

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos



**Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras
SAS” ubicada en la localidad de Barrios Unidos**

Johanna Andrea Rivera Luengas

Harold Andrés Caamaño Delgadillo

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

Diciembre de 2024

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

**Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras
SAS” ubicada en la localidad de Barrios Unidos**

Johanna Andrea Rivera Luengas

Harold Andrés Caamaño Delgadillo

**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

Diciembre de 2024

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

Dedicatoria

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

Harold Andrés Caamaño Delgadillo

Este trabajo de finalización está dedicado a todos aquellos que han sido cimientos en mi trayecto hacia la conclusión de esta fase académica: principalmente a Dios por brindarme oportunidad y fortaleza en cada objetivo que me propongo, a mi novio por el apoyo incondicional que me brinda siempre, a mi hijo quien es mi motor de vida, mis padres, por su amor sin reservas y respaldo ininterrumpido, A mis docentes y mentores, por su guía especializada, paciencia y consejos acertados que han potenciado mi aprendizaje y desarrollo académico. A mis amigos y seres queridos, por su estímulo, entendimiento y por ser mi fuente de inspiración en este recorrido. Agradezco a todos, este éxito es factible.

Johanna Andrea Rivera Luengas

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

Agradecimientos

Agradezco especialmente a la Corporación Universitaria Minuto de Dios por habernos admitido como alumnos de su programa de especialización. A los docentes por tener sus habilidades y tiempo para instruirnos durante la realización de este proyecto. A los colegas del posgrado por su contribución y cooperación durante las labores en grupo. A la Organización Entremés Máquinas Dispensadoras SAS, por brindarnos la oportunidad de conocer y analizar sus procedimientos para la realización de este estudio.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

Contenido

Resumen.....	10
Introducción	12
1. Problema.....	15
1.1 Descripción del problema.....	15
1.2 Pregunta de investigación.....	18
2. Justificación.....	19
3. Objetivos.....	23
3.1. Objetivo general	23
3.2. Objetivos específicos.....	23
4. Marco de referencia.....	24
4.1. Marco teórico	24
4.2. Marco legal.....	28
5. Metodología.....	30
5.1. Alcance de la investigación	30
5.2. Enfoque metodológico	30
5.3. Población y muestra	31
5.4. Instrumentos	32
5.5. Procedimientos	33
5.6. Consideraciones éticas	36
6. Resultados.....	37
6.1. Diagnostico.....	37

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

6.2.	Relación de Hallazgos	38
6.2.1.	Análisis Económico	38
6.2.2.	Oferta: Cuenta con la cantidad de productos suficientes para los clientes con los más altos estándares de calidad para siempre ser los elegidos frente a la competencia ya que compiten con calidad y precios.....	39
6.2.3.	Demanda: La demanda son las empresas que cuenten con un alto nivel de personal administrativo y operativo, manejando los mejores precios para ser preferidos ante la competencia.	39
6.3.	Análisis Organizacional	39
6.4.	DOFA	42
6.5.	Análisis de Vulnerabilidad	44
6.5.1.	DOFA de mayor impacto.....	44
6.6.	Estructura del área.....	45
6.7.	Listados de cartera.....	45
6.8.	Políticas de Cartera:	46
6.9.	Modelo de solución	47
6.9.1.	Diagnostico Organizacional.....	48
6.9.2.	Estudio de Caso.....	48
6.10.	Formulación estratégica.....	48
6.11.	Desarrollo de estrategias.....	49
6.11.1.	Estrategia 1. Análisis de la situación actual de la compañía.....	49
6.11.2.	Estrategia 2. Identificación del riesgo de cartera para la organización Entremés Maquinas Dipensadoras SAS.....	51

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

6.11.3.	Estrategia 3. Diseño de perfil del cargo de analista de cartera Entremes Maquinas Dipensadoras SAS.	52
6.11.4.	Estrategia 4. Manual de Normas y procedimientos de cartera.....	55
6.11.5.	Estrategia 5. Propuesta de indicadores de gestión.....	64
6.12.	Análisis documental	65
6.12.1.	Definición de fuentes de información	66
6.12.2.	Resultados análisis documental.....	66
6.12.3.	Aspectos económicos sectoriales	67
6.13.	Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”	69
6.13.1.	Políticas	70
6.13.2.	Metas	71
6.13.3.	Instructivo llamadas de cobro	73
6.13.4.	Guion de las llamadas cobro	75
6.13.5.	Control de la gestión	78
7.	Conclusiones.....	79
1.	Recomendaciones	82
	Referencias bibliográficas.....	84

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

Lista de tablas

Tabla 1. informe cartera Junio 2024	16
Tabla 2. Factores internos y externos influyen en la gestión de cartera	20
Tabla 3. DOFA.....	42
Tabla 4. Informe cartera Junio 2024	50
Tabla 5. Manual de procesos y procedimientos	55
Tabla 6. Fuentes de Información.....	66
Tabla 7. Meta recaudo.....	71
Tabla 8. Proyección necesidad funcionario especializado en cobro de cartera	72

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

Lista de figuras

Figura 1. Flujograma del levantamiento de la información para estructuración del área de cartera.....	35
Figura 2. Flujograma del procedimiento para la gestión de cartera.....	35
Figura 3. Organigrama Entremés Máquinas Dispensadoras SAS.....	42
Figura 4. Perfil del cargo.....	55
Figura 5. PIB general y sectorial del 2016 al 2023	68
Figura 6.Ingresos empresas competencia.....	69
Figura 7. Pasos para una gestión de cobro efectiva	75
Figura 8. Etapa de cobro en Entremés Máquinas Dispensadoras SAS	78

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

Resumen

Para optimizar la gestión de cartera en las entidades enfocadas en la comercialización, es esencial establecer procedimientos que traten problemas como los elevados índices del ciclo de pago. Para conseguirlo, se necesitan métodos eficaces de comunicación con los clientes y una mejora en la detección y uso de los pagos recibidos. Por lo tanto, el propósito de este estudio es estructurar una propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS” ubicada en la localidad de Barrios Unidos. El enfoque sugerido es descriptivo, adopta un enfoque metodológico combinado y una población limitada centrada en la empresa. Además, se llevó a cabo un análisis documental mediante una investigación de caso. Se detectaron dificultades como el exceso de trabajo en ciertos puestos, la especialización de las tareas de cobro, y la ausencia de objetivos de recuperación y recolección de cartera. Basándose en esto, se sugiere especializar funciones, establecer cargas laborales más justas, supervisar la administración de cobros y recuperación de cartera, instaurar nuevas políticas en la administración de cobros, establecer un objetivo de recuperación de cartera, seguir objetivos diarios, semanales y mensuales, tener claras las fases de cobro, elaborar un guion del proceso de cobro. Se deduce que al implementar lo previamente citado, se mejorará el rendimiento en el sector de cartera.

Palabras claves Estructuración del proceso, mejora continua y gestión de cartera

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

Abstract

To optimize portfolio management in marketing-focused entities, it is essential to establish procedures that address problems such as high payment cycle rates. To achieve this, effective methods of communication with clients and improved detection and use of incoming payments are needed. Therefore, the purpose of this study is to structure a portfolio management proposal for the company "Entremés Máquinas Dispensadoras SAS" located in the locality of Barrios Unidos. The suggested approach is descriptive, adopts a combined methodological approach and a limited population focused on the company. In addition, a documentary analysis was carried out through a case study research. Difficulties were detected such as overwork in certain positions, specialization of collection tasks, and the absence of recovery and portfolio collection objectives. Based on this, it is suggested to specialize functions, establish fairer workloads, supervise the administration of collections and portfolio recovery, establish new policies in the administration of collections, establish a portfolio recovery objective, follow daily, weekly and monthly objectives, have clear collection phases, and elaborate a collection process script. It is deduced that by implementing the above mentioned, the performance in the portfolio sector will be improved.

Keywords Process structuring, continuous improvement and portfolio management

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

Introducción

Las organizaciones contemporáneas se enfrentan a múltiples desafíos, principalmente de elementos externos que exigen reinventarse para mantener su presencia en el mercado, lo que las lleva a modificar sus políticas y a ser más adaptables. Entre estos está la relevancia de alcanzar objetivos de ventas, y para alcanzar estos objetivos, es imprescindible gestionar la cartera de clientes de manera eficaz. Al tener este modelo de transacción, se hace imprescindible tener una gestión. En este marco, este estudio tiene como objetivo estructurar una propuesta de Gestión de Cartera para la empresa Entremés Máquinas Dispensadoras SAS.

Este estudio se fundamentó en los datos del Dane, los cuales señalaron que el comercio al por mayor de Comercialización en la economía de Colombia tiene una considerable contribución en los sectores más productivos por lo tanto es esencial tener una correcta administración en cada sector de la empresa Entremés Máquinas Dispensadoras SAS. En este estudio nos centramos en el área de cartera de la empresa, donde la optimización de los procesos de administración de cartera es vital. Esto posibilita una mayor eficacia en los activos corrientes, mejorando la liquidez y la rotación de las cuentas por cobrar, previniendo de esta manera déficits en las obligaciones a corto plazo y el endeudamiento innecesario, gastos financieros y sobre todo cartera castigada que afecte directamente la rentabilidad de la organización e impactando sobre el patrimonio de los accionistas.

Este estudio se basó en los fundamentos teóricos de Gutiérrez Calle et al., (2020), quien afirma que los procesos de administración de crédito y cobranza, que abarcan informes mensuales, comunicación constante con el cliente y seguimiento de saldos, han descubierto que ciertas actividades o procesos que surgen de estos controles pueden ser vitales para las

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

compañías. No obstante, la falta de liquidez es la principal problemática que enfrentan las empresas con la acumulación de carteras vencidas, entendida como la incapacidad de cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que se vencen (Jaramillo & Zambrano, 2022); al respecto, Cruz-Vargas et al., (2022) apuntan que el análisis de cartera consiste en estudiar una muestra retrospectivamente para modelizar la probabilidad de recupero de las deudas a ser gestionadas por cada funcionario del proceso.

Este documento ofrece un carácter descriptivo, pues posibilita exponer de manera exhaustiva los elementos más significativos de la administración de cartera en la empresa Entremés Máquinas Dispensadoras SAS. Este enfoque metodológico combinado permite obtener una comprensión más integral, fusionando aspectos cuantitativos y cualitativos para la recopilación y estudio de datos, profundizando en la gestión de cartera actual y una población limitada centrada en la empresa Entremés Máquinas Dispensadoras SAS. Realizando un análisis documental y estudio de caso considerando que es un recurso esencial en el proceso de investigación, facilitando la recolección de datos pertinentes para comprender la situación actual de la administración de cartera en la compañía y sustentar teóricamente esta propuesta de mejora. Se consideraron ciertos elementos éticos como la beneficencia, la no maleficencia, transparencia y a la no discriminación de los individuos involucrados en el estudio.

Los hallazgos más significativos de este estudio son problemas como la sobrecarga de trabajo en ciertas posiciones, considerando que la cantidad de clientes y el valor del cartera no son balanceados, la falta de especialización en las tareas de cobro ya que, además de la administración de cobros, los individuos en las posiciones de cartera desempeñan funciones como la identificación, aplicación de pagos, conciliación de cartera, creación de notas de crédito, cobros de financiación y liberación de pedidos. Por otro lado, se destaca la ausencia de definición

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

de objetivos de recuperación y recolección de cartera. No se han establecido completamente las fases de recolección y las políticas de cartera.

En este estudio se sugiere especializar responsabilidades, llevar a cabo un seguimiento a la administración de cobros y recuperación de cartera, instaurar nuevas políticas en la administración de cobros, establecer un objetivo de recuperación de cartera del 80% por cada cobrador, realizar un seguimiento continuo y efectivo, tener claras las fases de cobro, elaborar un guion del proceso de cobro, explicar cómo tratar una llamada de cobro y aclarar. Se deduce que al implementar lo previamente citado, se mejorará el rendimiento en el sector de cartera.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

1. Problema

1.1 Descripción del problema

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

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

El crecimiento económico para la institución depende directamente del buen funcionamiento administrativo que se aplique, con la gestión de cartera se obtendrá los resultados deseados que faciliten a la empresa el manejo y otorgamiento de créditos a sus clientes. Este trabajo investigativo está enfocado en identificar los factores que intervienen en estas transacciones de otorgamiento de crédito además de los riesgos crediticios por los que atraviesan y que derivan en un resultado de la obtención de beneficios o pérdida (Barrera Imbaquingo & Yepes León, 2023).

Es de gran importancia para organización la creación del área de cartera puesto que es una herramienta importante y clave para la ayuda en la optimización de recursos.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

En la empresa Entremés Máquinas Dispensadoras SAS se evidencia algún problema asociado a la gestión de cartera, esta organización desde 2009 ofrece servicios integrales de cafetería con un nivel de servicio prominente a más de 140 clientes. Se analiza la organización, unidad objeto de estudio, y se concluye que su riesgo y mayor problema se encuentra en la rotación de cartera puesto que no cuenta con un área en específico que realice la gestión de cobro. El manual de cobranza es uno de los procesos de mayor importancia para una compañía puesto que deben ir de la mano con otros departamentos como lo son facturación y contabilidad para mantener la trazabilidad de la información en el momento de compartir los estados de cuentas por cobrar.

Debido a la falta de un departamento responsable de gestión de cobro y recuperación de cartera efectiva la compañía Entremés Máquinas Dispensadoras SAS, lleva durante varios años presentando pérdidas económicas, situación que se origina específicamente por la falta de control y seguimiento constante a los deudores varios. Por lo anterior, se ilustra la problemática expuesta anteriormente en la siguiente gráfica, se presenta informe de cartera con corte al 30 de Junio del 2024, lo cual presenta una cartera de \$ 1.848.900.962 Pesos. Por lo anterior, se ilustra la problemática expuesta anteriormente en la tabla 1.

