo y las necesidades de efectivo de la empresa (Rodríguez, 2017).

1.2 Pregunta de investigación

¿De qué forma se deben mejorar los procesos del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones?

2. Justificación

La presente propuesta surge de la necesidad de revisar y ajustar los procedimientos del área de cartera, dada su influencia directa en la liquidez de la empresa. Durante el año en curso se han identificado señales de alerta como el deterioro en los tiempos de rotación de cartera, el aumento en el número de cuentas castigadas y los constantes reportes a pólizas por incumplimiento de los clientes. Estas situaciones reflejan deficiencias en el proceso de gestión y cobranza, lo cual compromete la salud financiera de la organización. Por tal motivo, se considera fundamental llevar a cabo un análisis que permita diagnosticar el estado actual del proceso y establecer acciones que faciliten un control más eficiente y una mejor toma de decisiones. (Murillo, 2023).

La necesidad de mejorar el área de cartera surge a partir de diversas situaciones que han impactado negativamente la gestión financiera de la empresa. Entre ellas se encuentran el aumento en los castigos de cartera, los reportes por impago y el deterioro en los tiempos de rotación, lo cual afecta directamente el ciclo de conversión de efectivo. Estas condiciones generan pérdidas y desviaciones que comprometen la liquidez y dificultan la eficiencia operativa.

Contar con un buen manejo en la recolección de cartera de las empresas es muy importante; ya que, de esto depende que las empresas tengan un buen flujo de efectivo para lograr cubrir sus necesidades sin necesidad de financiamiento externo, igualmente, contará con una correcta liquidez y rentabilidad para fomentar su crecimiento, incitando a los clientes a generar buenos hábitos de pago de sus facturas, regulando la relación comercial. Con el conocimiento de este tema, se verá beneficiada el área financiera de la empresa, además de los

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso empleados; ya que, contarán con los parámetros y herramientas para realizar los cobros de cartera y transmitir la información al cliente correctamente (Arboleda & Quiros, 2023).

Con los beneficios de la mejora en el área de cartera, se generará disminución de la cartera vencida, concientización de los clientes sobre los tiempos de pago de las facturas, se beneficiará la empresa; ya que, mejorará el indicador de ciclo de conversión de efectivo, disminuyendo las pérdidas de la empresa y manteniendo un mayor flujo de caja para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, mejorando el indicador de endeudamiento, disminuyendo la posibilidad de generar intereses por el incumplimiento de pagos a los proveedores, haciendo que aumenten las utilidades de la empresa (Arboleda & Quiros, 2023).

El sector comercio sigue siendo el principal motor del crecimiento empresarial en Colombia, representando el 21% de los ingresos de las 9,000 empresas más grandes del país. Este crecimiento ha sido impulsado por el auge del comercio digital y la transformación de los canales de distribución. Empresas líderes en retail y comercio electrónico han expandido sus operaciones gracias a la creciente demanda en plataformas digitales. Sin embargo, las empresas enfrentan desafíos como la digitalización y la inversión en tecnología, ya que solo el 35% ha implementado herramientas avanzadas como la inteligencia artificial. Además, el costo energético, que representa en promedio el 15% de los gastos operacionales, afecta la rentabilidad del sector (RevistaClevel, 2024).

Según Treviño (2024), el crecimiento del mercado exige optimizar la productividad y garantizar tiempos de entrega eficientes. Sin embargo, la competencia en línea y los cambios en las preferencias del consumidor representan desafíos clave. Los grandes minoristas cuentan con estrategias digitales avanzadas y precios competitivos, lo que obliga a adaptarse para diferenciarse. Además, la demanda de productos ecológicos ha aumentado, requiriendo ajustes

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso en la oferta. La actualización tecnológica es fundamental para mantenerse competitivo. Aun así, la diversificación de productos y servicios permite atraer nuevos clientes. La sostenibilidad y la responsabilidad social representan una oportunidad para fortalecer la reputación empresarial.

Tabla 1. Estado de la cartera para los años 2023 y 2024

Cartera clasificada por edades	2024	2023
Cartera corriente	12,818,271	11,222,965
Total de cartera	12,818,271	11,222,965
Deudas de Difícil Cobro (1)	375.800	416,666
Provisión deterioro cartera (2)	-422,168	-408,302
Cartera neta de clientes	12,771,903	11,214,601

Fuente: elaboración propia (2025).

Según los datos financieros de la empresa, la cartera neta pasó de \$11.214.601 en 2023 a \$12.771.903 en 2024, lo que representa un incremento de \$1.557.302, reflejando una mayor exposición al riesgo crediticio. Este comportamiento se presenta junto con un aumento en la provisión por deterioro de cartera, que pasó de -\$408.302 a -\$422.168 en el mismo periodo, lo cual evidencia una mayor cobertura frente al riesgo de incobrabilidad. A pesar de que las deudas de difícil cobro disminuyen de \$416.666 a \$375.800, la empresa mantiene una postura prudente al incrementar sus provisiones, lo que indica que, aunque se están generando mayores ventas a crédito, también se está fortaleciendo el control sobre los posibles riesgos asociados al no pago por parte de los clientes.

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

La empresa utiliza herramientas para evaluar el comportamiento crediticio de sus clientes, el seguimiento posterior a la aprobación del crédito presenta falencias. Muchos clientes incumplen los plazos pactados, no responden a los intentos de contacto y retrasan el pago, generando una acumulación de cartera vencida. Esto afecta el flujo de caja y evidencia un control limitado sobre las cuentas vencidas. Además, la falta de seguimiento oportuno debilita la capacidad de respuesta ante posibles incumplimientos. Se hace necesaria una revisión integral del proceso de cartera que permita optimizar recursos, reducir pérdidas y mejorar la eficiencia en la recuperación.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Proponer una mejora en el proceso del área de cartera, enfocada en la optimización del ciclo de conversión de efectivo y disminución de las pérdidas y desviaciones.

3.2. Objetivos específicos

Desarrollar un acercamiento teórico y conceptual orientado al tema de área de cartera, enfocándose a la gestión de la cartera vencida, pérdidas y desviaciones en las empresas.

Analizar la forma en la que se está manejando actualmente la gestión de cartera de la empresa, relacionando tiempos, procesos, métodos, etc., apuntando a la identificación de desviaciones y áreas de mejora para la organización.

Proponer acciones que mejoren la eficiencia en el proceso del área de gestión de cartera, orientadas a optimizar el ciclo de conversión de efectivo y reducir las pérdidas y desviaciones.

4. Marco de referencia

4.1. Marco teórico

Una gestión de cartera efectiva busca maximizar rendimientos financieros mediante la asignación estratégica de recursos y la diversificación, controlando riesgos y fortaleciendo la sostenibilidad financiera a largo plazo (Simancas-Guardo, 2024). En ese sentido, Merchan et al. (2025) indican que la gestión de cartera corporativa se basa en equilibrar riesgo y rendimiento, utilizando estrategias financieras que optimicen los recursos y contribuyan a la sostenibilidad y rentabilidad empresarial, para que así una adecuada diversificación sea clave para reducir el riesgo sin sacrificar rentabilidad, siendo necesario analizar correlaciones y covarianzas entre activos (Lamela, 2023).

La gestión de cartera es esencial para la estabilidad financiera, ya que evita la acumulación de cuentas vencidas que afectan la liquidez, comprometen el cumplimiento de obligaciones y ponen en riesgo la rentabilidad y la continuidad operativa de la empresa (Alarcón & Velásquez, 2024). Por su parte, Álvarez-Pincay y Lino-Pionce (2025) afirman que una gestión de cartera ineficiente puede aumentar la morosidad y la deuda incobrable, afectando la estabilidad financiera de cualquier empresa. De manera complementaria, la cartera vencida es el principal riesgo de las organizaciones debido a factores administrativos que posiblemente pueden presentarse afectando la liquidez de la empresa (Toalombo-Villa & Cárdenas-Pérez, 2023).

Según Guevara et al. (2021) la gestión de cartera y el control del riesgo de crédito fortalecen la estabilidad financiera al identificar comportamientos de pago mediante modelos de

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

calificación que optimizan la cobranza. En línea con esto, la recuperación de cartera influye directamente en la liquidez, solvencia y rentabilidad empresarial, siendo esencial para la salud financiera (Álvarez-Pincay & Lino-Pionce, 2025). Además, la gestión de la cartera vencida es sumamente importante; puesto que, afecta directamente la liquidez, rentabilidad y confianza de los socios y depositantes de la empresa, influyendo en el crecimiento de la organización (Toalombo-Villa & Cárdenas-Pérez, 2023).

El control estadístico de calidad en finanzas monitorea procesos y, con el análisis de supervivencia, permite prever incumplimientos y mejorar la gestión de riesgos (Guevara et al., 2021). Esto resulta clave, ya que indicadores como días de cuentas por cobrar y tasa de deuda castigada permiten diagnosticar riesgos financieros vinculados a la gestión de cartera (Álvarez-Pincay & Lino-Pionce, 2025). Adicionalmente y como lo señalan Villavicencio & Bayona (2022) el seguimiento constante a la cartera vencida permite evitar pérdidas mediante acciones como recordatorios, renegociaciones y acuerdos personalizados que facilitan la recuperación de valores.

De acuerdo con Arcentales y Zurita (2022) la auditoría de gestión en créditos permite evaluar eficiencia, identificar fallas y proponer mejoras mediante planificación, ejecución y resultados que fortalecen la toma de decisiones financieras correctivas. En este contexto, el uso de indicadores como la morosidad total y la calidad de activos permite diagnosticar debilidades en la cartera y establecer medidas correctivas eficaces (Sailema et al., 2021). De igual forma, administrar la cartera vencida es fundamental para que la empresa mantenga una salud financiera, protegiendo su liquidez, reduciendo el riesgo crediticio y manteniendo la confianza del cliente, abriendo paso al crecimiento sostenible y la estabilidad financiera de la organización (León-Vega & Espinoza-Alcívar, 2023).

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

El adecuado manejo de cuentas por cobrar asegura flujos de efectivo predecibles, mejora la planificación financiera y reduce la necesidad de financiamiento externo, clave para la estabilidad organizacional (Simancas-Guardo, 2024). En complemento, una gestión efectiva de cartera requiere el diseño de estrategias financieras que consideren tanto el riesgo de crédito como la planificación estructural a corto, mediano y largo plazo (Sailema et al., 2021). Esto es fundamental, ya que, según Zambrano y Guerrero (2022), al analizar estrategias de recuperación de cartera, es posible plantear una mejora y optimización de la gestión de cobranzas, evitando el aumento de morosidad mediante políticas, indicadores y procedimientos específicos.

El cobro persuasivo busca recuperar cartera vencida de forma voluntaria mediante contacto directo con el cliente, evitando conflictos legales y fomentando el cumplimiento amigable de las obligaciones financieras (Alarcón & Velásquez, 2024). Complementariamente, las políticas de crédito se establecen de acuerdo con factores como una valoración puntual para otorgar créditos, condiciones de pago claras, seguimiento proactivo, entre otros, se establecen las penalidades, con uso de la tecnología se definen alternativas de financiamiento (León-Vega & Espinoza-Alcívar, 2023). Como indican Guevara et al (2021), el análisis de supervivencia mejora la previsión de incumplimientos, favoreciendo políticas crediticias más efectivas y demostrando su utilidad en el sector financiero.

Zambrano y Guerrero (2022) señalan que en muchas empresas la falta de control en el área de cartera impide recuperar recursos a tiempo, afectando sus objetivos de crecimiento y competitividad. Esto resalta la importancia de implementar mecanismos adecuados, ya que actualmente existen sistemas de información para la gestión de carteras de asegurados multiusuario y estructuradas a la base de datos para el almacenamiento de la información generada por las actividades (Goncálvez, 2022). Y se debe tener en cuenta que la función

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

principal del sistema de información es gestionar la información que se genera en la intermediación de seguros, sus funciones secundarias son el registro de datos y gestión de las pólizas y la generación de informe (Goncálvez, 2022).