Tabla 1. informe cartera Junio 2024

Cartera General	Entremés	Plaza Vending	Consolidado	%
Más Antiguos (6)	\$ 1.412.026	\$ -	\$ 1.412.026	0,08%
91 - 120 Días (5)	\$ 15.114.493	\$ 112.274	\$ 15.226.767	0,82%
61 - 90 Días (18)	\$ 4.596.408	\$ -	\$ 4.596.408	0,25%
31 - 60 Días (21)	\$ 78.296.753	\$ 13.331.324	\$ 91.628.077	4,96%

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

11 - 30 Días (15)	\$ 145.259.49	\$ -	\$ 145.259.491	7,86%
1 - 10 Días (10)	\$ 171.465.756	\$ -	\$ 171.465.756	9,27%
No vencido (60)	\$ 1.343.783.536	\$ 75.528.901	\$ 1.419.312.437	76,77%
		Cartera	\$ 1.848.900.962	100,00%

Fuente: creación propia

Es posible que esta falencia que está presentando la organización Entremés Máquinas Dispensadoras SAS en su creación de área de cartera ha generado incrementos significativos en su cartera vencida de clientes, ya que se han tardado más de 5 años en realizar una determinación final para dicho departamento y poder organizar estrategias claves para el rendimiento del dinero en recuperación y esto genera reprocesos y perdidas dentro de la compañía.

Las cuentas por cobrar se consideran deudas de mediano a largo plazo que requieren un tratamiento diferente a las otras cuentas. Estas cuentas requieren un análisis constante y deben tener establecida una provisión por deterioro ya que la inflación afecta la compañía y fractura este tipo de cobros. Según lo anterior es necesario crear procedimientos para el cobro de los valores que son adeudados por los clientes, donde se busque establecer un buen dialogo con los clientes que lleven al cobro efectivo.

Por otro lado, debido a la actividad actual en que se desenvuelven los negocios de las empresas, es más difícil competir, por lo tanto, el entorno se comporta más diversificado, ocasionando también que las empresas se vean obligadas a mejorar sus modelos y estrategias frente al cliente, ayudando a comprender fundamentalmente las actividades y unidades de la empresa, permitiendo afrontar los diferentes retos y competencias. Por ende, la gestión de cartera

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

de clientes es importante aplicarla dentro de la empresa ya que ayuda a incrementar la eficiencia de los esfuerzos realizados para retener y vincularse a sus clientes.

El buen manejo de la cartera genera beneficios como aumento de su rentabilidad y liquidez, así mismo es de vital importancia tener un control y una supervisión constante de las cuentas pendientes por cobrar, permitiendo tener una cartera más sana. Y por ende una persona responsable que cuente con políticas que conlleven al buen funcionamiento en el área de cartera la organización Entremés Máquinas Dispensadoras SAS. Por tal motivo se propone establecer políticas de mejora y recaudo a través de un proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar.

1.2 Pregunta de investigación

¿De qué manera se debe abordar la creación del área de cobranza para la gestión y recaudo de la cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS” ubicada en la ciudad de Bogotá?

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

2. Justificación

La investigación se basó en analizar la situación actual de la compañía, con el fin de conocer la administración de su cartera, el presente estudio de caso se realiza con el fin de ofrecer a la compañía herramientas de apoyo en el proceso de estructuración del área de cartera, en especial en un tema complejo que conlleva a la consideración de muchos aspectos y áreas involucradas al momento de tomar decisiones como es la gestión de cartera y que terminan afectando los ingresos y el mantenimiento de clientes.

Según Cely Agudelo & Giraldo Giraldo (2021) la rotación de cartera consiste en analizar desde el punto de vista de las empresas prestadoras de servicios, cómo un mal proceso en el recaudo y esto no solo afectar las finanzas de estas entidades, sino también, poner en riesgo la operatividad y funcionamiento de estas.

La organización Entremés Máquinas Dispensadoras SAS., pertenece a sector productivo de servicios de alimentos con un amplio reconocimiento en el mercado, sin embargo, la empresa presenta riesgos asociados con la falta de capital de trabajo, aumento de gastos financieros debido al exceso de autorización de créditos a clientes sin estudios financieros previos. Adicional el incumplimiento de sus clientes, es por ello que en la presente investigación se planteó el siguiente objetivo de Propuesta de la creación del área de cobranza para la gestión y recaudo de cartera para la compañía con los respectivos objetivos específicos.

El análisis financiero se define como un conjunto de procedimientos que abarca la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de una empresa (Narea Chumbi & Guamán Tenezaca, 2021). Por lo anterior, se ilustra la problemática expuesta anteriormente en la tabla 2.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

Tabla 2. Factores internos y externos influyen en la gestión de cartera

Estrategias	Programas	Acciones	Recursos	Tiempo	Responsable
		Inmediatas			
	Propuesta de políticas y procedimiento	Implementar la propuesta de políticas y procedimientos	Gerenciales Contables	Del 02-09-2024 al 30-11-2024	Gerencia general Depto. contable
Implementar políticas y procedimientos de crédito	Asignación de labores de cartera	Asignar función al auxiliar contable para recaudos	Gerenciales Financieros		
	Capacitación de solicitud de créditos y documentos para el cobro	Diligenciamiento correcto para ejecutar el cobro.	Humanos Tecnológicos		Gerencia general
Clasificación de la cartera por días	Aprovechamiento de software contable.	Informes periódicos, para determinar el	Humanos/Tecnologías		

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

			cumplimiento de los cobros	
Disminuir la rotación de cartera favorable y aumentar la liquidez	Establecer tiempos de pagos menor a 30 días	Fijar en la aprobación de crédito tiempo de pago 30 días	Contables	Depto. contable
Confirmación de referencias familiares y comerciales	Validación de referencias comerciales con acreedores	Confirmar con los proveedores aliados las referencias comerciales	Proveedores Bancos	Depto. contable

Fuente: creación propia

El planteamiento de objetivos para Entremés Máquinas Dispensadoras SAS se basó en recuperar la cartera vencida a tiempo, puesto que es una prioridad alta dentro de la organización, debido que el nivel de riesgo que se presenta al momento de generar crédito a clientes con malos hábitos de pago o con poca liquidez es alto, realizando afectación interna de flujo de efectivo para proyecciones. Es importante las políticas de cobranza en la empresa puesto que ayudará a que esta aumente su liquidez, disminuya su periodo de recuperación de cobro, y que pueda tener

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

capacidad de pago para afrontar sus obligaciones financieras y de proveedores (Uribe Restrepo, 2021).

¿Qué efecto se genera si se realiza recuperación de cartera en Entremés Máquinas Dispensadoras SAS? Para Entremés Máquinas Dispensadoras SAS es importante que su indicador de cartera demuestre resultados positivos ya que es un manejo de procesos más efectivo para realizar la toma de decisiones teniendo en cuenta el dinero disponible en dicho momento. Con esto se puede realizar inversiones a corto plazo en fondos de inversión que generen rentabilidad para la compañía.

En este caso es la mala toma de decisiones de la organización, se realizó un análisis de la situación presentada, se implementó varias opciones como lo fue revisar las decisiones de riesgo que tenía la compañía lo cual reflejaba la falta de comunicación y procesos formalizados y que se puede lograr optimizando este tipo de procesos al momento de volverlos eficientes.

Los estudiantes en calidad de investigadores se llevan un fortalecimiento en espacios para la reflexión que conduzcan a su formación investigativa, en procura de una educación de calidad, establecer el matiz de interacción armónica entre las disciplinas, la tecnología, la productividad y el modelo financiero con el contexto sociocultural, desde un enfoque integrador del pensamiento estratégico que se presente durante el desarrollo del trabajo.

El resultado de la investigación logra la promoción de proyectos de investigación de la UNIMINUTO y de esta manera poder obtener un porcentaje de beneficio a estudiantes en cuanto a material de investigación pues éstos futuros profesionales ejecutaran funciones de acuerdo con sus conocimientos adquiridos en ambientes laborales algunas veces más competitivos y desarrollados.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Estructurar una propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS” ubicada en la ciudad de Bogotá

3.2. Objetivos específicos

- Identificar la cartera vencida con los hechos económicos que están afectando el flujo de caja en la empresa Entremés Máquinas Dispensadoras SAS.
- Analizar los factores por los cuales la empresa presenta un flujo de caja bajo y la categorización del vencimiento de la cartera en la organización.
- Proponer estrategias que permitan el recaudo de la cartera, teniendo en cuenta la demora de los plazos de pago por parte de los clientes.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

4. Marco de referencia

4.1. Marco teórico

Según Alarcón & Velásquez (2024) la gestión de carteras se ha convertido en una disciplina crucial para inversores y gestores de fondos, la búsqueda constante de maximizar los rendimientos ajustados por riesgo ha llevado al desarrollo de diversos modelos y técnicas de optimización de carteras. La gestión de cartera se basa en el ámbito del sistema financiero, tanto en el bancario como en el no bancario (Mamani & Forlong, 2023); por tal razón, Hanna & Enríquez (2021) indican como gestionar y controlar el cobro de los créditos a favor de la entidad, para garantizar una adecuada y oportuna captación de recursos.

La gestión de cartera es importante puesto que los beneficios maximizan el desempeño organizacional realizando cumplimiento de objetivos estratégicos, ya que identificarlos y gestionarlos de manera clara y efectiva asegura el mejor uso de los recursos disponibles para la cartera (Sassi et al., 2023). Alarcón & Velásquez (2024) afirman que la gestión de cartera es parte del proceso financiero que debe administrar y optimizar los recursos para el cumplimiento del control de recaudos en la autogestión y en la buena toma de decisiones dentro de la organización. Se reconocen pautas establecidas como herramientas de segmentación para fortalecer niveles de liquidez y reducir el incumplimiento y mitigación de riesgo de cartera (Palacios & Macías, 2020).

La determinación de la gestión de cartera clasifica las ideas en grupos que facilitan el entendimiento de la composición y ayudan a equilibrar dividiendo los recursos organizacionales disponibles (Sassi et al., 2023); por tal razón, Gimeno & Sols (2020) indican que la clasificación

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

de cartera siempre se debe realizar optimizando el proceso de rentabilidad de riesgo, esto con el fin de contar con un criterio claro para identificar qué activos deben quedar excluidos o incorporados a la cartera. La gestión de recaudación de cartera vencida es un aspecto crítico para cualquier institución financiera, puesto que incluye el objetivo de proyectar mejoras en los resultados financieros de la cualquier compañía (Toalombo-Villa & Cárdenas-Pérez, 2023).

Gutiérrez-Calle et al., (2020) manifiestan que la gestión de cobro es una tarea administrativa y financiera orientada a la captación de recursos monetarios procedentes de una transacción económica, recaudación oportuna de aquellos créditos otorgados permitirá tomar decisiones acertadas en el flujo de efectivo que se posea. La falta de liquidez es la principal problemática que enfrentan las empresas con la acumulación de carteras vencidas, entendida como la incapacidad de cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que se vencen (Jaramillo & Zambrano, 2022); al respecto, Cruz-Vargas et al., (2022) apuntan que el análisis de cartera consiste en estudiar una muestra retrospectivamente para modelizar la probabilidad de recupero de las deudas a ser gestionadas por cada funcionario del proceso.

La organización requiere analizar la antigüedad de la cartera vencida, porque al no recuperarla dentro de los plazos pronosticados se incurre en una brecha financiera, moras e improductividad (Arcentales & Zurita, 2022); no obstante, Murillo-Robles & Palacios-Cedeño (2022) observan que los problemas de caja de una organización se deben a la capacidad de pago de un cliente, puesto que eso representa para la empresa el nivel con que se recupere la cartera vencida y que a su vez es un indicador relevante para continuar las operaciones. Las carteras de clientes vencidas en la actualidad son más frecuentes debido a que las empresas no mantienen un control o desconocen como ejecutar una gestión o políticas de cobro efectivas (Villavicencio & Bayona, 2022).

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

Según Alcívar et al., (2023) considerar es contar con un equipo o departamento especializado en la recuperación de deudas, que este en constante capacitación y que posea las herramientas propicias para gestionar a los clientes. Por ello, Arcentales & Zurita (2022) indican que las empresas deben priorizar sus esfuerzos para desarrollar planes que les permitan identificar y evaluar riesgos e implementar una gestión de prevención de cartera adecuada puesto que siempre se debe contar con una proyección. Los resultados obtenidos no se limitan puesto que la posibilidad de aislar el diferencial de las edades de cartera de otros factores es especialmente viable los múltiples activos del mismo emisor (Gimeno & Sols, 2020).

El cobro de la cartera castigada en el año de generación de la provisión y posterior al ajuste con las cuentas por cobrar, se registran como ingreso deducible ordinario, pero si es al año siguiente se deberá ingresar como recuperaciones (Calle et al., 2020); sin embargo, Jaramillo & Zambrano (2022) dicen que la minimización de la cartera vencida debe contar con ventajas que permitan el desarrollo de las actividades de cobro y así recuperar e incrementar el capital y la liquidez financiera. Mediante la indagación en el departamento de cartera de crédito indica que no se da una reclasificación de cartera por días de vencimiento, ni se generan reportes que respalden la maduración de las cuentas pendientes de cobro (Veintemilla et al., 2021).

De acuerdo con López & Velástegui (2021) establecer las estrategias es necesario porque marcar la cartera de clientes, considerando: la antigüedad, el monto deudor, el tipo de producto y el perfil de cliente, entre otros es importante para las proyecciones a largo y corto plazo. Así mismo, Murillo-Robles & Palacios-Cedeño, (2022), advierten que las estrategias se deben plantear no solo de acuerdo con el mercado, sino también se deben realizar comparativos de la liquidez para ajustar la negociación de nuevos ingresos con fuentes internas y externas. Disponer de manera apropiada créditos para aquellos clientes con diferentes atributos que la empresa

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

considere necesarios, implica generar estrategias y adoptar la función de gestionar y prevenir los riesgos de cuentas que con el tiempo puedan volverse incobrables (Gutiérrez-Calle et al., 2020).

La complejidad a la hora de aplicar la estrategia de gestión de cartera con integración de la sostenibilidad es la que lleva al uso de las mejoras continuas a la aproximación del problema (Gimeno & Sols, 2020); además, Toalombo-Villa & Cárdenas-Pérez (2023) informan que la falta de seguimiento en la gestión de cartera es importante ya que, si no se realiza un monitoreo constante de los pagos y se toman medidas oportunas para la recuperación, es probable que la cartera vencida aumente. Los riesgos son sucesos que no se pueden pronosticar, pero si prevenir ya que se adquieren al momento de realizar una venta a crédito esto con el fin de reconocer los riesgos por la naturaleza de impagos, exposición y colaterales (Arcentales & Zurita, 2022).

Según Villavicencio & Bayona (2022) la recuperación de las carteras con deudas ante una organización, tiene como fin garantizar la liquidez y rentabilidad de la misma, en este sentido, se resaltan las políticas aplicadas por la empresa para impulsar la recuperación de sus cuentas por cobrar. Las políticas que se encuentran establecidas garantizan la recuperación de créditos otorgados a clientes en hechos relevantes según la demanda que se presente en el mercado puesto que permiten la recuperación y cobranza en una operación eficiente de políticas crediticias (Palacios & Macías, 2020); por lo tanto, se deben desarrollar estrategias preventivas por lo que, se requiere trabajar en la eficiencia de esa actividad, mediante la digitalización del proceso de recuperación cartera de clientes (López & Velástegui, 2021).

Las organizaciones al otorgar los préstamos se exponen a incurrir al riesgo crediticio, es de importancia que las compañías desarrollen políticas de créditos adecuadas que les permitan utilizar todas las herramientas necesarias antes de otorgar un posible crédito (Veintemilla et al., 2021); por tal razón, Macías & Mora, (2023) observan que la cartera vencida se origina en

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

momentos en el que ceden créditos que no se efectúan en el respectivo análisis según las políticas con los que cuenta cada organización. Una operación eficiente de las políticas crediticias, cuyas mejoras permitirán mantener un aumento constante del portafolio de producción en los diferentes periodos de tiempo y reduciendo las tasas de morosidad (Palacios & Macías, 2020; López-Rodríguez & Gil-Muñoz, 2020).

4.2. Marco legal

A continuación, se describen algunos requisitos legales y normativos que se encuentran en relación trabajo de investigación desarrollado, ya que están basados en el ámbito de la gestión de cartera.

- Constitución Política de Colombia De acuerdo con la Constitución Política de Colombia en su Artículo 78 el principio general de protección del consumidor y responsabilidad, la ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad.
- Estatuto Tributario. Mediante el decreto 624 de 1989 se expidió el Estatuto Tributario Nacional, el cual en su artículo 287 (Art. adicionado por art 122 de la ley 1819 de 2016) estipula el valor patrimonial de las deudas.
- Ley 1480 de 2011. Para las operaciones de crédito otorgadas por personas naturales o jurídicas donde el control y vigilancia sobre su actividad crediticia no haya sido asignada a alguna autoridad administrativa en particular
- Decreto 2706 de 2012 NIIF Capítulo VII: Este capítulo hace referencia a la medición e información a revelar de las cuentas por cobrar.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

- Decreto 1368 de 2014 Por el cual se reglamentan las operaciones mediante sistemas de financiación previstas en el artículo 45 de la Ley 1480 de 2011.
- Ley 2300 de 2023, más conocida como la “ley dejen de fregar”, Esta ley tiene como objetivo proteger el derecho a la intimidad de los consumidores, estableciendo canales, horarios y periodicidad específicos para el contacto relacionado con las gestiones de cobranza y envío de mensajes comerciales.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

5. Metodología

5.1. Alcance de la investigación

La metodología aplicada se define como descriptiva, debido a que ésta brinda información al investigador sobre datos que se pueden utilizar para evaluar algunas situaciones específicas y que es adecuado utilizarlo en el proyecto, por lo que en este trabajo se realizará un acercamiento teórico y conceptual asociado a la gerencia financiera, así como también a la estructuración del área de cartera que permitirá establecer estrategias para aumentar el recaudo de la cartera de la compañía; además, permite identificar y evaluar los riesgos de una gestión de cartera inadecuada.

De acuerdo con Hernández et al (2014) los estudios descriptivos generalmente cimientan las investigaciones correlacionales, debido que suministran información para ejecutar estudios explicativos que crean un sentido de entendimiento y son estructurados bajo altos estándares, así mismo Abreu (2012) indica que la investigación descriptiva se refiere al tipo de pregunta de investigación, diseño y análisis de información que se aplica a un tema determinado, a su vez, el estudio descriptivo se centra en definir fenómenos sociales en un determinado tiempo y espacio (Cauas, 2015).

5.2. Enfoque metodológico

Se tendrá un enfoque mixto (cualitativo -cuantitativo). Cualitativo debido a que se revisarán documentos asociados a la gestión efectiva de la cartera de los diferentes estudios científicos que han contribuido con su evolución y la implementación de herramienta de gestión. Y de tipo

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

cuantitativo porque se van a analizar, medir, calificar y cuantificar los informes financieros pasados, con el fin de establecer las debilidades y amenazas.

La situación anteriormente mencionada, produce en el investigador el planteamiento de un problema científico, el cual no sigue procesos claramente definidos, de acuerdo a la información se busca la solución a este bajo recaudo mediante el análisis de la gestión de cobros realizada por el área de cartera y por consiguiente plantear estrategias que permitan resolver las falencias encontradas; por lo que define que el objetivo de la investigación de este modo, puede hablarse de un continuo metodológico, cuyos extremos son los enfoques cuantitativo y cualitativo, en su versión pura (Fernández, 2016).

5.3.Población y muestra

La población objeto de estudio son todos los trabajadores que laboran en el área de cobranza, en la presente investigación se utilizara el total de la población para realizar la recolección de la información. Con la anterior definición, podemos decir que, la presente investigación se trabajará con la población finita, la cual está conformada tanto con los clientes y empleados que son encargados del área de cartera de la empresa Entremés Máquinas Dispensadoras SAS.

La población está conformada por personas, organizaciones o situaciones y factores que guarden relación con la investigación. Por su parte Arias (2016), asevera que la población está formada por los sujetos de una misma especie que presentan las características determinadas o que pertenecen a una misma definición y cuyos sujetos serán estudiados. En este caso el autor plantea que los elementos que conforman la población deben ser homogéneos en cuanto a las características que deben cumplir para ser parte del estudio.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

En este sentido, la población está relacionada con el grupo que se va a estudiar que presenta características comunes que las diferencian de otras poblaciones, es por ello que para la presente investigación la población estará conformada por los clientes internos y externos de la compañía Entremés Máquinas Dispensadoras SAS ubicada en la ciudad de Bogotá D.C., que en total son 198 sujetos, que conforman los procesos de la organización y cliente externos, ya que los mismos poseen responsabilidades de gestión de cartera.

5.4.Instrumentos

Las técnicas que se utilizarán en el desarrollo de la investigación será el estudio de caso y el análisis documental. Chaves (2012) manifiesta que el estudio de caso es el paso mediante el cual una organización investiga un proceso objeto de estudio en su entorno, donde se pueden emplear diferentes métodos sean estos cuantitativos o cualitativos como evidencia; sin embargo (Yin, 2009) opina que es una investigación donde se estudian fenómenos y que los resultados no se presentan en forma precisa.

Por otra parte, también se utilizará el análisis documental, donde Jiménez et al., (2017) lo definen como un procedimiento en el cual se analiza el documento, seleccionando fragmentos textuales que son de importancia para la investigación, basado en esto Rodríguez (2019) lo muestra como un proceso sistemático que permite la integración de diferentes fuentes de información requiriendo análisis de contenido o de discurso; por consiguiente, Martínez et al., (2018) manifiestan que se deben consultar referencias, normatividad vigente entre otros aspectos que sean de importancia para el desarrollo de la investigación.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

5.5.Procedimientos

La primera aproximación que se tuvo con la problemática fue la contextualización del problema desde la organización, donde se identificó los riesgos financieros que se pueden desprender de la estructuración del área de cartera ya que la gestión de cartera presenta fisuras en su proceso de pago, para ello también se hace importante contar con el análisis documental de información que puede ser considerada como sensible al interior de la entidad; por lo que es relevante dar a conocer la intención de la investigación a los directivos de la organización, mediante comunicado oficial o por medios electrónicos a fin de solicitar consentimiento o autorización para acceder a los estados financieros de los años 2022 a 2024 y/o a cualquier otra información sensible que se llegare a necesitar para lograr generar estrategias que permitan la estructuración del área de cartera.

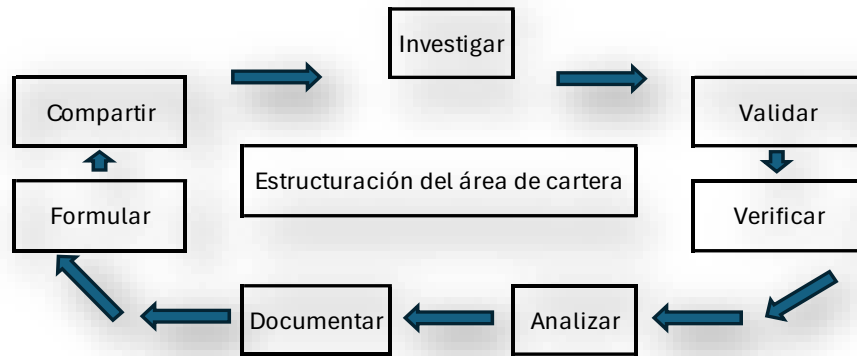
Por lo anterior, se resume la propuesta de la técnica en la figura 2. la cual se encuentra detallada en los siguientes ítems:

- Investigar el paso a paso de la estructuración del área de cartera para la gestión de esta dentro de la organización, así como las áreas y participantes que intervienen, ya que esto dará las pautas para identificar posibles falencias en el proceso financiero de recaudo de cartera.
- Validar que el proceso de recaudo de la cartera cumpla con el ciclo financiero (cobrar – recaudar y cancelar la cuenta por cobrar); la validación, permitirá identificar los errores con precisión y así elaborar la propuesta de implementación del área de cartera.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

- Verificar el funcionamiento del software de gestión de cartera utilizado para el registro de los hechos económicos, considerando que las herramientas informáticas y de gestión potencian la eficacia y la competitividad.
- Analizar los últimos 02 años de las cuentas por cobrar junto con las políticas de pago, contratos y los servicios prestados por la organización, lo cual permitirá realizar un diagnóstico de clientes con saldos impagos, a fin de mejorar la liquidez y minimizar el riesgo a un nivel aceptable sobre el crecimiento de estas.
- Documentar las falencias identificadas durante el transcurso de la investigación y el análisis del proceso financiero; con el fin de soportarlo como antecedente y evitar que la organización reincida en los mismos errores.
- Formular estrategias que permitan la optimización de la gestión de cartera en la organización, a fin de obtener un acercamiento a una cartera sana, adoptando medidas que logren un recaudo eficaz.
- Compartir las estrategias de la investigación con la dirección financiera de la organización para su implementación, considerando que el propósito de un gerente financiero es garantizar que el proceso de estructuración del área de cartera genere los resultados esperados.

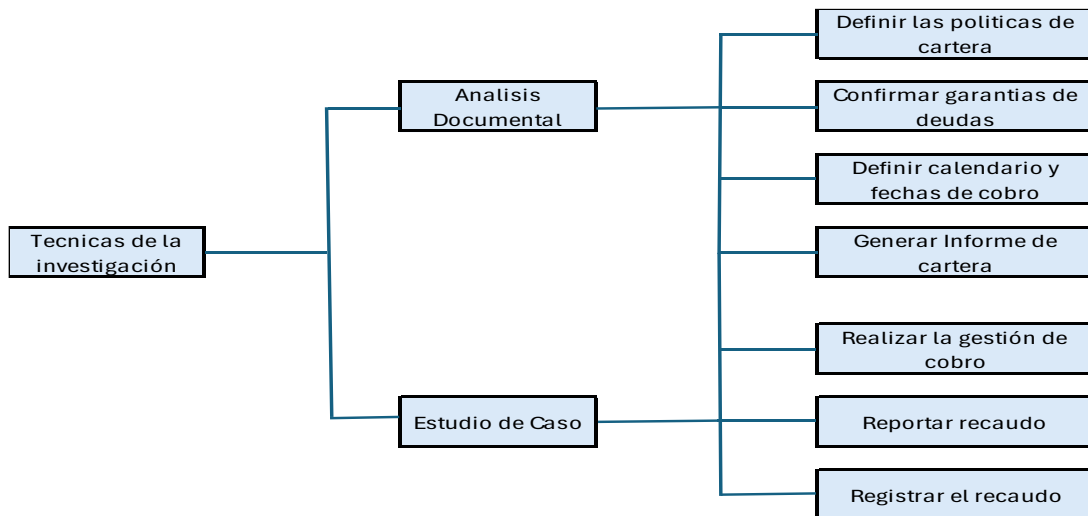
Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos



Fuente: creación propia

Figura 1. Flujograma del levantamiento de la información para estructuración del área de cartera.

Se ilustra la propuesta técnica en la figura 2.