El retraso en pagos puede causar pérdidas y problemas legales, por lo que es fundamental implementar estrategias de cobro persuasivo como llamadas, correos o visitas que permitan recuperar los montos adeudados de manera voluntaria y mantener la relación con el cliente (Alarcón & Velásquez, 2024). En este marco, las estrategias de gestión para la recuperación de la cartera vencida son diseñadas acorde al nivel de conocimiento, comprensión y proactividad de los trabajadores; ya que, estas deben ser prácticas rutinarias, considerándose como un sistema de principios de gestión (Toalombo-Villa & Cárdenas-Pérez, 2023). Como explican Arcentales y Zurita (2022), otorgar créditos implica riesgos que deben ser gestionados mediante su identificación y mitigación para proteger la rentabilidad y asegurar la sostenibilidad financiera en contextos de incertidumbre (López-Rodríguez, et al., 2025).

Villavicencio y Bayona (2022) explican que una cartera bien gestionada identifica clientes morosos, aplica estrategias de cobro y establece políticas claras que fortalecen la liquidez y la relación con clientes responsables. En ese sentido, la cartera empieza a afectarse cuando la morosidad va en aumento constante, llevando a una disminución de ingresos, perjudicando directamente la productividad económica de la empresa y el sector (Veintemilla, Abanto & de la Cruz, 2021). Y cabe mencionar que si en una empresa no se manejan de manera correcta las políticas de créditos otorgadas en las ventas, puede verse un incremento desfavorable en los índices de la cartera morosa (Veintemilla, Abanto & de la Cruz, 2021).

Una gestión adecuada de cuentas por cobrar permite mantener un flujo de efectivo saludable y reducir el riesgo financiero para la empresa (Villavicencio & Bayona, 2022). Por tanto, la

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

selección de activos para una cartera eficiente se fundamenta en criterios estadísticos como retorno esperado, varianza, desviación estándar y coeficiente de variación (Lamela, 2023).

Asimismo, las empresas se exponen a costos bastante altos para la implementación de estación de gestión de cartera vencida; con el fin de minimizar pérdidas y recuperar los fondos en mora (León-Vega & Espinoza-Alcívar, 2023).

4.2. Marco legal

- **Ley 2300 de 2023:**

Por medio de la cual protege la intimidad de los consumidores regulando los horarios, canales y frecuencia de contacto utilizados por entidades para realizar cobranzas, evitando el acoso y garantizando la tranquilidad de los usuarios. (Congreso de Republica de Colombia, 2023)

- **Decreto 445 de 2017**

Por medio de la cual reglamenta la depuración de cartera de imposible recaudo en entidades públicas nacionales, estableciendo criterios, procedimientos y responsabilidades para eliminar saldos incobrables, mejorando así la veracidad de los estados financieros institucionales y facilitando decisiones administrativas eficientes. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2017)

- **Ley 1066 de 2006**

Por medio de la cual la ley establece lineamientos para que entidades públicas gestionen el recaudo de cartera con eficiencia, regulen acuerdos de pago, impongan intereses moratorios

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

por incumplimiento y reporten deudores, garantizando liquidez al Tesoro Público y

fortaleciendo la disciplina fiscal estatal. (Congreso de Republica de Colombia, 2006)

- **Decreto 2175 de 2007**

Por medio de la cual regula la administración de carteras colectivas en Colombia,

estableciendo requisitos para su gestión profesional, separación patrimonial, trato equitativo

entre inversionistas y mecanismos de prevención de conflictos de interés, promoviendo

transparencia y protección del inversionista (Congreso de Republica de Colombia, 2007)

5. Metodología

5.1. Alcance de la investigación

La investigación se realiza por método descriptivo; ya que, al detallar las características de una situación, el cómo se manifiesta y cómo se presenta, se contribuye al objetivo de la investigación al ayudar a sentar las bases para definir cómo se maneja actualmente el área de cartera dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta que este método no busca una relación causa efecto, es posible partir de esta información para lograr proponer una mejora en el proceso del área de cartera, enfocada en la optimización del ciclo de conversión de efectivo y disminución de las pérdidas y desviaciones.

Según Hernández et al., (2014), la investigación descriptiva se dedica a detallar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno, situación, contexto o situación, sin modificarlo, se dedica a recolectar información sobre los conceptos a los que se estudia, sin indicar cómo se relacionan entre sí las variables. Mientras que, para Fuentes-Doria et al., (2020) el estudio descriptivo presenta un panorama detallado del estado de un conjunto de categorías, variables o situaciones en el momento específico en el que se realiza el estudio y es utilizado para darle un significado a los datos recolectados.

5.2. Enfoque metodológico

El enfoque de investigación es mixto, ya que ofrece una visión más completa del problema en el área de cartera. El enfoque cuantitativo permite analizar indicadores clave como los días promedio de cobranza, la rotación de cartera y las pérdidas económicas, proporcionando una base objetiva del estado actual. Por otro lado, el enfoque cualitativo facilita la comprensión de factores internos como percepciones, prácticas y causas operativas que inciden en las desviaciones. Al combinar ambos métodos, se fortalece el análisis, se enriquece la interpretación de los resultados y se respalda una propuesta de mejora más sólida y contextualizada a la realidad de la organización.

El enfoque de investigación mixto se define como la integración de métodos cuantitativos y cualitativos dentro de un mismo estudio, con el fin de obtener una visión más amplia y profunda del problema de investigación. Esta combinación permite no solo recolectar y analizar datos numéricos, sino también explorar significados, percepciones y contextos, ofreciendo así resultados más completos y confiables (Faneite, 2023). También, De la Roche y Benavides (2021) dicen que este enfoque es especialmente útil en investigaciones donde un solo método resulta insuficiente para capturar la totalidad del problema, ya que facilita la triangulación de datos, la ampliación del análisis y la compensación de debilidades metodológicas. Además, su carácter adaptable permite responder de manera más efectiva a los diversos objetivos y realidades que plantea cada investigación.

5.3. Población

La población objeto de estudio está compuesta por los trabajadores del área de cobranza de una empresa ubicada en Bogotá D.C., con un total de 100 empleados, de los cuales 6 están directamente vinculados a la gestión de cartera. La investigación no utilizará muestra, ya que se trabajará con toda la población involucrada en estos procesos. Esto permitirá obtener una visión integral de las actividades relacionadas con la recuperación de cartera. Además, los clientes externos son considerados parte importante en este proceso de cobranza.

5.4. Instrumentos

Los instrumentos que utilizaremos para el desarrollo de esta propuesta de mejora serán el método cualitativo de estudio de caso, que conlleva una investigación profunda de un contexto, a través de la revisión y evaluación de documentos internos como políticas de crédito, procedimientos de cobro y reportes financieros permitiendo entender los detalles y las complicaciones que se presentan en la situación a estudiar. Adicional, se utilizará el método sistemático de análisis documental permitiendo explorar y comprender la naturaleza de estudio, comprendiendo los diferentes fenómenos que se presentan a través de una postura objetiva y crítica, sin realizar interpretaciones personales sin bases, alineando los instrumentos con el objetivo de la investigación, al permitir acceder a más información sobre el caso y comprender la naturaleza de las pérdidas, desviaciones y los tiempos del ciclo de conversión de efectivo.

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Para Durán (2012), el estudio de caso es un método de profundizar en un hecho, acontecimiento, situación o fenómeno, permitiendo comprender su complejidad y obtener mayor aprendizaje del objeto de investigación, utilizando variedad de fuentes de datos y métodos, es transparadigmático y trans-disciplinario. El análisis documental o de contenido se refiere a una técnica que se basa en perfeccionar las descripciones de contenido subjetivas y aproximadas, convirtiéndolas en descripciones objetivas de la naturaleza y las fuerzas relativas de los estímulos que atraviesa el caso de estudio (Bardin, 1991).

5.5. Procedimientos

Para el desarrollo del estudio se aplicarán dos instrumentos clave: el método cualitativo de estudio de caso y el análisis documental sistemático. El estudio de caso se centrará en la empresa seleccionada mediante entrevistas, observación directa y análisis de situaciones críticas del área de cartera. La información recolectada será procesada con herramientas como Excel para organizar datos y construir indicadores. El análisis documental incluirá la revisión de informes financieros, políticas de crédito, flujos de efectivo y normativas internas, con el fin de identificar inconsistencias y oportunidades de mejora. El proceso se desarrollará en tres fases: recolección, análisis e integración de hallazgos, aplicando medidas estadísticas descriptivas y herramientas financieras como días de cuentas por cobrar, rotación de cartera y análisis de antigüedad de saldos.

En cuanto a los procedimientos, inicialmente se realizará el análisis de la empresa y del área de cartera, seguido de la recolección de información y el estudio de los estados financieros. Posteriormente, se identificarán fortalezas y debilidades de los procesos actuales y se

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

interpretarán los hallazgos obtenidos. De manera complementaria, se efectuará el análisis documental mediante la búsqueda de fuentes confiables, la recopilación y verificación de documentos financieros y normativos, y el análisis sistemático de la información. Finalmente, con base en los resultados integrados, se formularán estrategias y una propuesta de mejora orientada a optimizar la gestión de cartera y el ciclo de conversión de efectivo.

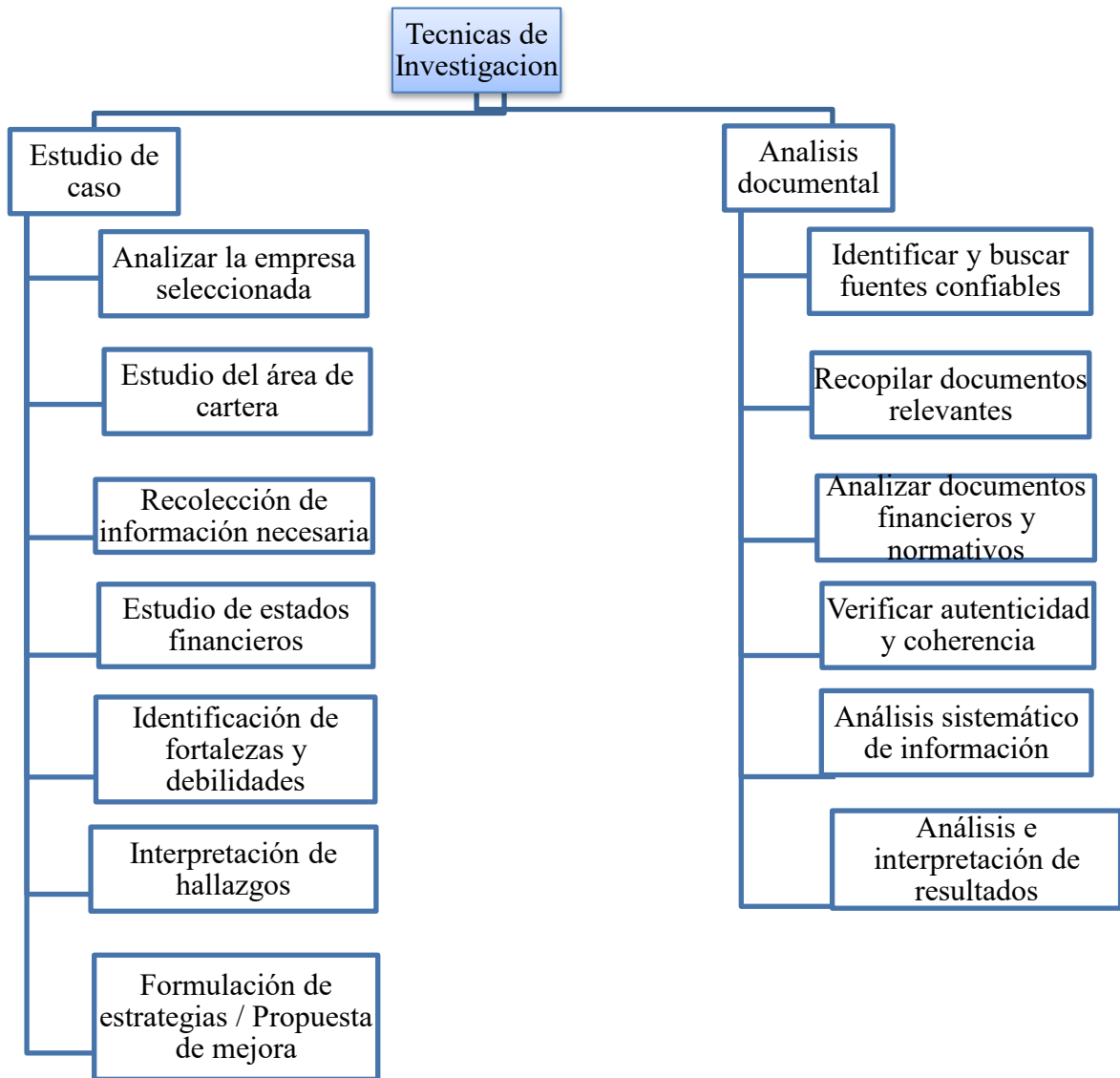


Figura 1 Procedimientos: Instrumento para el análisis del área de cartera

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Fuente: Elaboración propia

5.6. Consideraciones éticas

Esta investigación, con fines exclusivamente académicos, se desarrollará bajo las consideraciones éticas establecidas por UNIMINUTO, aplicando los principios de beneficencia / no maleficencia, justicia y respeto por las personas. La beneficencia implica promover el bienestar de los participantes, mejorando los procesos del área de cartera sin causar perjuicios. La no maleficencia asegura que no se generen daños físicos, emocionales o profesionales. Se garantizará la justicia, permitiendo una participación equitativa y promoviendo la transparencia. El respeto por las personas se basa en la dignidad y autonomía de los participantes, asegurando su derecho a decisiones informadas y protegiendo la confidencialidad de los datos recolectados.

6. Resultados

6.1. Diagnóstico del proceso de cartera

Para el desarrollo del análisis del proceso de cartera de la empresa del sector ferretero, se identificó la necesidad de evaluar la eficiencia de los procedimientos de cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez. La propuesta surge por las dificultades en la recuperación de cartera, evidenciadas en el aumento de cuentas vencidas y saldos de difícil recaudo, generando retrasos en el flujo de efectivo. Además, se presentan debilidades en las políticas de crédito y en los procesos de seguimiento, lo que ha incrementado la morosidad, sumado a factores externos como el entorno económico y la disminución en la capacidad de pago de los clientes. En este contexto, se realiza un diagnóstico financiero que evidencia afectaciones en la liquidez, rentabilidad y capacidad de apalancamiento.

6.1.1 Flujo del proceso actual

De acuerdo con la información presentada, se detalla el ciclo del proceso actual de la gestión de cartera, el cual se encuentra a cargo de dos auxiliares de cartera y la directora de tesorería, responsables de administrar y controlar el recaudo de la organización. En la figura 2 se ilustra el flujo del proceso, evidenciando las etapas que permiten el manejo integral de la cartera. El proceso inicia con la facturación, etapa clave para garantizar claridad en la información y contribuir a la fidelización de clientes. Posteriormente, se desarrolla el contacto, orientado a

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

mantener una comunicación efectiva con los clientes y facilitar el cumplimiento de sus obligaciones. Seguidamente, se implementa el seguimiento preventivo, cuyo objetivo es anticipar posibles incumplimientos y disminuir la carga operativa asociada a la cartera vencida. Estas primeras fases permiten fortalecer la gestión administrativa y prevenir riesgos de mora.

Una vez vencidas las obligaciones, se inicia la gestión de cobranza, enfocada en el cubrimiento del 100% de los clientes asignados, mediante estrategias de contacto y recuperación de cartera. En los casos necesarios, se procede a la etapa de negociación, la cual busca establecer acuerdos de pago que incrementen el recaudo de cartera prejudicial sin afectar la relación comercial. Finalmente, el proceso culmina con el recaudo y registro, asegurando la correcta aplicación de los pagos y la actualización de la información en el sistema, lo que contribuye a la disminución de los índices de cartera. Este flujo, representado en la figura 2, permite evidenciar un proceso estructurado y continuo, orientado al control financiero, la optimización del recaudo y la sostenibilidad de la organización.

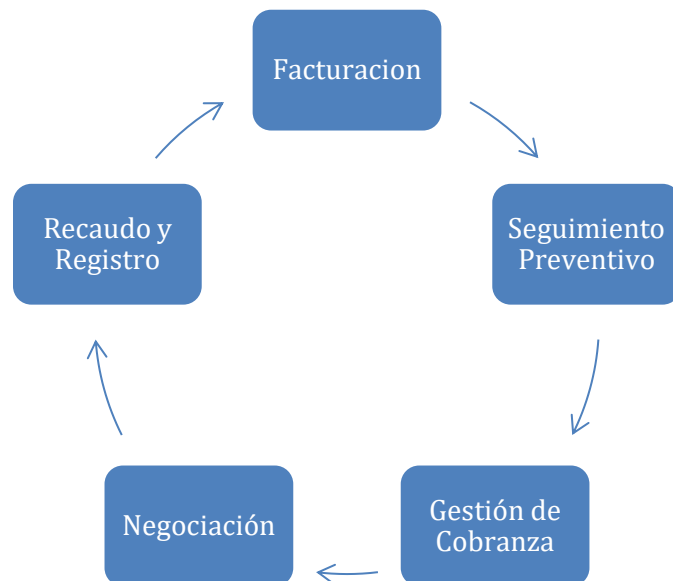


Figura 2 Flujo del proceso actual del área de cartera

Fuente: Elaboración propia

6.1.2 Composición y antigüedad de la cartera

El diagnóstico del proceso de cartera permite analizar la forma en que la empresa gestiona sus cuentas por cobrar, a partir del estudio del flujo del proceso actual, la composición y antigüedad de la cartera y los indicadores de recaudo. De acuerdo con la información analizada, la gestión de cartera se encuentra estructurada en etapas que incluyen facturación, seguimiento, cobranza, negociación y recaudo. Asimismo, la composición de la cartera evidencia una participación importante de saldos en mora, junto con una porción de cartera vigente que aún se encuentra dentro de los plazos establecidos. Por su parte, los indicadores de recaudo muestran el comportamiento de la recuperación de los recursos y el tiempo requerido para su conversión en efectivo. En conjunto, estos elementos permiten caracterizar el estado actual de la cartera y su incidencia en la gestión financiera de la organización.

6.1.2.1 Estado de cartera

Con el fin de evaluar la calidad de las cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez, se analiza la composición y antigüedad de la cartera, clasificando los saldos según su estado y nivel de mora. Como se evidencia en la Tabla 2, la cartera total asciende a 211.912.450, reflejando un volumen significativo de recursos comprometidos. La mayor concentración se presenta en los rangos de 1 a 30 días (70.365.371) y de 61 a 90 días (58.346.290), lo que indica que una parte importante de la cartera se encuentra en mora reciente y en proceso de gestión. Por su parte, la

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

cartera vigente alcanza los 55.683.345, representando obligaciones dentro de los plazos

establecidos y con menor nivel de riesgo, lo que permite identificar presión sobre la liquidez.

En cuanto a la cartera de mayor antigüedad, también presentada en la Tabla 2, los rangos de 91 a 120 días y mayores a 121 días registran valores de 15.568.345 y 4.652.346 respectivamente, los cuales, aunque menores en proporción, implican un mayor riesgo de incobrabilidad. Esta distribución evidencia la necesidad de fortalecer las estrategias de cobranza, especialmente en los rangos intermedios, para evitar el deterioro de la cartera. Adicionalmente, la gestión está a cargo de dos colaboradores con asignación específica de clientes, lo que permite un control más detallado y una gestión segmentada, facilitando el seguimiento oportuno y la recuperación efectiva de los recursos financieros.

Tabla 2 Estado de la cartera por rangos de antigüedad.

Rango de antigüedad	Valor
Vigente	55.683.345
1 – 30 Días	70.365.371
31- 60 Días	7.296.753
61-90 Días	58.346.290
91 - 120 Días	15.568.345
>121 Días	4.652.346
Total cartera	211.912.450

Fuente: elaboración propia (2026).

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

6.1.2.2 Análisis del estado de situación financiera

El análisis del Estado de Situación Financiera de 2023 y 2024 evidencia un crecimiento del activo corriente (16,8%), impulsado principalmente por el aumento significativo del efectivo (348,6%), lo que mejora la liquidez de la empresa. Sin embargo, el incremento en las cuentas por cobrar (13,9%) puede representar un riesgo si no se gestiona adecuadamente el recaudo, mientras que el aumento de los inventarios (17,0%) podría indicar acumulación o menor rotación. Por otro lado, el activo no corriente disminuye un 20,5%, reflejando una menor inversión en activos de largo plazo. La reducción en propiedad, planta y equipo (22,9%) y en intangibles (35,6%), junto con el aumento en la depreciación (55,6%), evidencia desgaste de los activos y posible disminución en la capacidad operativa.

En cuanto al comportamiento del pasivo presenta un incremento del 13,6%, concentrado principalmente en el pasivo corriente, lo que evidencia una mayor dependencia de obligaciones a corto plazo. Este comportamiento está impulsado por el aumento en las cuentas por pagar a proveedores (8,8%) y, especialmente, en otras cuentas por pagar (96,1%), lo que indica un mayor financiamiento a través de terceros. Asimismo, los pasivos por impuestos corrientes (38,5%) y las obligaciones laborales (12,4%) reflejan mayores compromisos operativos. En contraste, las obligaciones con entidades financieras disminuyen un 95,5%, evidenciando una reducción en el endeudamiento financiero directo.

El patrimonio muestra un leve crecimiento del 2,4%, aunque con variaciones importantes en su composición. Se evidencia una disminución significativa en los resultados del ejercicio (-64,0%), lo que refleja una menor generación de utilidades en el periodo. Asimismo, el superávit de capital presenta una reducción, mientras que los resultados de ejercicios anteriores aumentan

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

un 43,3%, compensando parcialmente esta disminución. En conjunto, la estructura patrimonial se mantiene estable.

Tabla 3 Análisis Horizontal y Vertical Situación Financiera

Cuenta contable	2024	2023	Variación	Variación
			absoluta	n relativa
Activo corriente:	30.084.760	25.755.843	4.328.917	16,8%
Efectivo y equivalente de efectivo	950.781	211.927	738.854	348,6%
Caja	124.569	58.955	65.614	111,3%
Bancos	76.456	65.432	11.024	16,8%
Cuentas de ahorro	749.756	87.540	662.216	756,5%
Cuentas por cobrar comerciales	12.771.903	11.214.601	1.557.302	13,9%
Clientes	12.293.871	11.622.634	671.237	5,8%
Deterioro	-422.168	-408.032	-14.136	3,5%
Otras cuentas por cobrar	453.752	732.387	-278.635	-38,0%
Activos por impuestos corrientes	67.430	177.003	-109.573	-61,9%
Otras cuentas por cobrar	228.997	667.384	-438.387	-65,7%
Inventarios	15.908.324	13.596.928	2.311.396	17,0%

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Mercancías No fabricadas por la Empresa	15.888.765	13.687.550	2.201.215	16,1%
Inventario en Tránsito	0	5.687	-5.687	-100,0%
Mcias.no fab. empresa	-134.765	-134.765	0	0,0%
deterioro rotación- niif				
Anticipo Proveedores	154.324	38.456	115.868	301,3%
Nacionales niif				
Gastos Pagados por Anticipado	67.549	70.566	-3.017	-4,3%
Activo no corriente:	466.848	389.588	-120.538	-20,5%
Propiedad, Planta y Equipo	300.493	60.832	-89.095	-22,9%
Maquinaria y Equipo	80.354	413.646	19.522	32,1%
Equipo de Oficina	413.646	79.788	0	0,0%
Equipo de Computación y Comunicación	62.780	-164.678	-17.008	-21,3%
Depreciación Acumulada	-256.287	197.798	-91.609	55,6%
Otros activos no corrientes	166.355	140.899	-31.443	-15,9%
Intangibles	90.678	56.899	-50.221	-35,6%
Activo por impuesto a la renta diferido	75.677	26.343.229	18.778	33,0%

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Total activo	30.551.608	14.383.241	4.208.379	16,0%
Pasivo corriente:	16.346.521	345.678	1.963.280	13,6%
Obligaciones con Instituciones Financieras	15.678		-330.000	-95,5%
Cuentas por pagar comerciales y Otras cuentas por pagar		11.453.566		
A Proveedores	12.466.733	1.257.355	1.013.167	8,8%
Otras Cuentas por Pagar	2.465.732	427.844	1.208.377	96,1%
Pasivos por impuestos Corrientes	592.384	501.345	164.540	38,5%
Obligaciones beneficios empleados por pagar	563.427	397.453	62.082	12,4%
Otros Pasivos	242.567	0	-154.886	-39,0%
Pasivo no corriente:	0	14.383.241	0	#¡DIV/0!
Total Pasivo	16.346.521		1.963.280	13,6%
Patrimonio			4.000.000	
Capital Autorizado	4.000.000	2.478.336	0	0,0%
Capital Suscrito y Pagado	2.478.336	2.353.638	0	0,0%

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Superávit de Capital	2.013.009	6	-340.629	-14,5%
Reservas	6	1.456.759	0	0,0%
Resultados del	524.256	2.795.321	-932.503	-64,0%
Ejercicio				
Revalorización del	2.795.321	3.646.474	0	0,0%
patrimonio				
Resultados de ejercicios	5.224.226	12.730.534	1.577.752	43,3%
Anteriores				
TOTAL,	13.035.154	27.113.775	304.620	2,4%
PATRIMONIO				
	29.381.675		2.267.900	8,4%
TOTAL,				
PASIVO Y				
PATRIMONIO				

Fuente: elaboración propia (2026).