Fuente: creación propia

Figura 2. Flujograma del procedimiento para la gestión de cartera.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

5.6. Consideraciones éticas

Tanto en esta como en cualquier investigación, no se debe pasar por alto la responsabilidad de actuar con rigor y sentido ético a lo largo del proceso realizado para la obtención de las evidencias; por lo tanto, esta investigación se regirá con prácticas bioéticas establecidas como la beneficencia que busca la transparencia de los procesos internos y externos de la organización, así mismo la no maleficencia para no producir daño a quienes hacen parte de la investigación porque será de beneficio para todos, no incluirá ningún tipo de discriminación, siendo equitativa y considerando la justicia y respeto por las personas como el valor moral más difundido en la sociedad.

6. Resultados

6.1. Diagnostico

A lo largo de la realización del trabajo de campo para la propuesta de gestión de cartera, la experiencia resultó extremadamente favorable. Desde el comienzo, la cooperación de la organización fue destacada, suministrando toda la información requerida de forma eficaz y en los plazos establecidos. Esto abarcó la obtención de estados financieros, informes, datos importantes y otros documentos pertinentes que resultaron cruciales para el análisis. Específicamente, se resalta la agilidad con la que el equipo de trabajo respondió a las peticiones de documentación.

En términos generales, el ambiente laboral fue muy positivo, con un elevado grado de colaboración que hizo que la experiencia no solo fuera productiva, sino también sumamente placentera. La oportunidad de colaborar en este proyecto ha sido satisfactoria, no solo por la excelencia del respaldo obtenido, sino también por la relevancia del análisis efectuado; el análisis producido busca ofrecer una perspectiva nítida e imparcial que pueda servir como fundamento para la toma de decisiones estratégicas de la propuesta de gestión de cartera dentro de la organización.

La organización demostrada para simplificar los datos y su claridad en su entrega no solo facilitó el cumplimiento de las reuniones, sino que también simplificaba de manera significativa el proceso de recolección y estudio de la información. Este elemento fue esencial para asegurar la calidad y exactitud del estudio. Sin embargo, al igual que en cualquier proyecto, aparecieron ciertos retos. En ciertos momentos, se requirieron consultas extra para esclarecer algunos

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

elementos técnicos de los informes financieros, lo que demandó una comunicación continua con el equipo del equipo de trabajo.

6.2.Relación de Hallazgos

El objetivo del estudio de caso está basado en la gestión de cartera, por ello se dará prioridad a la información financiera, iniciando con el proceso de estructuración de área, para que los nuevos clientes se acoplen a las condiciones de gestión de cobro propuesta. De la misma manera las áreas de contabilidad y financiera revisan la capacidad de pago, mediante el estudio socioeconómico; en el momento en que el cliente es admitido, la organización notifica a al cliente para él envió de documentos para la creación de este.

6.2.1. Análisis Económico

Al ser una empresa independiente y no pertenecer a un gran corporativo de alimentos, ofrece productos de cualquier compañía ampliando de esta forma la oferta de productos.

- El sector es de Alimentos
- La actividad económica se encuentra bajo el código CIU 5525 lo cual hace referencia a los Servicios de alimentación bajo contrato (catering)

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

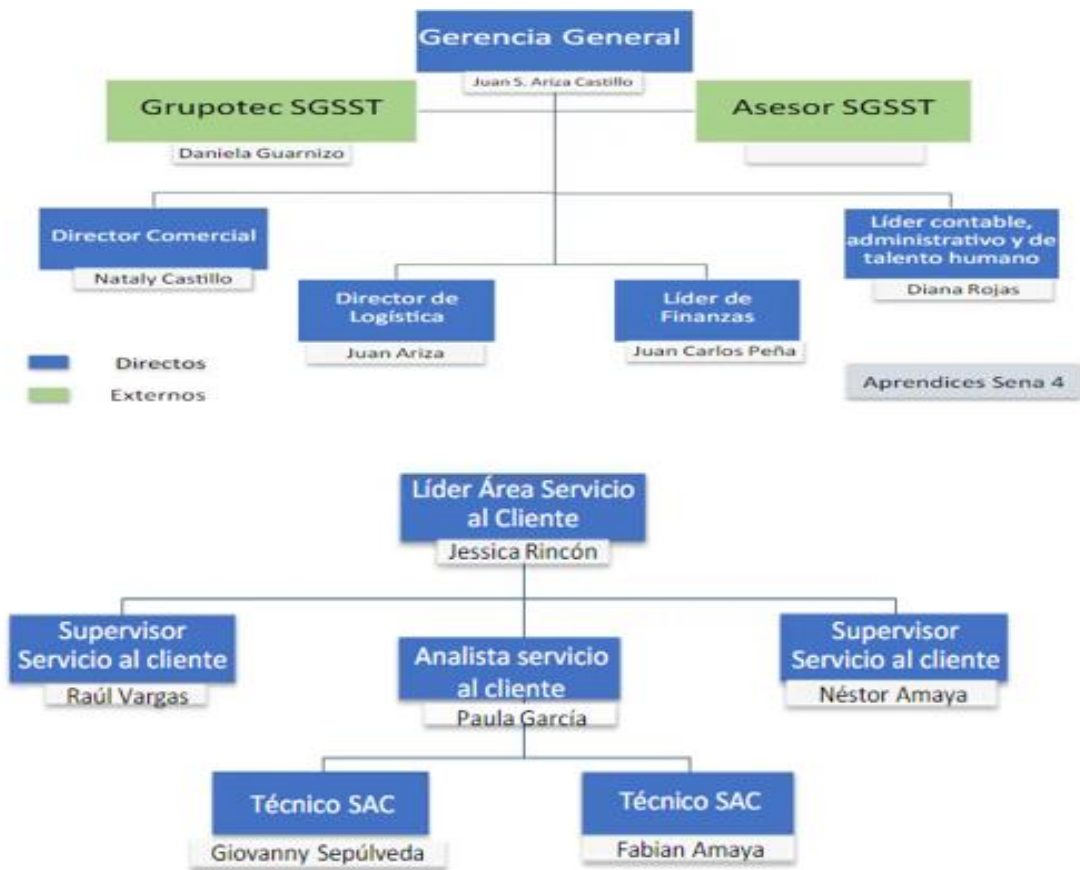
6.2.2. **Oferta:** Cuenta con la cantidad de productos suficientes para los clientes con los más altos estándares de calidad para siempre ser los elegidos frente a la competencia ya que compiten con calidad y precios.

6.2.3. **Demanda:** La demanda son las empresas que cuenten con un alto nivel de personal administrativo y operativo, manejando los mejores precios para ser preferidos ante la competencia.

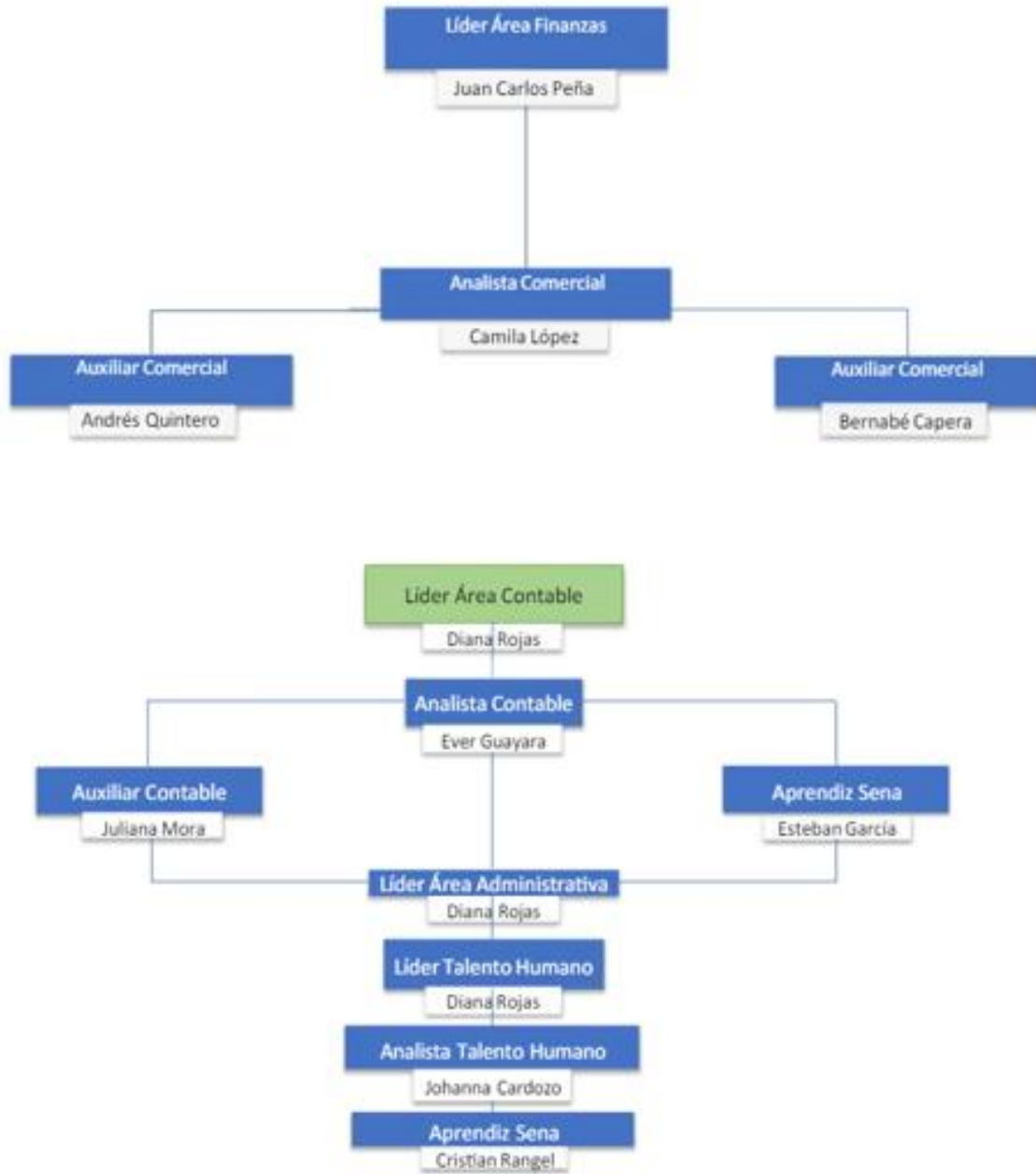
6.3. Análisis Organizacional

Se toma el organigrama de la organización de la estructura interna, así como los roles y los grupos de los diferentes departamentos de modo gráfico. Los empleados y sus cargos se representan con rectángulos y otras figuras esto con el fin de identificar fallos en la organización y poder definir medios para mejorar y optimizar las funciones evitando, por ejemplo, roles duplicados y que no funcionen adecuadamente; la estructura del organigrama es plana para identificar con facilidad la función de cada uno, por lo anterior, se ilustra la problemática expuesta anteriormente en la Figura 3.

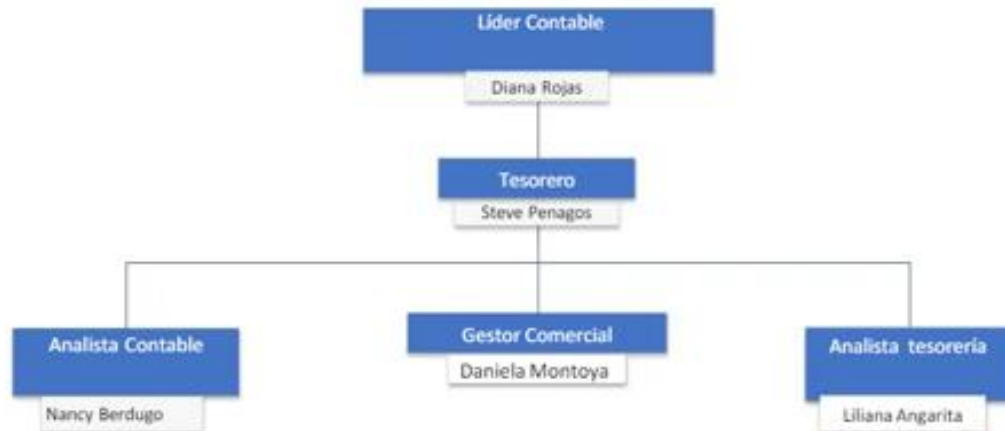
Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos



Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos



Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos



Fuente: Información tomada del Organigrama de la compañía Entremés

Figura 3. Organigrama Entremés Máquinas Dispensadoras SAS

6.4. DOFA

La DOFA que se realiza es útil para la toma de decisiones, ya que permite identificar los factores que pueden afectar el resultado. Al analizar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, se pueden tomar decisiones informadas que maximicen los resultados positivos y minimicen los riesgos, esto con el fin de desarrollar la estandarización del proceso de la gestión de cartera dentro de la compañía Entremés Máquinas Dispensadoras SAS, por lo anterior se ilustra el DOFA en la tabla 3.

Tabla 3. DOFA

Debilidades	Oportunidades
-------------	---------------

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

1. Falta de capacitación al personal	1. Documentación del proceso de diseño
2. Falta de gestión de cobranza	de control interno
Falta de talento humano en el área	2. Asesoría financiera para el área de cartera

Fortalezas	Amenazas
1. Insentivar al equipo por medio de metas	1. Moras mayores a 365 días
2. Responsabilidad y compromiso	2. No contar con la estructuración del área
	3. Provisiones bajas en el flujo de caja por la mora en cartera

Fuente: Creación propia

Estrategia FO: Capacitación del personal:

Debido a todas las fortalezas con la que cuenta la empresa es necesario que con esta estrategia el personal se encuentre capacitado y en una mejora continua, así se lograra una eficiencia en el sistema de la cobranza.

Estrategia FA: Creación del departamento de cartera:

Se crea el área con el fin de mitigar el rodamiento de las carteras mayores a 365 días y menores a 1960 días.

Estrategia DO: Contratar personal:

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

Se toma un grupo máximo de 15 asesores operativos, por cada 15 un supervisor de cobranza para el control de las carteras menores a 190 días y un supervisor con un grupo de colaboradores más reducido (7) para el control de la cartera castigada.