6.1.2.3 Análisis del estado de resultados

En la tabla 4 se presenta el estado de resultados correspondiente a las vigencias 2023 y 2024. Se observa que los ingresos por actividades ordinarias registran un crecimiento del 4,74%, lo que refleja una mejora en el nivel de ventas. Sin embargo, este comportamiento se ve acompañado por un aumento en las devoluciones en ventas del 20,33% y en los descuentos financieros un 20,46% lo cual podría indicar posibles debilidades en la calidad del productos o inconsistencias

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

en los procesos de facturación. Los ingresos totales presentan un crecimiento del 3,64%, evidenciando una evolución positiva. El costo de ventas disminuyó en un 5,53%, lo que impacta positivamente la utilidad bruta, la cual aumentó significativamente en un 24,18%, lo que indica una mejora en el margen bruto.

Los gastos operacionales aumentaron un 8,52%, impulsados principalmente por el incremento en los gastos de ventas (14,83%), mientras que los gastos de administración se mantuvieron estables y la utilidad operacional creció significativamente en un 43,38%, lo que refleja la capacidad de la empresa para generar resultados a partir de su operación. Los otros ingresos aumentaron un 13,50% y los otros egresos un 15,12%, destacándose un crecimiento considerable en los ingresos financieros. La utilidad antes de impuestos aumentó en un 45,28%, evidenciando una mejora en el desempeño y el impuesto a la renta disminuyó en un 24,16%, favoreciendo el resultado final. En consecuencia, la utilidad neta creció un 53,07%, impulsada principalmente por el buen desempeño operacional, con un aporte positivo de los ingresos no operacionales, a pesar del aumento en los gastos financieros.

Tabla 4 Análisis Horizontal y vertical estado de resultados

Concepto	2024	2023	Variación	
			absoluta	relativa
Ingresos por actividades ordinarias	70.424.724	67.239.248	3.185.476	4,74%
Devoluciones en ventas	-5.323.646	-4.424.252	-899.394	20,33%
Descuentos financieros	-1.366	-1.134	-232	20,46%
Total ingresos	65.099.712	62.813.862	2.285.850	3,64%

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Costo de ventas	41.022.849	43.425.226	-	-5,53%
			2.402.377	
Utilidad bruta en ventas	24.076.863	19.388.636	4.688.227	24,18%
Gastos de administración	5.346.376	5.242.663	103.713	1,98%
Gastos de ventas	6.242.536	5.436.363	806.173	14,83%
Total gastos operacionales	11.588.912	10.679.026	909.886	8,52%
Utilidad operacional	12.487.951	8.709.610	3.778.341	43,38%
Ingresos financieros	46.363	5.353	41.010	766,11%
Otros ingresos	204.300	180.000	24.300	13,50%
Total otros ingresos	250.663	185.353	65.310	35,24%
Gastos financieros (intereses y comisiones)	693.243	608.900	84.343	13,85%
Otros egresos	8.754	886	7.868	888,04%
Total otros egresos	701.997	609.786	92.211	15,12%
Utilidad antes de impuestos	12.036.617	8.285.177	3.751.440	45,28%
Impuesto a la renta	633.536	835.363	-201.827	-24,16%
Utilidad neta	11.403.081	7.449.814	3.953.267	53,07%

Fuente: elaboración propia (2026).

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

6.1.3 Indicadores de recaudo

Para evaluar de manera objetiva el desempeño financiero de la empresa, es fundamental establecer un conjunto de indicadores que permitan medir la liquidez, rentabilidad, eficiencia operativa y nivel de endeudamiento. Estos indicadores proporcionan información cuantitativa sobre la capacidad de la organización para gestionar sus recursos, optimizar la recuperación de activos y mantener un equilibrio financiero sostenible. Además, facilitan la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, sirviendo como herramientas clave para la toma de decisiones estratégicas.

6.1.3.1 Razón Corriente

Formula: Activo Corriente / Pasivo Corriente

2024		2023	
30.084.760	=	25.755.843	=
<hr/>		<hr/>	
16.346.521		14.383.241	
	=		=
	1.84		1.79

La razón corriente es un indicador de liquidez que mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo con sus activos corrientes. En este caso, el indicador pasa de 1,79 en 2023 a 1,84 en 2024, lo que refleja una leve mejora en la capacidad de pago. Desde la gestión de cartera, este resultado sugiere que el incremento en los activos corrientes está asociado en parte al aumento de las cuentas por cobrar, evidenciando una mayor colocación de

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

crédito. No obstante, esto implica la necesidad de fortalecer el recaudo para evitar riesgos de liquidez. En general, la empresa presenta estabilidad, pero debe optimizar la recuperación de cartera para garantizar disponibilidad real de efectivo.

6.1.3.2 Prueba Ácida

Formula: $(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo corriente}$

2024		2023	
30.084.760	-	25.755.843	-
	=		=
15.908.324		13.596.928	
<hr/>		<hr/>	
16.346.521		14.383.241	
	0.87		0.85

La prueba ácida es un indicador de liquidez que mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo sin depender de la venta de inventarios. En este caso, el indicador pasa de 0,85 en 2023 a 0,87 en 2024, mostrando una leve mejora. Sin embargo, al estar por debajo de 1, evidencia que la empresa no cuenta con suficientes activos líquidos inmediatos para cubrir totalmente sus pasivos corrientes. Esto sugiere una dependencia de la venta de inventarios y del efectivo que se genere por el cobro de la cartera para cumplir con sus obligaciones. Por lo tanto, es importante monitorear la composición de los activos corrientes, la gestión de cuentas por cobrar y su conversión en efectivo para mantener la solvencia a corto plazo.

6.1.3.3 Capital de trabajo

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Formula: Activo corriente – Pasivo corriente

2024		2023	
30.084.760	-	25.755.843	=
	13.738.239		11.372.60
16.346.521		-	2
		14.383.241	

El capital de trabajo representa los recursos disponibles para operar después de cubrir las obligaciones de corto plazo. En este caso, se observa un aumento de 11.372.602 en 2023 a 13.738.239 en 2024, lo que indica una mejora en la liquidez operativa. Esto refleja que la empresa cuenta con mayores recursos para cumplir sus compromisos; sin embargo, es importante fortalecer la gestión de cartera para garantizar que esa liquidez se convierta en efectivo real.

6.1.3.4 Margen bruto

Formula: Utilidad bruta / Ingresos

2024		2024	
24.076.863	=	19.388.636	=
	37%		31%
65.099.712		62.813.862	

El margen bruto para las vigencias 2023 y 2024 es un indicador que mide la rentabilidad obtenida después de cubrir los costos directos de ventas, reflejando la eficiencia de la empresa en su actividad principal. Se observa un aumento al pasar de 31% en 2023 a 37% en 2024, lo que

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

representa una mejora de 6 puntos porcentuales. Este resultado indica que la empresa logró generar una mayor utilidad bruta por cada peso vendido, evidenciando un mejor control sobre los costos de ventas y una mayor eficiencia operativa. Desde una perspectiva financiera, este comportamiento es positivo, ya que fortalece la rentabilidad y la sostenibilidad de la organización, permitiendo una mejor capacidad para cubrir gastos operativos y generar utilidad final.

6.1.3.5 Margen operacional

Formula: Utilidad operacional / Ingresos

2024		2023	
12.487.951	=	8.709.610	=
<hr/> 65.099.712	0,19	<hr/> 62.813.862	0.14

El margen operacional es un indicador que mide la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de su actividad principal, después de cubrir los costos y gastos operativos. Para el periodo analizado, se observa un aumento al pasar de 14% en 2023 a 19% en 2024, lo que evidencia una mejora de 6 puntos porcentuales en la eficiencia operativa. Este resultado refleja que la empresa logró obtener una mayor utilidad operacional frente a sus ingresos, mostrando un mejor control de los costos y gastos administrativos y de ventas. Desde una perspectiva financiera, este comportamiento es positivo, ya que fortalece la rentabilidad y demuestra una mayor eficiencia en la gestión operativa. Esto permite una mejor capacidad para sostener el

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

crecimiento y mejorar el desempeño financiero de la organización, contribuyendo a una mayor estabilidad económica en el largo plazo.

6.1.3.6 Margen neto

Formula: Utilidad neta / Ingresos

2024		2023	
11.403.081	=	7.449.814	=
<hr/>		<hr/>	
65.099.712		62.813.862	
	0,18		0,12

El margen neto es un indicador que mide la rentabilidad final de la empresa, es decir, la proporción de utilidad que se obtiene después de cubrir todos los costos, gastos e impuestos. Para el periodo analizado, se observa un aumento al pasar de 12% en 2023 a 18% en 2024, lo que evidencia una mejora en la rentabilidad neta de la organización. Este resultado refleja que la empresa logró generar una mayor utilidad final frente a sus ingresos, mostrando un mejor control de los gastos operacionales, financieros y tributarios. Desde una perspectiva financiera, este comportamiento es positivo, ya que indica una mayor eficiencia en la gestión global del negocio y una mejor capacidad para convertir las ventas en utilidad real. Esto fortalece la sostenibilidad financiera y la estabilidad económica de la empresa.

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

6.1.3.7 ROA

Formula: Utilidad neta / Activos totales

2023		2024	
11.403.081	=	7.449.814	=
<hr/>		<hr/>	
27.128.517		25.387.104	
	0,27		0.45

El ROA es un indicador que mide la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de sus activos totales, reflejando la eficiencia en el uso de los recursos disponibles. Para el periodo analizado, el indicador presenta una mejora importante, pasando de 27% en 2023 a 45% en 2024, lo que evidencia un aumento significativo en la rentabilidad sobre los activos. En una empresa ferretera, donde los activos están representados principalmente por inventarios y cuentas por cobrar, este resultado indica una mayor eficiencia en la utilización de estos recursos. Esto significa que la empresa logró generar más utilidad por cada peso invertido en activos, fortaleciendo su desempeño financiero.

Desde una perspectiva financiera, este comportamiento puede estar relacionado con el incremento de la utilidad neta y una mejor administración de los recursos operativos. Aunque las cuentas por cobrar y los inventarios presentan crecimiento, la empresa ha logrado aprovechar estos activos de forma más eficiente para generar resultados positivos. Este desempeño refleja una mejora en la gestión del capital de trabajo y en la eficiencia operativa. En este sentido, el

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

aumento del ROA demuestra una mayor capacidad para generar valor y fortalecer la sostenibilidad financiera de la organización.

6.1.3.8 Rentabilidad del Patrimonio (ROE)

Formula: Utilidad neta / Patrimonio

2023		2024	
11.403.081	=	7.449.814	=
<hr/>	0,59	<hr/>	0,87
13.035.154		12.730.534	

El ROE es un indicador que mide la rentabilidad generada sobre el patrimonio, es decir, la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de los recursos aportados por los socios. Para el periodo analizado, se observa un incremento al pasar de 59% en 2023 a 87% en 2024, lo que evidencia una mejora significativa en la rentabilidad del capital propio. Este resultado indica que la empresa está generando un mayor rendimiento por cada peso invertido por los accionistas, fortaleciendo su desempeño financiero. En una empresa ferretera, este comportamiento puede estar relacionado con una mayor eficiencia operativa, un mejor control de costos y una adecuada administración de los recursos. Esto demuestra una mayor capacidad para generar valor y una posición financiera más sólida.

El aumento del ROE también puede estar influenciado por el crecimiento de la utilidad neta en mayor proporción frente al patrimonio, lo que refleja una mejor rentabilidad para los socios. Sin embargo, es importante analizar este indicador junto con el nivel de endeudamiento, ya que

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

una rentabilidad elevada también puede estar relacionada con un mayor apalancamiento financiero. En este caso, el incremento del ROE refleja una gestión eficiente de los recursos propios y una mayor capacidad de la empresa para fortalecer su sostenibilidad financiera en el largo plazo.

6.1.3.9 Rotación de cuentas por cobrar

Formula: Ventas a crédito en el periodo / Cuentas por cobrar promedio (Inventario Inicial de CxC (periodo anterior)+ Inventario Final CxC (periodo actual)/2

Formula días: 365/Rotación de cartera

2024			
Total ingresos	65.099.712	C x C Año 2024	12.771.903
Total Otros ingresos	-250.663	+C x C Año 2023 n - 1	<u>11.214.601</u>
Ventas a crédito en el periodo	<hr/> 64.849.049		23.986.504
		C x C Promedio	11.993.252

64.849.049	=	5,40	Veces se cobran las CXC
<hr/> 12.586.322			
365	=	68	Recuperación de cartera en días
<hr/> 5,15			

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

El indicador de rotación de cuentas por cobrar muestra que la empresa recupera su cartera aproximadamente 5,40 veces al año, lo que equivale a un periodo promedio de cobro de 68 días. Este resultado indica que la organización tarda más de dos meses en convertir sus ventas a crédito en efectivo, lo que puede generar presión sobre la liquidez. En el contexto de una empresa ferretera, donde las ventas a crédito son comunes para mantener la competitividad, este comportamiento refleja una recuperación moderada de la cartera, pero con oportunidades de mejora en la eficiencia del recaudo.

Desde una perspectiva financiera, un periodo de cobro de 68 días sugiere que una parte importante de los recursos permanece inmovilizada en cuentas por cobrar, limitando la disponibilidad de efectivo para cubrir obligaciones operativas. Esto puede afectar el flujo de caja y obligar a la empresa a depender de otras fuentes de financiamiento o a retrasar pagos. En este sentido, es fundamental fortalecer las políticas de crédito, mejorar los procesos de seguimiento y optimizar las estrategias de cobranza. De esta manera, se puede reducir el tiempo de recuperación, mejorar la liquidez y aumentar la eficiencia en la gestión del capital de trabajo.

6.1.3.10 Rotación de inventarios

Formula: $\text{Costo de ventas} / \text{Inventario Total Promedio} (\text{Inventario inicial} + \text{Inventario Final})/2$

Formula días: $365/\text{Rotación de inventarios}$

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Inventario Promedio (Inv 2024 + Inv 2023)/2	14.752.626
inventario 2024	15.908.324
inventario 2023	13.596.928
	29.505.252

$$\frac{41.022.849}{14.752.626} = 2,78$$
$$\frac{365}{2,78} = 131$$

El indicador de rotación de inventarios muestra que la empresa rota su inventario aproximadamente 2,78 veces al año, lo que equivale a un periodo promedio de 131 días para convertir sus inventarios en ventas. Este resultado indica que los productos permanecen más de cuatro meses en bodega antes de ser vendidos, lo que puede representar una rotación lenta. En el contexto de una empresa ferretera, donde se manejan múltiples referencias y productos de distinta demanda, este comportamiento puede ser común; sin embargo, también puede reflejar acumulación de inventario o baja dinámica de ventas en ciertos productos.

Desde una perspectiva financiera, una rotación de 131 días implica que una parte importante de los recursos está inmovilizada en inventarios, afectando la liquidez y la eficiencia del capital de trabajo. Esto puede generar costos adicionales como almacenamiento, deterioro o riesgo de obsolescencia. Además, al compararlo con el periodo de recaudo de cartera, se evidencia que el

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

ciclo de conversión de efectivo se prolonga, ya que el dinero tarda más tiempo en recuperarse.

En este contexto, es fundamental optimizar la gestión de inventarios, mejorar la planeación de compras y fortalecer las estrategias de venta, con el fin de incrementar la rotación, liberar recursos y mejorar el flujo de caja de la empresa.

6.1.3.11 Nivel de endeudamiento

Pasivo total / Activo total

2023		2024	
14.383.241	=	16.346.521	=
<hr/> 27.128.517	0,53	<hr/> 25.387.104	0.64

El nivel de endeudamiento es un indicador que mide la proporción de los activos que están financiados con recursos de terceros, permitiendo evaluar el grado de dependencia financiera de la empresa. Para el periodo analizado, se observa un incremento al pasar de 0,53 en 2023 a 0,64 en 2024, lo que indica que la empresa aumentó su dependencia de los pasivos para financiar sus activos. Esto significa que en 2024 aproximadamente el 64% de los activos está respaldado por obligaciones con terceros, mientras que el porcentaje restante corresponde a recursos propios.

Desde una perspectiva financiera, este comportamiento refleja un mayor nivel de apalancamiento, lo que puede generar mayor presión sobre la liquidez y el cumplimiento de obligaciones a corto plazo. Aunque el endeudamiento puede ser una herramienta positiva para el crecimiento empresarial, un incremento significativo también representa mayor riesgo financiero

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

si no existe una adecuada capacidad de pago. En este contexto, es importante fortalecer la gestión de cartera, el control del flujo de efectivo y la administración de los recursos, con el fin de garantizar que el uso de la deuda contribuya al crecimiento sostenible de la organización sin afectar su estabilidad financiera.

6.2. Análisis del ciclo de conversión de efectivo

El análisis del ciclo de conversión de efectivo permite evaluar la capacidad de la empresa para transformar sus ventas a crédito en efectivo disponible, a partir del comportamiento de las cuentas por cobrar, su impacto en la liquidez y su relación con el flujo de caja. Asimismo, el análisis permite identificar factores de riesgo asociados al crecimiento de la cartera, el aumento del deterioro y la concentración de saldos en mora, los cuales afectan la recuperación del efectivo. De esta manera, el estudio del ciclo de conversión de efectivo se convierte en una herramienta clave para evaluar la eficiencia financiera y revisar la optimización de la cartera.

6.2.1 Días de cuentas por cobrar

El comportamiento de los días de cuentas por cobrar tiene un impacto directo en la liquidez y en el ciclo de conversión de efectivo de la organización, ya que determina el tiempo que tarda la empresa en recuperar el dinero de sus ventas a crédito. En este caso, un periodo promedio de cobro de 68 días evidencia que la recuperación de la cartera no es inmediata, lo que genera una prolongación en la entrada de efectivo. Esta situación implica que una parte significativa de los ingresos se encuentra inmovilizada en cuentas por cobrar, limitando la disponibilidad de recursos

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

para atender obligaciones operativas. En el contexto de una empresa ferretera, donde el crédito es una estrategia comercial frecuente, este comportamiento puede ser esperado, pero requiere un control riguroso. Asimismo, el aumento en las cuentas por cobrar y su concentración en rangos de mora refuerzan el impacto negativo sobre el flujo de caja.

Desde una perspectiva financiera, un mayor número de días de cobro incrementa el riesgo de incobrabilidad y reduce la eficiencia del capital de trabajo, ya que los recursos permanecen sin generar liquidez real durante un periodo prolongado. Esto puede obligar a la empresa a recurrir a financiamiento externo o a retrasar el cumplimiento de sus obligaciones, afectando su estabilidad operativa. Además, este comportamiento influye en indicadores como la prueba ácida y el capital de trabajo, evidenciando una dependencia del recaudo para sostener la operación. En este contexto, resulta fundamental fortalecer las políticas de crédito, mejorar los procesos de seguimiento y optimizar las estrategias de cobranza. De esta manera, se podrá reducir el tiempo de recuperación de la cartera, mejorar el flujo de efectivo y garantizar una mayor sostenibilidad financiera.

6.2.2 Impacto en liquidez

El comportamiento de la cartera incide directamente en la liquidez de la empresa. La composición y antigüedad de la cartera evidencian que una parte significativa de los recursos se encuentra en mora, lo que limita la disponibilidad de efectivo para atender obligaciones inmediatas. Como se observa en la Tabla 2, existe una alta concentración en los rangos de 1 a 30 días y de 61 a 90 días, lo que indica retrasos en el recaudo y una recuperación no oportuna de los recursos. Esta situación reduce la capacidad de la empresa para convertir sus ventas a crédito en

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

efectivo, generando presión sobre el flujo de caja. En consecuencia, pueden presentarse dificultades para cumplir con proveedores, empleados y otras obligaciones.

Adicionalmente, la presencia de saldos en rangos superiores a 90 días incrementa el riesgo de incobrabilidad, afectando la recuperación total de los recursos y deteriorando la liquidez. Este comportamiento se refleja en indicadores como la prueba ácida, que evidencia limitaciones para cubrir las obligaciones sin depender del recaudo. Una cartera vencida disminuye la liquidez real, ya que los recursos no están disponibles de manera inmediata para la operación. En este contexto, una gestión ineficiente puede generar desequilibrios financieros, lo que hace que la organización retrase sus pagos. Por ello, resulta fundamental fortalecer las estrategias de cobranza, mejorar el seguimiento de los clientes y optimizar los procesos de recaudo. De esta manera, se puede garantizar una mayor disponibilidad de efectivo y una mejor estabilidad financiera.

6.2.3 Relación cartera–flujo de caja

La relación entre la cartera y el flujo de caja permite evidenciar la capacidad de la empresa para transformar sus ventas en liquidez real. En este caso, se observa que, aunque la empresa presenta ingresos importantes, el flujo de caja se ve afectado por el incremento en las cuentas por cobrar. Esto indica que una parte significativa de los recursos se encuentra inmovilizada en cartera, lo que limita la disponibilidad de efectivo para atender las necesidades operativas. Asimismo, los retrasos en el recaudo pueden generar dificultades en el cumplimiento de obligaciones financieras, como pagos a proveedores o gastos operativos. Esta situación resalta la importancia de mantener un control riguroso sobre la cartera y de implementar estrategias que

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

permitan acelerar el proceso de recaudo. De esta manera, se puede mejorar el flujo de caja y fortalecer la capacidad financiera de la empresa en el corto plazo.

6.3. Identificación de pérdidas y desviaciones

La identificación de pérdidas y desviaciones en el proceso de cartera permite evidenciar factores que afectan la recuperación de los recursos y la eficiencia financiera. Se analiza la proporción de cartera vencida, lo que incrementa el riesgo de incobrabilidad y limita la disponibilidad de efectivo. Asimismo, el aumento del deterioro de cartera refleja el reconocimiento de posibles pérdidas que impactan los resultados. Por otra parte, se identifican fallas en los controles y en el seguimiento de las cuentas por cobrar. Estas debilidades se evidencian en la evaluación de clientes y en la gestión preventiva. Adicionalmente, las desviaciones tienen origen en factores operativos y financieros.

6.3.1 Cartera vencida e incobrable

A partir de la composición de la cartera presentada, resalta una gran cantidad de cuentas por cobrar en estado de mora. Del total de \$211.912.450, aproximadamente el 73,7% corresponde a cartera vencida, especialmente en los rangos de 1 a 30 días y de 61 a 90 días. Con esto, se refleja la posible pérdida en la rotación del efectivo; ya que, estos recursos no están siendo recuperados dentro de los plazos establecidos.