Estrategia DA: Recuperación de la cartera:

Se analiza por medio de Big Data las oportunidades que se tienen en la cartera, tomando montos altos, medios y bajos identificando el estatus social, ingresos para llegar a una subsanación de la cartera.

6.5. Análisis de Vulnerabilidad

El objetivo por el cual se realizó el análisis de vulnerabilidades es evitar los posibles vectores de ataque, los posibles riesgos y amenazas que se presenten para la organización por medio de los aplicativos, de tal forma que se pueda reaccionar de manera apropiada y a tiempo, por lo cual consiste se identifica a que información se enfrenta el sistema de información de la empresa. Se tiene como fin realizar pruebas que son esencialmente para aplicaciones, procesos y usuarios para encontrar vulnerabilidades.

6.5.1. DOFA de mayor impacto

En el DOFA de mayor impacto se identifican las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, a fin de desarrollar un plan estratégico para la compañía Entremés Máquinas Dispensadoras SAS.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

- **D:** Falta de personal en el área administrativo
- **O:** Implementación y documentación del proceso de cartera
- **F:** Análisis de las bases
- **A:** Cuentas mayores a 365 días

6.6. Estructura del área

El área de cartera no se encuentra formada, se realiza la estructura, manual de procedimientos al área de cartera con el fin de implementar el área dentro del organigrama y a su vez fomentar la mejora continua del proceso de optimización de cartera dentro de la organización.

6.7. Listados de cartera

El ERP utilizado por la empresa es Odoo, el cual al emitir un listado de cartera muestra el valor pendiente de pago, pero no permite evidenciar si el documento presenta abono - saldo. Así las cosas, en la gestión de cartera no se puede evidenciar si el valor a cobrar corresponde al total de la factura o por el contrario corresponde a un saldo que puede ser derivado de un menor valor cancelado por el cliente, o por la falta de aplicación adecuada de las retenciones de impuestos al momento de contabilizar el pago inicial.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

6.8.Políticas de Cartera

Se evidencia que la clasificación de clientes si se encuentra asignada, sin embargo, esta se encuentra basada en estadísticas desactualizadas, por lo que varios de los clientes no tienen una asignación acorde a la facturación reciente. La gestión de cobro no se realiza bajo los parámetros establecidos en las políticas de cartera debido a que los integrantes del grupo de cobro de cartera no alcanzan a gestionar a todos los clientes que se encuentran en cartera vencida.

- **Políticas de estudio de crédito:** La solicitud de documentos para estudio de crédito se encuentra basada en requisitos mínimos para evitar molestias a los clientes y no en la necesidad de conocer bien la capacidad financiera de los mismos. El Data Crédito se aceptaba en copia y no en original para un adecuado reporte en centrales de riesgos si fuera el caso, si bien es cierto que se puede realizar el reporte negativo con el escáner del formulario firmado, no hay soporte de validación que dichos documentos procedan de correos certificados de la empresa.

En conclusión, las políticas de crédito no cubren las necesidades de aseguramiento y sanidad de la cartera, adicionalmente que la firma del formulario del Data Crédito no es una herramienta efectiva de cobro en caso de que el cliente entrará en mora de la obligación

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

- **Herramientas de cobro:** Se cotiza un CRM para el seguimiento histórico de la cartera, esto permitiría subsanar y analizar los pagos y los no pagos que conforman la promesa de pago.

Esto debido a que no existe una herramienta que permita evidenciar la gestión de cobro paso a paso y que pueda poner en contexto a un tercero de la gestión que se ha realizado a los clientes, ni de cuántas veces se ha contactado al cliente, con quien se ha hablado o que en su defecto permita realizar el seguimiento de las actuaciones de los analistas del área. Informes complementarios y de seguimiento No se encuentran informes estructurados y confiables que permitan realizar el seguimiento de los resultados del área y de la gestión que se realiza.
- **Lineamientos de contabilización:** La contabilización de documentos se realizaría de manera periódica (Diario y semanal), puesto que a hoy se están realizando a conveniencia de tiempo, lo cual trae como consecuencia que se cometen muchos errores al momento de cobrar debido a que se puede estar cobrando a clientes que ya hubieran pagado, o no se hace el adecuado seguimiento a clientes que ya hubieran pagado y que solo falte la discriminación de los pagos para la respectiva aplicación en Sistema.

6.9. Modelo de solución

El modelo de solución será una propuesta de creación del área de cartera dentro de la compañía Entremés Máquinas Dispensadoras SAS.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

6.9.1. Diagnostico Organizacional

Para la realización del diagnóstico organizacional se utilizaron dos herramientas de investigación, que son el estudio de caso y el análisis documental. Estos instrumentos facilitarán la definición desde lo más básico hasta lo más profundo, dependiendo de la administración de la cartera y el efecto que tiene en relación con factores financieros.

6.9.2. Estudio de Caso

Se llevó a cabo un análisis de caso de la compañía Entremés Máquinas Dispensadoras SAS, para llevar a cabo la investigación, comenzando con los datos generales de la empresa, con el objetivo de reconocer de manera precisa elementos como el objeto social, el mercado, el modelo de negocio e información corporativa que respalde el objeto de estudio.

6.10. Formulación estratégica

De acuerdo con el análisis de Entremés Máquinas Dispensadoras SAS se realizarán las siguientes estrategias para realizar propuesta a la empresa:

- Se realizará un análisis de la situación actual de la cartera de la empresa.
- Identificación del riesgo de los cuales la cartera de la empresa Entremés Máquinas Dispensadoras SAS es susceptible.
- Se diseñará un perfil para el cargo analista de cartera.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

- Se diseñará un manual del procedimiento de cartera.
- Proponer indicadores para evaluar la gestión que se logra con la propuesta.

6.11. Desarrollo de estrategias

El desarrollo de estrategias es el plan que se va a ejecutar en la empresa para lograr un crecimiento constante. Esta técnica enumera datos y objetivos detallados que describen cómo el equipo planea lograr cada objetivo.

6.11.1. Estrategia 1. Análisis de la situación actual de la compañía

Después de una ardua investigación dentro de los documentos de la organización se analiza que su situación actual es alarmante, ya que está atravesando por un riesgo de iliquidez a causa de la carencia de personal a cargo de la gestión de cobranza, los clientes se toman más del tiempo estipulado para pagar porque no hay quien esté llamando y haciendo seguimiento a las facturas vencidas, se carece de la búsqueda de nuevas negociaciones y esto hace que la empresa cuente con pocos clientes, los mismos desde hace mucho tiempo, día a día las obligaciones y las cuentas por pagar de la empresa crecen más que lo que recauda en la cartera mes a mes, esto se debe a que hay que conseguir nuevas negociaciones con proveedores para que suministren la materia prima y poder sacar producción, no se puede contar con el crédito de los proveedores porque por la deuda sé que tiene, la opción más viable es la compra diaria en almacenes pequeños creciendo así el valor de los gastos de caja menos.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

Al detallar la cartera de la compañía por edades que asciende a un total de \$160,828,695 se pudo encontrar lo siguiente: Se ilustra la problemática expuesta anteriormente en la tabla 2.

Tabla 4. Informe cartera Junio 2024

Cartera General	Entremés	Plaza Vending	Consolidado	%
Más Antiguos (6)	\$ 1.412.026	\$ -	\$ 1.412.026	0,08%
91 - 120 Días (5)	\$ 15.114.493	\$ 112.274	\$ 15.226.767	0,82%
61 - 90 Días (18)	\$ 4.596.408	\$ -	\$ 4.596.408	0,25%
31 - 60 Días (21)	\$ 78.296.753	\$ 13.331.324	\$ 91.628.077	4,96%
11 - 30 Días (15)	\$ 145.259.49	\$ -	\$ 145.259.491	7,86%
1 - 10 Días (10)	\$ 171.465.756	\$ -	\$ 171.465.756	9,27%
No vencido (60)	\$ 1.343.783.536	\$ 75.528.901	\$ 1.419.312.437	76,77%
		Cartera	\$ 1.848.900.962	100,00%

Fuente: Creación propia

La cartera a este momento se encuentra conformada por un total de 135 clientes, los cuales deben ser gestionados por tres personas del área y se evidencia lo siguiente:

- 17.13 % del valor de la deuda de clientes está en el rango de 0 a 30 días
- El 4.96% del valor de la deuda de clientes está entre el rango de 31- 60 días, en lo anterior se observa la tardanza por el area contable en el registro de pagos

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

- El 1.07% del total de la cartera está en un rango de 61-120 días, la estrategia sera campañas de condonación de intereses y de GAP para que la cartera no rode mas y poderla subsanar paulatinamente.
- Se tiene un 0.8% en el rango de más antiguos, esta cartera se le realizara estudios de bienes para comenzar a hacer procesos si el valor demanda una acción juridica.
- Y el 76.77% a la fecha no se encuentra vencidos, pero cabe resaltar que dentro de este porcenjate hubieron refacturaciones de carteras vencidas.

6.11.2. Estrategia 2. Identificación del riesgo de cartera para la organización Entremés Maquinas Dipensadoras SAS

Con base en la información aportada por la organización y evaluando los referentes teóricos los riesgos a los que la cartera de la empresa **Entremes Maquinas Dipensadoras SAS** se ve enfrentada son:

- Estudio en centrales de riesgos para capacidad de endeudamiento de los nuevos clientes.
- Manual de procedimientos para aperturas de nuevo clientes.
- Seguimiento a la cartera vencida diario

Estos riesgos que se han establecido para la compañía se identificaron analizando lo siguiente:

- Para el año 2022 las cuentas por cobrar a clientes total a diciembre 31 eran de \$844.006.486 al final de diciembre 31 de 2023 la cartera había ascendido a \$1.160,828,695 aumentando en un 3754% en un año.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

- El disponible de la compañía a diciembre 31 de 2022 y 2023 tenían los saldos \$268,062,156 y \$360,200,074, respectivamente. Lo anterior evidencia un aumento en el disponible únicamente de 34%, lo ideal sería que el recaudo en el disponible de la compañía fuera también en aumento como los deudores y eso no se evidencia.
- Al calcular el indicador de “calidad de cartera” se puede evidenciar que la cartera se encuentra vencida y representa el 23.24 % de esta, esto es riesgoso para la compañía debido a que esta próxima a convertirse en una cartera que de difícil cobro.

Después de realizar el análisis de la organización se realiza la siguiente propuesta que permitirá evidenciar la creación del área de cartera de la organización Entremes Maquinas Dipensadoras SAS. Para ello se siguen los siguientes pasos


- Perfil de cargo.
- Manual de procesos.
- Describir indicadores del cumplimiento en el área

**6.11.3. Estrategia 3. Diseño de perfil del cargo de analista de cartera Entremés
Maquinas Dispensadoras SAS.**

El diseño de cargos tiene por objetivo obtener, evaluar y organizar la información que se tiene sobre el cargo valorado; esto se logra con la ayuda del propio empleado, su jefe inmediato y la posible información que se tenga en la organización. En el se definen los deberes y las

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

condiciones relacionadas con el cargo. Se ilustra la problemática expuesta anteriormente en la figura 4.

			
Entremes Maquinas Dispensadoras SAS			
Formato de perfil de cargo			
Fecha		Sede	
Identificación del cargo			
Denominación		Codigo	
Nivel		Asignación salarial	
Dependencia			
Objetivo general del cargo			
<p>Apoyar de forma permanente la gestión de la recuperación de las cuentas por cobrar de la compañía, mediante la realización de cobros, seguimiento de los vencimientos y de los acuerdos de pago; así como el reporte de los deudores morosos a las centrales de riesgo.</p>			
Requisitos minimos			
<p>FORMACIÓN ACADÉMICA: Estudiante de Contaduría Pública, Administración de empresas o afines, de 4To semestre en adelante</p>			
<p>EXPERIENCIA LABORAL: Minimo 6 meses en areas de contabilidad, cartera, tesorería, facturación.</p>			

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

Descripción de las funciones			
Funciones		Periodicidad	Tipo
Organizar y archivar los documentos de clientes y negociaciones a la compañía		D	E
Organizar y archivar los documentos de soporte de cada credito o negociación otorgada.		D	E
Alimentar a base de datos de los creditos otorgados o negociaciones realizada		D	C
Realizar la gestión del cobro de las cuentas proximas a vencerse		D	E
Realizar la gestión del cobro de las cuentas vencidas		D	E
Autorizar los pedidos de los clientes para su efectivo despacho		D	E
Conciliar las cuentas pendientes con cada cliente		D	E
Identificar los pagos realizados por los clientes		D	E
Revisar semanalmente la cartera general de los clientes asignados		D	E
Elaborar notas crédito de descuentos de pronto pago		D	E
Realizar la Visita a clientes morosos		D	E
Realizar la actualización Diaria de la información de reporte de caja y declaración de operaciones en efectivo en la carpeta		D	C
Convenciones	Tipo de función	Ejecución (e) Analisis (a)	Dirección (d) Control (c)
	Periodicidad	Ocasional (o) Diaria (d)	Mensual (m) Trimestral (t)
Competencias	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Generales			
Adaptación		x	
Ambición profesional	x		
Análisis	x		
Aprendizaje	x		
Asertividad	x		
Autocontrol		x	
Autonomía	x		
Creatividad			x
Delegacion			x
Dinamismo		x	
Flexibilidad		x	
Independencia		x	
Iniciativa	x		
Integridad	x		
Juicio	x		
Liderazgo		x	
Negociación y conciliación	x		
Orientación al servicio	x		
Persuasión	x		
Planificación y Organización	x		
Resolución de problemas		x	
Sensibilidad interpersonal			x
Sociabilidad		x	
Toma de decisiones		x	
Trabajo bajo presión	x		
Trabajo en equipo		x	
Técnicas			
Atención al detalle	x		
Atención al público		x	
Autoorganización		x	
Comunicación no verbal			x
Comunicación oral y escrita	x		
Disciplina	x		
Razonamiento numerico	x		
Sentido de Urgencia		x	

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

Responsabilidades	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Bienes y valores: Cuentas por cobrar a corto, mediano y largo plazo	X		
Información: Toda la información relacionada con las cuentas por cobrar de la compañía	X		
Relaciones interpersonales: Servicio		X	
Dirección y coordinación: Tercer nivel del organigrama	X		
Análisis de la cartera	X		
Ejecución de la cartera	X		
Estrategias diarias	X		
Estrategias de medios virtuales	X		

Fuente: Creación propia

Figura 4. Perfil del cargo

6.11.4. Estrategia 4. Manual de Normas y procedimientos de cartera

Se ilustra el manual de procesos y procedimientos en la tabla 5.