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Tabla 5 Composición de cartera por estado

Concepto	Valor	Participación
Cartera vigente	55.683.345	26,3%
Cartera vencida	156.229.105	73,7%
Total cartera	211.912.450	100%

Fuente: elaboración propia (2026)

- Indicador de cartera en alto riesgo

$$\text{Cartera de alto riesgo} = 20.220.691 / 211.912.450 = 0.095 = 9.5\%$$

La cartera con mayor riesgo (superior a 90 días) equivale a \$20.220.691, que representa el 9,5% del total, aumentando la probabilidad de incobrabilidad, conllevando a pérdidas potenciales por deterioro de cartera, representando afectaciones para los resultados financieros, factor que debería generar alarmas en la empresa y en su control actual de estos procesos.

6.3.2 Fallas en controles y seguimiento

El análisis permite identificar debilidades en los procesos de control, principalmente en la evaluación de clientes antes del otorgamiento de crédito, la definición de políticas formales de crédito y el seguimiento oportuno a cartera en mora.

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Tabla 6 Deterioro de cartera

Año	Deterioro	Variación
2023	-408.032	—
2024	-422.168	+3,5%

Fuente: elaboración propia (2026)

Este aumento presentado, refleja un mayor reconocimiento de cuentas difíciles de recaudar, evidenciando fallas o inexistencia de la gestión preventiva en la empresa.

Adicionalmente, con el indicador de rotación de cartera se puede evidenciar una mejora en la eficiencia:

- Rotación: 5,4071 veces al año
- Periodo de recaudo: 67,50 días

Este nivel indica una alta eficiencia en la gestión de cartera; ya que, la empresa logra recuperar sus cuentas por cobrar en aproximadamente 67 días, siendo correcto para el sector en el que se encuentra, indicando que el seguimiento previo al vencimiento es efectivo. Aunque, con el aumento en el deterioro de cartera evidencia que los mecanismos de control no han sido mejorados del todo, aunque sigue aumentando el volumen de las ventas a crédito, teniendo aun, mejoras que hacer en la gestión.

6.3.3 Causas operativas y financieras

Las desviaciones identificadas tienen origen:

Operativo:

- Falta de análisis de riesgo crediticio
- Ausencia de segmentación de clientes
- Gestión manual o limitada del seguimiento
- Sobrecarga operativa

Financiero:

- Crecimiento de ventas a crédito sin control proporcional
- Incremento de cuentas por cobrar (+13,9%)
- Aumento del deterioro de cartera
- Desbalance entre el crecimiento comercial y gestión de cartera

Aunque la empresa presenta indicadores favorables de rentabilidad y rotación de cartera, en el ámbito operativo, afecta principalmente la falta de lineamientos estrictos en la vinculación de clientes, debilidades en la verificación de capacidad de pago, limitaciones en el seguimiento oportuno de las obligaciones vencidas que puede deberse a una sobrecarga operativa presentada.

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

En el aspecto financiero, el aumento del deterioro y las cuentas por cobrar, hace evidente la falta de una implementación de un correcto control en políticas de recaudo y asignación de créditos. Identificándose un desbalance entre lo comercial y la gestión del riesgo, que, al no manejarse a tiempo, puede afectar la liquidez de la empresa a mediano plazo.

6.4. Evaluación del impacto financiero

A continuación, se presenta un análisis del impacto que la gestión de la cartera tiene sobre la liquidez, el capital de trabajo, los costos y los riesgos financieros de la empresa. En este contexto, el comportamiento de la cartera influye directamente sobre la liquidez, al mantener una parte importante de los recursos en las cuentas por cobrar, aunque tengan indicadores favorables, hay una parte del efectivo represada que depende de su recuperación. Asimismo, se evidencia un aumento en el capital de trabajo, lo que fortalece la capacidad operativa, sin embargo, esto está ligado al incremento de cuentas por cobrar, generando mayor dependencia de recaudo. Por otra parte, la gestión de cartera genera costos asociados, tanto directos, como el deterioro de cartera, que ha aumentado, como indirectos, relacionados con la administración, seguimiento y probable necesidad de financiamiento por retrasos en pagos. Adicionalmente, la empresa se expone a riesgos financieros como el riesgo de crédito, liquidez y operativo, lo que puede comprometer su estabilidad a mediano plazo si no se fortalecen los mecanismos de control.

6.4.1 Efecto en liquidez y capital de trabajo

Tabla 7 Impacto en liquidez

Indicador	2023	2024	Variación
Razón corriente	1,79	1,84	+0,05
Prueba ácida	0,85	0,87	+0,02
Capital trabajo	11.372.602	13.738.239	+20,80%

Fuente: elaboración propia (2026)

Aunque los indicadores muestran estabilidad, la liquidez depende en gran medida de la recuperación de cartera, lo que representa un riesgo operativo; ya que, afecta directamente la liquidez de la empresa, al representar recursos que han dejado de ser de la empresa y no han sido convertidos en efectivo. Esta situación limita la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones de corto plazo y reduce la eficiencia en la gestión del capital de trabajo. A medida que aumenta la cartera en mora, se genera una mayor necesidad de financiar la operación con recursos adicionales, lo que puede traducirse en una menor disponibilidad de efectivo para cubrir gastos operativos, inversiones o compromisos financieros.

Costos asociados a la ineficiencia

Costos directos:

- Deterioro de cartera (+3,5%)

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

- Recursos humanos en cobranza
- Costos administrativos

Costos indirectos:

- Pérdida de liquidez operativa
- Necesidad de financiamiento externo
- Menor capacidad de inversión

Indicador de eficiencia de recaudo:

Días de cartera= 67,50 días

Este resultado evidencia alta eficiencia en la recuperación de cartera, reduciendo el tiempo en que los recursos permanecen inmovilizados y mejorando la disponibilidad para la operación. Todo esto se puede traducir a disminución de costos de oportunidad, así como una menor necesidad de recurrir a financiamiento externo, reduciendo gastos por intereses y riesgos de mora. Aunque, este indicador sea positivo, el crecimiento de cuentas por cobrar y el aumento del deterioro indican que persisten los riesgos de calidad de la cartera, resaltando la importancia de fortalecer procesos de evaluación, seguimiento y control de crédito.

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Riesgos financieros

El comportamiento de la cartera expone a la empresa a varios riesgos:

- Riesgo de crédito

Incremento de cuentas por cobrar (13.9%) y aumento de deterioro de cartera (3.5%), evidenciando exposición a incobrabilidad.

- Riesgo de liquidez

Dependencia del recaudo para cubrir obligaciones, evidenciada en la prueba ácida (<1).

- Riesgo operativo

Capacidad limitada del equipo frente al volumen de clientes.

- Riesgo de rentabilidad

Aunque el ROA y ROE mejoran, existe riesgo de que la utilidad no se convierta en efectivo por el crecimiento de cartera.

La empresa se expone a diversos riesgos financieros, entre los que se destacan el riesgo de crédito, asociado al crecimiento de cuentas por cobrar y deterioro de cartera, y el riesgo de liquidez, derivado de la concentración en activos centrados en cartera. Aunque los indicadores muestran una mejora, se mantiene una dependencia del recaudo para sostener la liquidez. Adicionalmente, el riesgo operativo, relacionado con la sobrecarga del área encargada, puede afectar la eficiencia en la gestión, mientras que el riesgo de rentabilidad se asocia a la posibilidad de que los ingresos no se conviertan oportunamente en flujo de caja. Aunque estos riesgos no

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

afecten inmediatamente la empresa, se requiere el fortalecimiento de los mecanismos de control para garantizar su sostenibilidad a mediano plazo.

Tabla 8 Principales riesgos

Riesgo	Evidencia	Impacto
Crédito	Incremento de cuentas por cobrar (13.9%) y aumento de deterioro (3.5)	Alto
Liquidez	Prueba ácida < 1 y dependencia de recaudo	Medio
Operativo	Alta carga de clientes	Alto
Rentabilidad	Crecimiento de cartera y riesgo de conversión de utilidades en efectivo	Medio

Fuente: elaboración propia (2026)

6.5. Propuesta de mejoramiento del proceso de cartera

A partir del diagnóstico realizado en la empresa del sector ferretero, se evidenció que la gestión de cartera presenta debilidades que afectan directamente la liquidez y el flujo de caja. Entre los principales hallazgos se identificó una alta concentración de cartera en mora, especialmente en los rangos de 1 a 30 días y de 61 a 90 días, así como un periodo promedio de recaudo de 68 días y una rotación de cuentas por cobrar de 5,40 veces al año, lo cual refleja un proceso de recuperación de efectivo relativamente lento.

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Adicionalmente, la empresa presenta un ciclo de conversión de efectivo aproximado de 199 días, resultado de la combinación entre los 131 días de rotación de inventarios y los 68 días de cuentas por cobrar, lo que implica que los recursos tardan más de seis meses en regresar a la empresa en forma de efectivo. En este contexto, se propone una estrategia de mejoramiento enfocada en tres componentes principales: ajustes operativos, fortalecimiento del control financiero y estrategias de recaudo, orientados a optimizar el proceso de recuperación de cartera, reducir los tiempos de recaudo y mejorar la liquidez de la organización.

6.5.1 Ajustes al proceso operativo.

El primer componente de la propuesta consiste en optimizar el proceso operativo del área de cartera mediante la implementación de mecanismos de segmentación de clientes y formalización del análisis crediticio. Actualmente, la empresa otorga crédito a clientes sin un sistema estructurado de clasificación de riesgo, lo que ha permitido el crecimiento de cuentas vencidas y el incremento del deterioro de cartera. Por esta razón, se propone implementar un modelo de segmentación de clientes según riesgo crediticio, el cual permita establecer políticas diferenciadas de crédito y recaudo.

Tabla 9 Segmentación propuesta de clientes

Segmento	Características	Política de crédito
Bajo riesgo	Historial de pago puntual	Crédito hasta 30 días
Riesgo medio	Mora ocasional	Crédito máximo 20 días

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Alto riesgo	Mora frecuente o superior a 60 días	Crédito 10 días o pago anticipado
-------------	--	--------------------------------------

Fuente: elaboración propia (2026)

Esta clasificación permitirá concentrar los esfuerzos de seguimiento en los clientes con mayor probabilidad de incumplimiento y reducir el crecimiento de la cartera vencida.

Adicionalmente, se propone reorganizar la gestión operativa del área de cartera mediante la asignación de portafolios específicos de clientes a cada auxiliar de cartera. Esta medida permitirá mejorar el seguimiento y reducir la sobrecarga operativa, facilitando un control más detallado de las cuentas por cobrar. Asimismo, se plantea la implementación de herramientas de control automatizado mediante el uso de reportes en hojas de cálculo o módulos del sistema contable que permitan generar alertas de vencimiento de facturas y reportes semanales de cartera.

Tabla 10 Costos de implementación de la propuesta

Concepto	Costo
Diagnóstico y rediseño del proceso	\$1.500.000
Capacitación del personal	\$2.000.000
Implementación herramientas de control	\$1.500.000
Creación de políticas de crédito	\$1.000.000
Seguimiento y auditoría interna inicial	\$1.000.000
Inversión total estimada	\$7.000.000

Fuente: elaboración propia (2026)

6.5.2 Lineamientos de control y seguimiento

Con el fin de fortalecer el control financiero del área de cartera se propone implementar un sistema de indicadores que permita monitorear el comportamiento de las cuentas por cobrar y evaluar la eficiencia del proceso de recaudo. Actualmente los indicadores muestran oportunidades de mejora en la gestión de cartera, especialmente en los días de cobro y el nivel de cartera vencida. Por esta razón se establecen metas de control financiero orientadas a mejorar la recuperación de los recursos.