Tabla 5. Manual de procesos y procedimientos

Manual de procesos y procedimientos



Manual de procesos y
Procedimientos en el área

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

Cartera

2024

Entremés Máquinas Dispensadoras SAS

Este manual es conjunto de normas y procedimientos que tiene como fin ayudar a la gestión de la cartera, estandarizar los procedimientos y establecer lineamientos específicos para asegurar la liquidez y mantener una sana relación con los clientes. Dicho manual es de obligatorio cumplimiento.

Objetivo General

Reglamentar el otorgamiento de los créditos y el recaudo de la cartera en Entremés Máquinas Dispensadoras SAS con el fin de asegurar el crecimiento de la empresa y la liquidez bajo el mínimo riesgo.

Objetivos Específicos

-
- Administrar, controlar y velar por la cartera y el recaudo de las cuentas por cobrar de Entremés Máquinas Dispensadoras SAS.
 - Detallar procedimientos y controles para el aseguramiento de la cartera.
 - Estandarizar el proceso a seguir para el otorgamiento de crédito y el recaudo de la cartera.

Estrategias

Para el cobro oportuno de las cuentas por cobrar, existirán las siguientes estrategias:

-
- Descuentos por pronto pago, subsanación de cartera y pagos en una cuota.
 - Campañas de condonación de GAP para pronto pago en una, máximo dos cuotas.
 - Pagos virtuales por enlace de pago.
-

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

- Intensidad según la Ley 2300 en el cobro de cartera por medio de la tecnología, mensaje de texto, mensaje de voz, correo y WhatsApp.
 - Análisis operativo del cobro manual de la cobranza con estrategia de la base de datos vs la estrategia virtual.
-

Requisitos para la apertura de clientes

Cada cliente debe cumplir con los requisitos especificados al momento de abrir un crédito con Entremés Máquinas Dispensadoras SAS.

Persona natural

Se incluyen las negociaciones de \$0 a \$4.000.000

- Carta de solicitud de vinculación de cliente.
 - Certificado Cámara de Comercio – Registro Mercantil persona natural y establecimiento reciente (expedición no mayor a 30 días)
 - Copia de registro único tributario (RUT)
 - Declaración de renta de los dos últimos años y/o últimos estados financieros.
 - Fotocopia de cedula ampliada a 150 % del representante legal.
 - Referencia bancaria (1), y tres comerciales.
-

Persona Jurídica

Se incluyen negociaciones desde \$0 a \$10.000.000

- Carta de solicitud de vinculación de cliente.
 - Certificado Cámara de Comercio – Registro Mercantil persona natural y establecimiento reciente (expedición no mayor a 30 días)
 - Copia de registro único tributario (RUT)
-

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

- Declaración de renta de los dos últimos años.
- Estados financieros de los dos últimos años.
- Fotocopia de la cedula ampliada a 150% del representante legal.
- Carta de referencia bancaria (1).
- Carta de referencia comercial (3)

Se incluyen negociaciones desde \$10.000.000 en adelante

- Carta de solicitud de vinculación de cliente.
- Certificado Cámara de Comercio – Registro Mercantil persona natural y establecimiento reciente (expedición no mayor a 30 días)
- Copia de registro único tributario (RUT)
- Declaración de renta de los dos últimos años.
- Estados financieros de los dos últimos años.
- Fotocopia de la cedula ampliada a 150% del representante legal.
- Fotocopia de extractos bancarios de los 3 últimos meses
- Carta de referencia bancaria (1)
- Carta de referencia comercial (3)
- Certificado de libertad y tradición.

Niveles de autorización

Cupo Crédito

Autorizaciones

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

De 0 A \$ 4.000.000	Auxiliar de Cartera
De \$ 4.000.000 a \$10.000.000	Asistente y supervisor de Cartera
Desde \$10.000.001	Gerente

Soportes para obtener crédito

Para el otorgamiento del crédito se tiene en cuenta lo siguiente:

- Los resultados que arroje data credito, experian center y capacidad de pago.
 - Establecer si los activos – pasivos del cliente son mayores al crédito que será otorgado.
-

Actualización de datos

Cada año la carpeta del cliente comercial debe ser actualizada.

Una vez se apruebe la solicitud de vinculación de cliente, el área de cartera debe abrir una carpeta de cliente nuevo, y deberá archivar en el departamento de crédito y cartera de Entremés Máquinas Dispensadoras SAS. Si se abren nuevas sucursales estas deben ser reportadas por medio de una carta donde se certifique que pertenecen al cliente existente

Asignación de Cupo Crédito

El asistente de cartera o quien realice sus funciones debe evaluar la capacidad de endeudamiento, los hábitos de pago y cuál sería el presupuesto de ventas a realizar a dicho cliente; después de esto se emite el concepto y se hace firmar la autorización según el cuadro de niveles de autorización. (Mesa de control y crédito brinda la autorización del cupo).

Venta mínima a crédito: No es conveniente emitir créditos menores a \$4.000.000, sin embargo, si el gerente y el asistente de cartera los aprueban podrán ser otorgados.

Comité de crédito y cartera

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

Este comité se crea como organismo de control y como ente aprobatorio en el otorgamiento de créditos, estará conformado por:

- Gerente general
- Contador
- Asistente Contable
- Asistente de Cartera
- Auxiliar de Cartera

Este comité se reunirá con mínimo tres miembros presentes una vez a la semana; con el fin de ver o analizar lo siguiente: cierre de semana, proyección de la caída, proyección de los acuerdos vigentes y proyección de pagos.

Garantía del crédito

Se establece que la garantía de todo crédito es el soporte patrimonial que ofrece el cliente que garantiza que los pagos se lleven a cabalidad

Condiciones de venta

- **Ventas de Contado**

Esta venta implica que el pago sea cheque o por transferencia electrónica. Los pedidos serán entregados después de realizarse el pago efectivamente.

- **Ventas a Crédito**

Esta venta se da cuando se entrega un producto y el pago parcial o en su totalidad se pacta para un plazo establecido después de la entrega.

Cobro de intereses

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

El cobro de los intereses se realizará desde el primer día de atraso en las fechas establecidas de pago, y el valor porcentual a aplicar del interés es el de la tasa máxima de usura establecida por la ley. El interés deberá ser pagado en el momento de poner al día las obligaciones retrasadas.

Procedimiento de cartera

El asistente de cartera y el auxiliar de cartera son responsables del oportuno recaudo de la cartera en su fecha de vencimiento.

Proceso de recaudo

La información de la cartera a cobrar será generada de manera diaria, con el fin de hacer seguimiento y gestión de cobro oportunamente, una vez realizado el pago se debe actualizar la cartera e identificar el pago. Si el cliente no cumple con los pagos entra en mora, y debe ser tratada de forma especial (se verá más adelante).

Compromiso de pago

Cuando un cliente tenga una mora podrá acceder a que se le autorice e despacho de sus pedidos estableciendo un compromiso de pago de las facturas vencidas, lo anterior debe ser autorizado de la siguiente manera:

Monto de la mora	Días de la mora	Autoriza
De \$0 a \$4.000.000	Desde 1 a 15 días	Asistente Cartera
	Desde 15 a 35 días	Asistente Cartera
	Desde 35 a 60	Asistente Cartera
De \$0 a \$10.000.000	Desde 1 a 15 días	Asistente Cartera y contable
	Desde 15 a 35 días	Asistente Cartera y contable

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

	Desde 35 a 60	Asistente Cartera y contable
	Desde 1 a 15 días	Gerente General
De \$10.000.0001 en adelante	Desde 15 a 35 días	Gerente General
	Desde 35 a 60	Gerente General

Todo compromiso autorizado no podrá exceder el total de los días de mora, cuando sea aceptado es responsabilidad del auxiliar de cartera realizar el seguimiento de este compromiso de pago. Cuando no se cumplan estos compromisos en dos ocasiones seguidas la posibilidad de acceder de nuevo a uno será negada.

Incremento de cupos

Para que sean autorizados incrementos de cupos en el crédito se debe realizar una carta de solicitud y anexar la siguiente documentación

- Cámara de Comercio actualizada
- Estados financieros con sus notas
- Declaración de renta del último año gravable.

Cambio de razón social: se debe anexar el RUT actualizado.

Creación de Sucursales: se debe realizar una carta de autorización para la inclusión de la sucursal.

Recepción de Pagos

1. Cuenta corriente
 2. Se crea una Landing page
-

Recaudo de cartera vencida

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

Se dará un trámite especial de gestión de recaudo para lograr que el pago se realice efectivamente.

Primera fase: comunicación directa con el cliente (hasta 20 días de mora)

Segunda fase: cobro pre jurídico (entre 21 y 45 días de mora)

Tercera fase: gestión jurídica (más de 45 días de mora)

Gestión de cobro pre-jurídico

Todo cliente que cumpla con los días de mora mayor a 365 establecidos se le deberá comunicar por escrito sea cobro pre jurídico o no, con el fin de establecer un acuerdo de pago.

Cobro jurídico mayor a 45 días

Todos los vencimientos mayores a 45 días deberán llevarse a cobro jurídico.

Después de 3 cartas de notificación y un sin número de llamadas para conciliar un pago, sin más requisitos se podrá mandar a cobro jurídico al día 46 por medio de abogados.

Castigos de cartera

Después de que el abogado determine que la cartera del cliente no podrá ser cobrada, el auxiliar de cartera podrá solicitar el castigo de la cartera ante el comité de cartera.

Se efectuarán una vez al año al 31 de diciembre, y para su autorización se anexa:

- Informe de la gestión de cobro realizada.
- Soporte de la cuenta a castigar.
- Informe del proceso jurídico realizado por el abogado, donde este indicando la irrecuperabilidad de la cuenta por cobrar.
- Instancia final del trámite judicial.

Informes para el control de cartera

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

Informe de rotación de cartera: este informe se saca a cada cierre de mes y contiene la información de las ventas a cada cliente. El informe nos indica el número de veces que se ha cobrado la cartera en el periodo estudiado.

Informe de cartera por edades: dicho informe contiene la clasificación de las cuentas por cobrar por antigüedad de saldo y discriminado por cliente. Sirve como apoyo de trabajo para la gestión de recaudo en el mes siguiente, y deberá ser entregado al gerente y asistente contable por el auxiliar de cartera.

Fuente: Creación propia

6.11.5. Estrategia 5. Propuesta de indicadores de gestión

Con los indicadores de gestión se quiere evaluar el funcionamiento de la propuesta de creación del área de cartera de la empresa Entremés Máquinas Dispensadoras SAS

Estos indicadores también pueden ser utilizados para evaluar los rendimientos y gestión del personal contratado, por otro lado, ayuda a la empresa a identificar inconsistencias y realizar mejoras en el proceso. Se sugieren los siguientes indicadores:

- Rotación de cartera:

Se propone que la empresa establezca de manera mensual este indicador que le dirá cuantos días se tarda en recuperar la cartera. $\text{Ventas a crédito} / \text{Promedio cuentas por cobrar} * 360$ Las ventas a crédito son la sumatoria de todas las ventas a crédito que se hicieron en un periodo o ejercicio. El promedio de cuentas por cobrar es la suma de los saldos al inicio del periodo y el saldo al finalizar el periodo y luego dividiendo por dos.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

- Calidad de la cartera:

Se propone este indicador para que la compañía evalúe que tanto la afecta o no las deudas vencidas o con muchos días de crédito.

$\text{Cartera Vencida} / \text{Total Cartera Bruta}$

La cartera vencida es la suma de las deudas de un periodo que han excedido los días pactados de plazo para el pago. El total de la cartera bruta hace referencia al total de las deudas del mismo periodo que se quiere evaluar.

- Recaudo de cartera:

Este indicador me proporciona cual es el porcentaje recaudado respecto al total de la cartera existente en un periodo.

$\text{Total, recaudo del periodo} / \text{tota cartera del periodo}$

Se genera el total de los recaudos del periodo a evaluar (año o mes) que son la suma de la cartera cancelada por él cliente, y el total de la cartera hace referencia a la suma de toda la cartera de ese mismo periodo.

6.12. Análisis documental

Para el desarrollo buscando soluciones al problema de investigación, también uso el análisis documental en la empresa Entremés Máquinas Dispensadoras SAS para identificar la gestión

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

actual de la cartera con documentos que permitan ver los aspectos relevantes que pueden impactar el área y las finanzas de la compañía.

6.12.1. Definición de fuentes de información

En la investigación realizada a la empresa concluyeron las siguientes fuentes de información, según se ve en la tabla 4, donde están clasificadas por internas, comprendidas como insumos otorgados directamente por la organización y externas de bases de datos por terceros relacionados con este proyecto. Se ilustra las fuentes de información en la tabla 6.

Tabla 6. Fuentes de Información

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

Fuente: Elaboración propia

6.12.2. Resultados análisis documental

Se realizó el análisis documental enfocados en el departamento de crédito y cartera de la empresa Entremés Máquinas Dispensadoras SAS, para identificar la situación actual, tendencias

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

clave, oportunidades emergentes y prácticas líderes en el sector. Este estudio ha proporcionado una visión detallada del panorama actual, destacando información valiosa que pueden fortalecer la gestión de cartera en la compañía.

6.12.3. Aspectos económicos sectoriales

Basados en la disminución de la pandemia por el COVID 19, la afectación de la invasión de Rusia a Ucrania y continuando con el crecimiento de la economía en los dos últimos años, Colombia cerró el 2023 con un PIB del 9.28%. Sin embargo, no todas las proyecciones se cumplieron y con el crecimiento de la inflación, el aumento de la tasa de intervención de política monetaria, la depreciación del peso colombiano y la incertidumbre política; se proyecta que la economía para el 2024 se desacelere y el crecimiento económico este aproximadamente en el 2.07%. En cuanto al PIB sectorial (información y telecomunicaciones) tiende al crecimiento continuo pese a las dificultades económicas, como se evidencia en la figura 8 del PIB general y sectorial de los últimos años en Colombia. Se ilustra el PIB general y sectorial en la figura 5.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

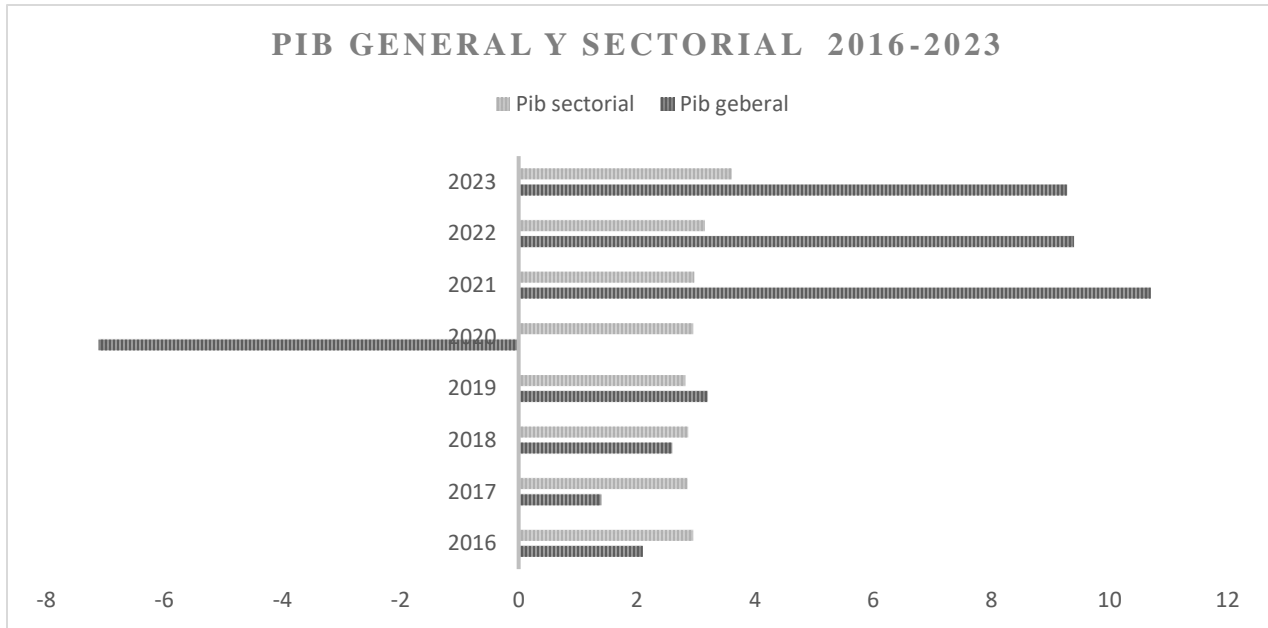


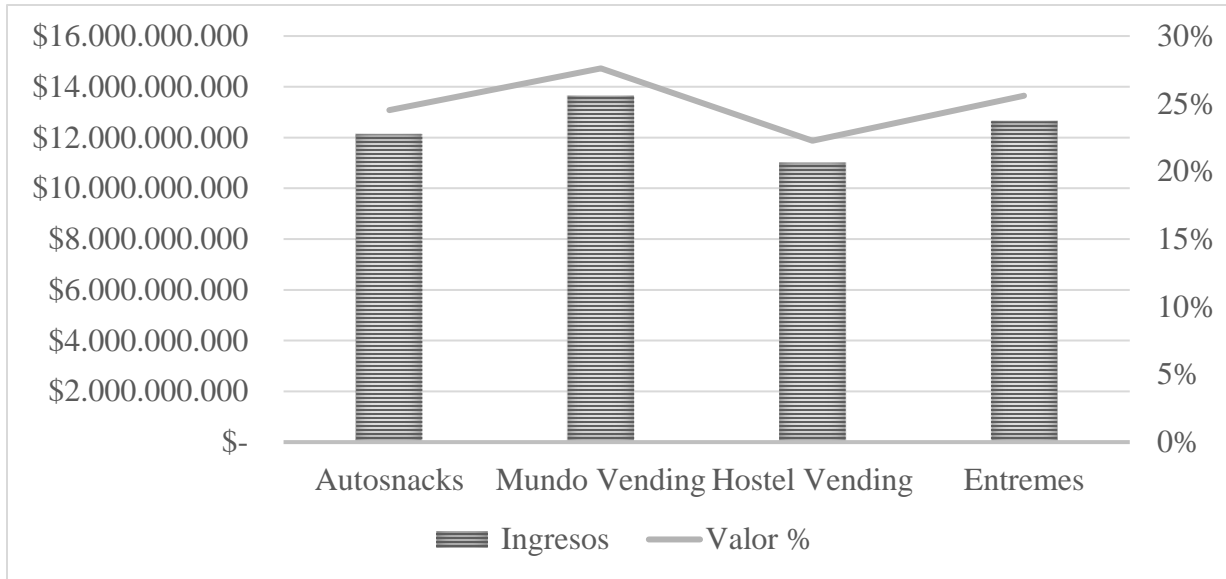
Figura 5. PIB general y sectorial del 2016 al 2023

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

Para tener punto de comparación de la actual gestión de la cartera de Entremés Máquinas Dispensadoras SAS se seleccionaron 3 organizaciones del mismo mercado catalogados como competencia directa, donde se encuentran Hostel Vending, Autosnacks, Novaventa y Mundo Vending, las cuales tienen al igual que Entremés ingresos anuales por más de 12.000.000.000 Millones de pesos.

En la figura 6, se muestran los últimos ingresos en cada organización descrita incluyendo a Entremés, en donde podemos observar que, en un porcentaje de participación del mercado, tienen cifras similares, lo que se entiende que hay más competencia directa en esos rangos que se disputan 2% en del valor total del mercado. Se ilustra los ingresos en la figura 6.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos



Fuente: Creación propia con base en estados financieros comerciales (2023)

Figura 6. Ingresos empresas competencia

6.13. Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”

Una vez llevado a cabo el análisis utilizando los instrumentos de los numerales previos, se presentarán las sugerencias formuladas para reducir los riesgos financieros en la administración de la cartera de Entremés, y adicionalmente se prevén mejoras en el seguimiento administrativo para tener un control más extenso de la operación.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

6.13.1. Políticas

De acuerdo con el análisis efectuado, es evidente que se deben implementar las siguientes políticas para complementar las ya existentes en la compañía, con el objetivo de cubrir y modificar detalles de los procesos. Respecto al procedimiento de recaudación:

- Es necesario disponer de un reporte diario que permita establecer los valores a recaudar y no recaudar, con el objetivo de comunicar a la dirección financiera y a la alta dirección, los posibles efectos que puedan incidir en la garantía del flujo de efectivo diario, semanal y mensual de la empresa.
- El procedimiento de cobro se guiará por el principio de previsión y pago puntual de los compromisos otorgados a los clientes antes de su fecha de vencimiento. Para lograrlo, los encargados del cobro tendrán que administrar la recepción y comprobación de los soportes de pago proporcionados por los clientes, además de la aplicación.

Respecto al procedimiento de administración de Cartera:

- Evaluación de polígrafo para los roles que ejecuten, revisen y aprueben espacios extra. Con esto se pretende que los individuos elegidos posean las características requeridas.
- Es necesario que todas las llamadas sean registradas y resguardadas por un mínimo de 6 meses desde la administración efectuada.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

- En caso de que los clientes presenten reclamaciones y/o disputas respecto a los conceptos y/o valores cobrados, no se inician las operaciones de cobro hasta que se libere la resolución correspondiente al asunto.

6.13.2. Metas

Según el análisis documental de la gestión de la cartera y la tabla 17 de variación de efectividad de cobranza, se evidenció la necesidad de evaluar la administración de la operación de recaudo. Dado que el promedio de recaudo es del 73%, se consideró en las propuestas establecer un objetivo de recaudo, tal como se muestra en la tabla 23, sobre el total de cartera que posea, lo que a su vez se medirá con el mismo porcentaje. Se ilustra la Meta de recaudo en la tabla 7.

Tabla 7. Meta recaudo

Meta de recaudo	
Meta	%
Recaudo	80%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los hallazgos del diagnóstico de la administración del cobro de cartera, la estructura y cultura organizacional analizadas en los instrumentos de este estudio, se elaboró la propuesta de mejora centrada en los roles actuales con un objetivo concreto basándose en el

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

cobro constante de la cartera en mora. Para ello, se emplearon datos históricos del análisis documental en el punto de gestión de cartera de este documento.

En la tabla 8, basándose en el promedio de clientes en mora, se estableció la proyección de personal centrada en el cobro de cartera, sin incorporar otras funciones, con el objetivo de especializar el proceso y lograr una mayor eficiencia. Al calcular el número de clientes en función de la duración y las horas de trabajo, se requerirían 3 empleados especializados para mantener un contacto medio de 10 minutos con los clientes impagados durante el mes. Se ilustra la Meta de recaudo en la tabla 8.

Tabla 8. Proyección necesidad funcionario especializado en cobro de cartera

Pronóstico de interacciones y personal requerido					
		promedio tiempo llamada (min)	horas por semana	horas diarias	
		10	45	7,5	
#	promedio tiempo	Ocupación	reductores otros	personal	
contactos	Clientes	llamada (sec)	mano de obra	tiempos	necesario
en un mes	135	600	90%	6%	3,0
en una semana	33.75	600	90%	6%	3,0
en un día	6.75	600	90%	6%	3,0

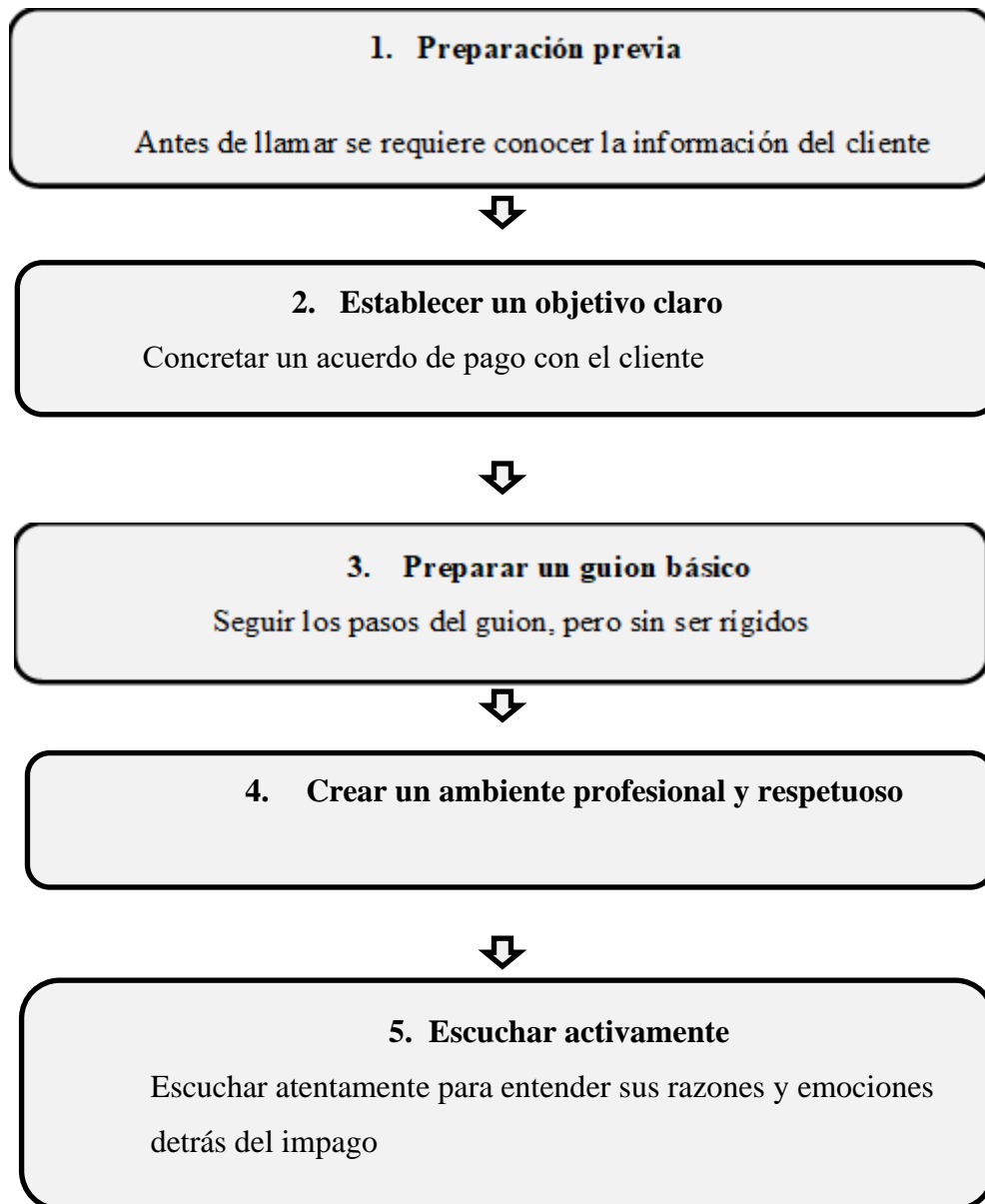
Fuente: Elaboración propia

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

Los datos históricos, la administración requerida por día, semana y mensual. Por ejemplo, los 33.75 clientes de un día necesitarán ser atendidos todos, lo que implica que cada uno de los 3 colaboradores tenga 11.25 personas/clientes diariamente.