Tabla 11 Indicadores clave de gestión (KPI)

Indicador	Situación actual	Meta propuesta
Días de cuentas por cobrar	68 días	48 días
Rotación de cartera	5,40	7,6
Cartera vencida	73,7%	70%
Cartera >90 días	9,5%	8,5%
Índice de recuperación mensual	8%	12%
Índice de incobrabilidad	2,0%	1,2%

Fuente: elaboración propia (2026)

6.5.3 Estrategias de recaudo

Una de las estrategias principales consiste en implementar incentivos por pronto pago, con el fin de motivar a los clientes a cancelar sus obligaciones antes del vencimiento de las facturas. Se propone otorgar un descuento del 2% para pagos realizados dentro de los primeros 15 días posteriores a la facturación, lo que permite anticipar ingresos de efectivo para la empresa. Esta medida beneficia tanto al cliente como a la organización, ya que facilita el cumplimiento oportuno de las obligaciones y mejora la disponibilidad de liquidez para la operación.

Tabla 12 Estrategia de pronto pago

Condición	Incentivo
Pago antes de 10 días	2% de descuento

Fuente: elaboración propia (2026)

Si una proporción representativa de las ventas aprovecha este incentivo, la empresa podrá anticipar una parte importante de sus ingresos, mejorando el flujo de caja y reduciendo la necesidad de recurrir a financiamiento externo para cubrir sus operaciones.

Otra estrategia importante consiste en fortalecer el cobro preventivo, mediante la implementación de recordatorios de pago antes del vencimiento de las facturas. En muchos casos, los retrasos en los pagos se producen por falta de seguimiento oportuno o comunicación con el cliente. Por esta razón, se propone establecer un sistema de recordatorios que permita informar a los clientes sobre sus obligaciones con anticipación, promoviendo una mayor disciplina de pago y reduciendo el número de facturas que entran en estado de mora.

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Tabla 13 Protocolo de cobranza

Estado de la cartera	Acción
7 días antes del vencimiento	Recordatorio preventivo
Día de vencimiento	Contacto telefónico
30 días de mora	Negociación de pago
60 días de mora	Acuerdo de pago
Más de 90 días	Cobro jurídico

Fuente: elaboración propia (2026)

Adicionalmente, se propone implementar un esquema escalonado de gestión de cobranza que permita aplicar diferentes acciones según el tiempo de mora de las obligaciones. Este enfoque facilita la recuperación progresiva de la cartera y evita que las deudas continúen deteriorándose con el tiempo. De esta manera, las cuentas cercanas al vencimiento reciben seguimiento preventivo, mientras que las obligaciones con mayor nivel de mora son gestionadas mediante acuerdos de pago o procesos de cobro más estructurados.

6.6. Evaluación financiera de la propuesta

La evaluación financiera de la propuesta permite analizar el impacto que tendría la implementación de las mejoras en el proceso de gestión de cartera sobre la liquidez, el capital de trabajo y la eficiencia financiera de la empresa. A partir del diagnóstico realizado se identificó que el ciclo de conversión de efectivo es relativamente alto, debido principalmente a los largos

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

periodos de rotación de inventarios y recuperación de cuentas por cobrar. En este sentido, la implementación de estrategias orientadas a mejorar el recaudo y fortalecer el control financiero permitiría reducir el tiempo necesario para recuperar el efectivo invertido en la operación. Esto generaría una mayor disponibilidad de recursos para financiar las actividades de la empresa, reducir la presión sobre el capital de trabajo y mejorar la estabilidad financiera en el corto y mediano plazo.

6.6.1 Reducción del ciclo de conversión de efectivo

El análisis del ciclo de conversión de efectivo permite identificar el tiempo que tarda la empresa en recuperar el dinero invertido en la operación. Actualmente, este ciclo está compuesto principalmente por el tiempo que tarda la empresa en vender su inventario y el periodo necesario para recuperar las cuentas por cobrar. Con la implementación de la propuesta se proyecta una reducción significativa en los días de cuentas por cobrar y una mejora en la rotación de inventarios, lo cual permitiría acortar el ciclo financiero y mejorar la disponibilidad de liquidez.

Tabla 14 Ciclo de conversión de efectivo: situación actual vs proyección

Indicador	Situación actual	Proyección con la propuesta
Rotación de inventarios (días)	131 días	120 días
Cuentas por cobrar (días)	68 días	48 días
Ciclo de conversión de efectivo	199 días	168 días
Reducción del ciclo	—	31 días

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Capital de trabajo liberado

—

Mejora significativa

Fuente: elaboración propia (2026)

La reducción de 31 días en el ciclo de conversión de efectivo permitiría una mejora significativa en el capital de trabajo, recursos que actualmente permanecen inmovilizados en el proceso operativo. Esto contribuiría a mejorar la liquidez de la empresa y a fortalecer su capacidad para financiar las operaciones sin depender excesivamente de recursos externos.

6.6.2 Disminución de pérdidas y desviaciones

La implementación de la propuesta de mejoramiento del proceso de cartera permitirá reducir las pérdidas financieras asociadas al deterioro de las cuentas por cobrar y a las desviaciones en los tiempos de recaudo. Actualmente, la empresa presenta un nivel significativo de cartera vencida, lo cual incrementa el riesgo de incobrabilidad y obliga a realizar provisiones contables que afectan los resultados financieros. Al fortalecer los mecanismos de control, seguimiento y gestión preventiva de cobro, se espera disminuir progresivamente el volumen de cartera de difícil recuperación. Esto permitirá mejorar la calidad de los activos financieros de la organización y reducir las pérdidas derivadas del deterioro de cartera.

De acuerdo con el diagnóstico financiero realizado, el deterioro de cartera registrado es de \$422.168, asociado principalmente a clientes con altos niveles de mora. Con la implementación de las estrategias propuestas, especialmente las relacionadas con el seguimiento preventivo y los acuerdos de pago estructurados, se estima una reducción gradual de estas pérdidas. Esta

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

reducción dependerá del grado de efectividad en la aplicación de las estrategias de recaudo y del comportamiento de pago de los clientes.

Tabla 15 Proyección de reducción del deterioro de cartera

Escenario	Reducción estimada	Ahorro proyectado
Escenario negativo	10%	\$42.217
Escenario moderado	18%	\$75.990
Escenario positivo	25%	\$105.542

Fuente: elaboración propia (2026)

La disminución de estas pérdidas permitiría mejorar la estabilidad financiera de la empresa y fortalecer la calidad de los activos registrados en los estados financieros. Asimismo, la reducción del deterioro de cartera contribuiría a disminuir la necesidad de provisiones contables, lo que se traduciría en un impacto positivo sobre los resultados del ejercicio. A medida que la empresa logre mejorar la gestión del recaudo y reducir los niveles de mora, se generará una mayor confiabilidad en la recuperación de los recursos provenientes de las ventas a crédito. Esto permitirá optimizar el manejo del capital de trabajo y mejorar la sostenibilidad financiera de la organización en el mediano plazo.

6.6.3 Beneficios financieros y operativos

La implementación de la propuesta generará beneficios tanto en el ámbito financiero como en el operativo, al mejorar la eficiencia en la gestión de las cuentas por cobrar y optimizar el uso del

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

capital de trabajo. Desde el punto de vista financiero, la reducción en los días de recaudo permitirá acelerar la entrada de efectivo proveniente de las ventas, lo cual fortalecerá la liquidez de la empresa y reducirá la dependencia de recursos externos para financiar la operación. Asimismo, la mejora en la rotación de cartera contribuirá a disminuir el riesgo de acumulación de cartera vencida.

En el ámbito operativo, la reorganización del proceso de cartera permitirá mejorar el seguimiento a los clientes y optimizar la distribución de responsabilidades dentro del área financiera. La implementación de indicadores de control facilitará el monitoreo del desempeño del proceso de recaudo y permitirá tomar decisiones oportunas frente a posibles desviaciones. Además, el fortalecimiento del seguimiento preventivo contribuirá a mejorar la disciplina de pago de los clientes y a reducir el crecimiento de la mora.

Tabla 16 Impacto esperado en indicadores financieros

Indicador	Situación actual	Proyección
Días de cuentas por cobrar	68 días	48 días
Rotación de cartera	5,4	7,6
Cartera vencida	73,7%	70%
Cartera mayor a 90 días	9,5%	8,5%
Prueba ácida	0,87	0,99

Fuente: elaboración propia (2026)

Adicionalmente, la reducción en los días de cobro permitirá liberar una cantidad significativa de capital de trabajo, recursos que actualmente permanecen inmovilizados dentro

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso del ciclo operativo de la empresa. Estos recursos podrán destinarse a fortalecer la operación, financiar inventarios o mejorar la capacidad de pago de las obligaciones de corto plazo.

6.6.4 Aportes a la gestión financiera

La propuesta de mejoramiento del proceso de cartera contribuye al fortalecimiento de la gestión financiera de la empresa al optimizar la administración del capital de trabajo y mejorar el control sobre las cuentas por cobrar. La implementación de políticas claras de crédito y de indicadores de seguimiento permitirá contar con información más precisa para la toma de decisiones financieras. Asimismo, la reducción en los tiempos de recaudo favorecerá el flujo de caja operativo, generando una mayor disponibilidad de recursos para financiar las actividades de la empresa. De esta manera, la organización podrá mejorar la planificación de sus recursos financieros y reducir los riesgos asociados a la acumulación de cartera vencida.

Tabla 17 Impacto financiero en la gestión del capital de trabajo

Variable financiera	Situación actual	Proyección
Ciclo de conversión de efectivo	199 días	168 días
Capital de trabajo liberado	—	Mejora significativa
Rotación de cartera	5,4	7,6
Liquidez (prueba ácida)	0,87	0,99

Fuente: elaboración propia (2026)

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

En este sentido, la propuesta no solo busca mejorar el proceso operativo del área de cartera, sino también fortalecer la capacidad de la empresa para administrar eficientemente sus recursos financieros. Al contar con mejores mecanismos de control y seguimiento, la organización podrá anticipar riesgos financieros, mejorar la planificación de sus flujos de efectivo y tomar decisiones más informadas respecto al uso del capital de trabajo. Esto permitirá optimizar la sostenibilidad financiera del negocio y consolidar una gestión más eficiente de los recursos disponibles, generando mayor estabilidad económica para la empresa en el mediano y largo plazo.

7. Conclusiones

Los resultados obtenidos en la investigación evidencian una clara relación con lo planteado en el marco teórico sobre la gestión de cartera y su impacto en la estabilidad financiera empresarial de la empresa ferretera analizada. En este sentido, se confirma lo que menciona Simancas-Guardo (2024) y Merchan et al. (2025), quienes establecen que la gestión de cartera debe orientarse al equilibrio entre riesgo y rentabilidad mediante estrategias financieras adecuadas. En el contexto estudiado se evidencian debilidades en la aplicación de estos principios, especialmente en la falta de control y seguimiento efectivo, lo que limita la eficiencia en la recuperación de los recursos y afecta la estabilidad financiera de la organización (López Rodríguez et al., 2022).

Los hallazgos de este estudio también se relacionan con lo expuesto por los autores Alarcón y Velásquez (2024), relacionan que la gestión de cartera no solo implica el control de las cuentas por cobrar, sino también la implementación de estrategias de cobro orientadas a la recuperación oportuna de los valores adeudados. En el caso analizado, se evidencian debilidades en los procesos de seguimiento y recaudo, lo que limita la recuperación eficiente de la cartera y genera afectaciones en la liquidez. De igual manera lo planteado por Guevara et al. (2021) y Villavicencio y Bayona (2022), resaltan la importancia del seguimiento constante y el uso de indicadores para mejorar la gestión del riesgo crediticio. En este sentido, la ausencia de herramientas de control y monitoreo limita la capacidad de la empresa para anticipar el incumplimiento de los clientes y gestionar adecuadamente el riesgo financiero.

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

En cuanto al cumplimiento de los objetivos planteados, se evidencia que el objetivo general, orientado a optimizar el proceso del área de cartera mediante la mejora del ciclo de conversión de efectivo y la disminución de pérdidas y desviaciones, se cumple satisfactoriamente. Esto se logró a través del desarrollo de un diagnóstico integral del proceso actual y la formulación de una propuesta estructurada de mejoramiento. A partir del análisis realizado, se identificaron las principales falencias que afectan la eficiencia del recaudo y la conversión del efectivo, lo que permitió diseñar estrategias orientadas a reducir los tiempos de recuperación de la cartera y fortalecer el control financiero, contribuyendo así a mejorar la liquidez y la sostenibilidad de la empresa.

El primer objetivo específico, este se cumple mediante el desarrollo de un marco teórico que permitió sustentar conceptualmente la investigación y orientar el análisis del problema. A partir de la revisión de diferentes autores, permitió comprender la relevancia de una adecuada administración de las cuentas por cobrar en la estabilidad empresarial. Este soporte teórico no solo sirvió como base para la investigación, sino que también permitió interpretar los resultados obtenidos y contrastarlos con la realidad de la empresa analizada. Asimismo, el enfoque conceptual se articuló con herramientas prácticas como el diagnóstico financiero y el análisis de indicadores, lo que facilitó una comprensión integral del problema y permitió establecer criterios técnicos para la identificación de falencias y oportunidades de mejora en la gestión de cartera.

El segundo objetivo se cumple mediante el análisis detallado del proceso actual de gestión de cartera de la empresa, evaluando aspectos como los tiempos de recaudo, los procesos operativos, la composición de la cartera y los indicadores financieros. Este análisis permitió identificar desviaciones, debilidades en el control y oportunidades de mejora. El tercer objetivo también se cumple mediante la formulación de una propuesta de mejora orientada a fortalecer la eficiencia

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso del proceso de cartera, incluyendo estrategias de recaudo, segmentación de clientes y establecimiento de indicadores, las cuales buscan optimizar el ciclo de conversión de efectivo y reducir las pérdidas asociadas a la gestión de cuentas por cobrar.

A partir de los hallazgos obtenidos en la investigación, se sugiere que futuras investigaciones profundicen en el análisis de la gestión de cartera mediante la implementación de herramientas tecnológicas e inteligencia artificial, apoyadas en analítica de datos y modelos predictivos que permitan mejorar el proceso de pago de los clientes y optimizar la toma de decisiones financieras. En este sentido, la incorporación de estas herramientas puede contribuir a mejorar el seguimiento, fortalecer el control y reducir la incertidumbre en el recaudo. De igual forma, se recomienda ampliar el alcance hacia estudios comparativos entre diferentes empresas o sectores, con el fin de identificar mejores prácticas en la gestión de cartera y su relación con el desempeño financiero, contribuyendo al desarrollo de estrategias más eficientes y sostenibles.

8. Recomendaciones

Durante el desarrollo de la investigación se identificaron ciertas limitaciones metodológicas relevantes para el análisis de los resultados y los futuros estudios a desarrollar. El alcance descriptivo del estudio impidió establecer las relaciones de causas, limitando el análisis a la caracterización del problema. De igual forma, se evidencian posibles sesgos respecto al uso de la información proporcionada por la organización; ya que, los resultados del estudio dependen de su disponibilidad y veracidad. Como último punto identificado, al no tener una muestra más amplia de la situación, como la perspectiva de los clientes, limita la comprensión de la raíz del problema de comportamiento de pago.

A pesar de las limitaciones señaladas, la metodología utilizada fue la mejor opción para el cumplimiento de los objetivos planteados; ya que, permitió analizar estructuralmente el comportamiento de la cartera y su impacto en la liquidez de la organización. Su enfoque aplicado facilitó la recolección y análisis de información relevante, proporcionando una visión clara de la situación financiera de la organización. Asimismo, el uso de herramientas financieras e indicadores permitió sustentar los hallazgos con criterios técnicos, garantizando coherencia entre el problema, los objetivos y los resultados obtenidos.

A partir de los resultados obtenidos, se extiende una invitación a la comunidad académica de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, especialmente a la Facultad de Ciencias Empresariales y al programa de Especialización en Gerencia Financiera, para continuar profundizando en el estudio de la gestión de cartera como eje fundamental de la sostenibilidad financiera empresarial. Este tema es clave por su impacto en la liquidez, el capital de trabajo y la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones, especialmente en contextos económicos

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

dinámicos y de alta incertidumbre. Profundizar en esta área permitirá generar conocimiento aplicado que fortalezca la toma de decisiones financieras en entornos empresariales cambiantes.

De igual forma, se invita a estudiantes, docentes y profesionales del área financiera a desarrollar estudios que integren herramientas como analítica de datos, la automatización de procesos y la inteligencia artificial aplicada a la gestión de cartera. Estas líneas de investigación resultan fundamentales para enfrentar los desafíos actuales del entorno empresarial, donde la eficiencia en la recuperación de recursos y la mitigación del riesgo crediticio se convierten en factores clave para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones.

Finalmente, con respecto a la organización objeto de estudio, se sugiere avanzar en la implementación de la propuesta de mejoramiento planteada, fortaleciendo las políticas de crédito, la segmentación de clientes según riesgo y aumentando los controles preventivos de la cartera. Adicionalmente, se sugiere la incorporación de herramientas tecnológicas que permitan mejorar el control de la información y optimizar la toma de decisiones con una reacción más rápida. Es fundamental también fortalecer la capacitación del personal encargado del área de cartera, con el fin de mejorar las habilidades de negociación, análisis crediticio y gestión del recaudo.

De manera complementaria, se recomienda establecer un sistema de evaluación continua que permita medir el impacto de las estrategias implementadas mediante indicadores de gestión, garantizando así el funcionamiento de las mejoras en el tiempo. Asimismo, la empresa debería considerar la integración del área de cartera con otras áreas estratégicas como ventas y tesorería, con el fin de alinear objetivos y fortalecer la gestión del ciclo de conversión de efectivo. Estas acciones contribuirán tanto a la disminución de la cartera vencida, como a la mejora de la liquidez, reducción de riesgos financieros y la estabilidad económica de la organización.

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

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.

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-ISSN: 2697-3456*, 9(16), 161-182.

Arboleda Puerta, J., & Quiros Benítez, M.a. (2023). Análisis Del Recaudo De Cartera En El Sector Comercial Del Municipio De Copacabana.

<https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/4e05f924-d544-442a-99aa-3b69b6748b95/content>

Altamiranda Bastardo, E. A. (2022). Plan de mejoramiento para el área de Cartera de la empresa Coopiagros. Universidad de Córdoba.

<https://repositorio.unicordoba.edu.co/server/api/core/bitstreams/383d0d49-d9bb-4e38-9cac-c40c74637272/content>

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.

Bardin, L. (1991). Análisis de contenido (Vol. 89). Ediciones Akal.

Congreso de Republica de Colombia. (2007) - Decreto 2175 de 2007 Gestor normativo.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=25418>

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Congreso de Republica de Colombia. (2023) Ley 2300 de 2023 - Gestor Normativo.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=213990>

Congreso de Republica de Colombia. (2006) Ley 1066 de 2006 - Gestor Normativo.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=20866>

De la Cruz Gómez, A., & Eraso Urbano, J. (2022). Plan De Mejora En El Área De Cartera Del

Colegio Liceo Quial Sas De Santiago De Cali. Institución Universitaria Antonio José

Camacho. [https://repositorio.uniajc.edu.co/server/api/core/bitstreams/a970e1d4-b6d6-](https://repositorio.uniajc.edu.co/server/api/core/bitstreams/a970e1d4-b6d6-4852-95f5-6e2da09bd74a/content)

[4852-95f5-6e2da09bd74a/content](https://repositorio.uniajc.edu.co/server/api/core/bitstreams/a970e1d4-b6d6-4852-95f5-6e2da09bd74a/content)

De la Roche, M. M., & Benavides, M. C. C. (2021). Estado del arte del método mixto en la

investigación: método cualitativo y método cuantitativo. *Revista Semillas del Saber*, 1(1),

28-35.

Diaz Cuenca, P.A., & Ramón Martínez, J.J. (2021). Ciclo de conversión del efectivo y su

incidencia en la liquidez de una empresa industrial. Universidad Peruana Unión.

<http://www.scielo.org.pe/pdf/quipu/v29n59/1609-8196-quipu-29-59-43.pdf>

Durán, M. M. (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista nacional de*

administración, 3(1), 121-134.

Empresarios, e. Y. (2017). *Gestión financiera*.

<https://documentos.famp.es/documentacion/publicaciones/2004cuademprendedores3.pdf>

Faneite, S. F. A. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista*

Latinoamericana Ogmios, 3(8), 82-95.

Fuentes-Doria, D., Toscano-Hernández, A., Malvaceda-Espinoza, E., Díaz, J., & Díaz, L. (2020).

Metodología de la investigación. *Metodología de la investigación: Conceptos,*

herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables.

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Goncálvez, K. (2022). Sistema de información para la gestión de cartera de asegurados.

Ingeniería, innovación, tecnología y ciencia, 1(1), 72-78.

Gómez, J. M. (2021). Gestión de Cobranza y su impacto en la Gerencia Financiera de la empresa

PP SA: Periodo 2014-2016. Puriq: Revista de Investigación Científica.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8097761>

Guevara, L. F., Flores, M., & Cabezas-Martínez, A. (2021). El análisis de supervivencia en la

gestión del riesgo de crédito: el caso de una cartera hipotecaria ecuatoriana. *Perfiles*,

1(26), 48-61.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6,

pp. 102-256). México.: méxico: mcGraw-Hill.

Indasa (2024). Desafíos y oportunidades para las ferreterías este 2024

<https://socio.indasa.com.mx/blog/desafios-oportunidades-ferreterias-2024>

Lamela, R. V. Z. (2023). Gestión de cartera de inversión renta variable aplicando la Teoría de

Portafolios de Markowitz. *Sciéndo*, 26(2), 205-213.

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.

López-Rodríguez, C. E., Rodríguez, E. S. P., Usme, L. M. B., & Hueso, S. Y. M. (2025).

Relación del Brand Equity con la intención de consumo de productos bancarios

sostenibles. *Revista Lasallista de Investigación*, 22(1), 197-209.

López Rodríguez, C. E., De la Hoz Solano, V. M., & Becerra Roza, C. A. (2022). Financial risks

in the operation of special service transportation in the hotel sector in Bogota,

Colombia. *Financial Management*, 4061, 2979.

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Merchan, J. G. O., Romero, C. E. F., Mantilla, J. M. S., & Alcivar, G. E. M. (2025). Finanzas corporativas en gestión de cartera. Una revisión sistemática. *Recimundo*, 9(1), 545-559.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2018) Decreto 445 de 2017 - Gestor normativo.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=80178>

Murillo Medina, J.P. (2023). Propuesta de un plan de mejoramiento en procesos de cartera en la empresa Pinturas Algrecó S.A. Institución Universitaria Antonio José Camacho.

<https://repositorio.uniajc.edu.co/server/api/core/bitstreams/8640a14e-b849-41d5-98ae-bf86fe174303/content>

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*.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8845385>

Ramos Bonilla, K., & Sandoval Garcés, W. (2019) Estudio de caso: análisis del Ciclo de Conversión del Efectivo – CCE. Universidad Católica de Colombia.

<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/edfd5599-a2b0-4423-b61e5c445479b16a/content>

Revista C-level. (2024). Crecimiento empresarial en Colombia: Sectores líderes y nuevos desafíos en 2024.

<https://revistaclevel.com/crecimiento-empresarial-en-colombia-sectores-lideres-y-nuevos-desafios-en-2024>

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

Rodríguez Aranday, F. (2017). Finanzas 2. Finanzas corporativas: una propuesta metodológica: (ed.). Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

<https://elibro.net/es/ereader/uniminuto/116386?page=1>

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.

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.

Toalombo-Villa, J. S., & Cárdenas-Pérez, A. (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.

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

Villavicencio, D. E. M., & Bayona, W. I. N. (2022). Incidencia de la cartera vencida en la liquidez de la compañía “Dipor SA” Agencia Portoviejo. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 7(4), 80.

Zambrano Molina, M. A. (2021). Estrategia para optimizar la gestión del riesgo crediticio para el manejo de la tasa de morosidad en empresas del sector comercial pertenecientes a la asociación de electrodomésticos del Ecuador.

<http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1547>

Propuesta de mejoramiento del área de cartera enfocada en el ciclo de conversión de efectivo y disminución de pérdidas y desviaciones: un estudio de caso

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.