6.13.3. Instructivo llamadas de cobro

Se ilustra el instructivo en la figura 7.



Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos



6. Ofrecer soluciones

Ofrecer opciones de pago o soluciones que se ajusten a la capacidad financiera del cliente.



7. Confirmar el acuerdo

Clarificar todos los términos y condiciones del acuerdo de pago. Confirmar la fecha y método de pago acordados.



8. Documentar la llamada

Tomar notas detalladas de la conversación, incluyendo la fecha, hora, acuerdos realizados y cualquier otro detalle relevante. Esto puede ser útil para futuras referencias.



9. Seguimiento y persistencia

Después de la llamada, enviar por escrito los detalles del acuerdo por correo electrónico, en algunos casos, puede ser necesario realizar varias llamadas de seguimiento para asegurar el cumplimiento del acuerdo.



10. Registro del Seguimiento

Llevar un registro actualizado de todas las interacciones posteriores y el estado del pago. Esto ayudará a mantener un seguimiento efectivo de la gestión de la cartera.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Pasos para una gestión de cobro efectiva

6.13.4. Guion de las llamadas cobro

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

- **Saludo inicial**

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

- **Identificación**

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

- **Desarrollo de la conversación**

Depende de cada caso, no converse con rigidez.

- **Confirmación de la deuda**

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

- **Escucha activa**

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

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

- **Oferta de soluciones**

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

- **Negociación**

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

- **Confirmación del acuerdo**

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

- **Seguimiento**

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

- **Agradecimiento**

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

- **Despedida**

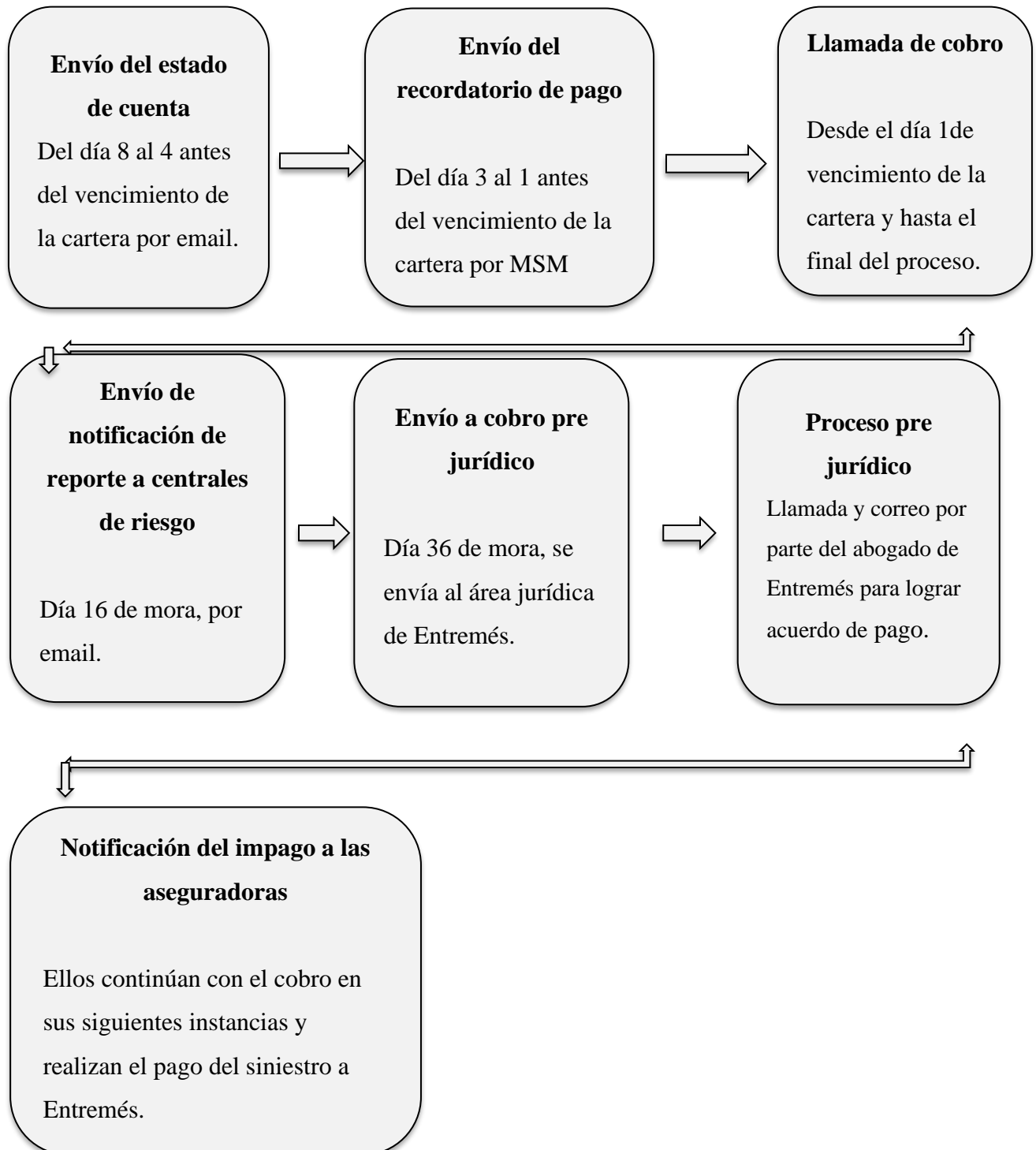
"Si tiene alguna pregunta o necesita más información, no dude en contactarme. Que tenga un buen día/tarde."

Se muestran las etapas propuestas para la gestión de cobro de cartera Entremés Máquinas Dispensadoras SAS, desde antes del vencimiento hasta la última instancia de cobro, sin dejar de

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

lado las llamadas durante todo el proceso para lograr el recaudo de la cartera, con el objetivo de trazar un camino claro en cada momento de las carteras.

Se ilustra la etapa de cobro en la figura 8.



Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

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

Figura 8. Etapa de cobro en Entremés Máquinas Dispensadoras SAS

6.13.5. Control de la gestión

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

- Informe de cartera
- Estados financieros

Dentro de las principales funciones esta nueva herramienta permitirá:

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

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

7. Conclusiones

De acuerdo con lo planteado Herrera Muñoz & Díaz Realpe (2018) el propósito principal del proceso de cartera en las cuentas por cobrar debería ser cobrar las deudas tan pronto como sea posible, sin reducir las ventas, mediante métodos de cobro eficaces. No obstante, en la investigación llevada a cabo en el área de cartera de la empresa Entremés Máquinas Dispensadoras SAS, al no establecer objetivos claros, alcanzables, cuantificables y efectuar un seguimiento apropiado, este cobro y recepción de los pagos no es crucial establecer los roles y funciones de manera especializada para alcanzar un mayor dominio en la administración de cobros y, consecuentemente, un mejor rendimiento en la recolección de la cartera.

Según Toro & Palomo (2014) la deuda provoca efectos financieros en las pequeñas y medianas empresas si no se gestiona correctamente, dado que no disponen de los recursos necesarios para una gestión financiera adecuada. En el estudio, se confirma que una gestión incorrecta de la deuda puede generar consecuencias financieras importantes, poniendo en riesgo la estabilidad y expansión de Entremés Máquinas Dispensadoras SAS. Esto no solo reforzará su situación económica, sino que también les facilitará la utilización segura de oportunidades de crecimiento y disponer de recursos estables en el flujo de efectivo en la organización

Para llevar a cabo este estudio, fue crucial crear un acercamiento conceptual a través de documentos tanto físicos como digitales sobre la administración de cartera en las empresas de comercialización del mundo vending. En este contexto, se determinó que las compañías de comercio, mediante una administración de cartera sólidamente fundamentada, pueden potenciar su posición competitiva al asegurar un flujo de efectivo constante y previsto, disminuir los riesgos de incumplimiento Una administración de cartera sólidamente fundamentada no solo

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

mejora la salud financiera de las compañías de venta, sino que también aporta considerablemente a su habilidad para innovar y mantenerse sólidas en un ambiente de comercio fluctuante.

En esta investigación se generó un estudio de los procesos, políticas y metodología de cobro al interior del área de crédito y cartera de la organización Entremés Máquinas Dispensadoras SAS. por medio de información cualitativa que se observó al interior de la organización y con información cuantitativa de informes de gestión, con el fin de obtener un adecuado diagnóstico, allí encontramos una planta de personal en su mayoría asignada al área contable y encargados no solo del proceso de cobro, sino de la operatividad de la aplicación de pagos, estados de cuenta, gestión de PQRS, generación de notas crédito y débito. En cuanto a la gestión y seguimiento de cobro de cartera los objetivos se trazan por mes.

Al llevar a cabo este estudio, se indica algunas posibilidades de mejora, por lo que se formulan sugerencias de mejora en relación a la especialización de las tareas en los puestos, distribución de la carga laboral de manera más justa, énfasis en el seguimiento de la administración de cobros y recuperación de cartera, instauración de nuevas políticas en la administración de cobros, puesta en marcha de un objetivo de recuperación de cartera del 80% por cada cobrador, Además, se sugieren las fases de cobro en función de la altura de mora y un esquema del proceso de cobro. Para tratar una llamada de cobro, se desarrolló una herramienta de seguimiento de cobro de cartera detallada que muestra de manera ágil los indicadores de cartera.

Según el análisis realizado y las estrategias sugeridas para robustecer los procedimientos de recolección y administración de cartera en la compañía, se puede deducir que estas acciones son esenciales para incrementar la eficacia operacional y garantizar el flujo de efectivo diario, semanal y mensual. La puesta en marcha de reportes de recaudación diarios facilitará un control

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

minucioso de los valores recaudados y no recaudados, brindando a la dirección de tesorería y a la alta dirección la información requerida para tomar decisiones fundamentadas. Asimismo, las estrategias en la administración de cartera, tales como la implementación del principio de anticipación en los pagos y la comprobación estricta de los soportes de pago, asegurarán una gestión más eficaz de los recursos económicos; esto ayudará a la transparencia y el acatamiento de las regulaciones, optimizando de esta manera la relación con los clientes y reduciendo los riesgos vinculados a reclamaciones y disputas. En suma, estas políticas adicionales constituyen un avance importante hacia la mejora completa de los procesos financieros y administrativos de la compañía.

La sugerencia de la implantación del área de cartera y roles en los departamentos operativos refleja un enfoque evidente hacia la especialización y la eficacia. Al repartir de forma más precisa las responsabilidades entre profesionales y auxiliares, se persigue mejorar la gestión de cartera, los pagos, la conciliación y el servicio al cliente. El cambio regular de roles entre los expertos no solo promueve la polivalencia y el aprendizaje constante. en conclusión, esta reorganización tiene el objetivo de incrementar la eficiencia en las operaciones y la habilidad del equipo para reaccionar ante las exigencias diversas y fluctuantes.

En futuras investigaciones se emprende en la organización de los procesos financieros para la toma de decisiones que debe contener cada uno de los departamentos de una compañía, puesto que si existe una buena organización empresarial en todos los aspectos financieros de la empresa es posible una toma de rápida de nuevos prospectos que generen valor a la empresa, esto con el fin de realizar estudios profundos de mercado en cada uno de los sectores de la industria para así poder desarrollar esas debilidades blandas que hoy por hoy tienen las pequeñas, medianas y grandes empresas.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

8. Recomendaciones

La administración de la cartera es uno de los procedimientos más cruciales de las entidades organizacionales, ya que influyen en las finanzas, especialmente en la liquidez que impacta directamente en ese flujo de dinero corriente. En este proyecto, se utilizó una mezcla de metodologías cualitativas y cuantitativas. No obstante, se recomienda que en futuras investigaciones de este tipo se lleven a cabo mayores indagaciones en elementos cualitativos para entender de manera más detallada la razón procedimental.

Se recomienda a la facultad de ciencias empresariales de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, especialmente a la especialidad en Gerencia Financiera, proseguir con la elaboración de estudios enfocados en la mejora de la administración de cartera, utilizando como modelos empresas del sector real con el propósito de establecer procedimientos más estables para las organizaciones que contribuyan en el ámbito financiero. Esto permitirá definir normas para el país basándose en el control de la gestión.

De igual manera, para los compañeros y colegas, es aconsejable continuar con la investigación en la gestión de cartera, ya que facilita la aplicación de todos los conceptos estudiados en el programa. Esto se debe a la relevancia crucial de reducir el riesgo crediticio y el control de la liquidez, lo que posibilita a la conclusión del ejercicio generar beneficios en la organización, tener claro el flujo de caja, prevenir excesos de financiación en las empresas y proporcionar. Basados en el estudio llevado a cabo en la Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS” ubicada en la localidad de Barrios Unidos, se sugiere profundizar en el análisis del riesgo crediticio y las políticas de concesión de cupos

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

crediticios en las empresas de comercialización de alimentos, ya que esto implica una recuperación más adecuada de la cartera si se logra reducir este riesgo al interior de las empresas.

Se recomienda implementar un programa de formación constante para los empleados que participan en los procesos de recolección y administración de cartera, centrado en las nuevas políticas que se han implementado. Esto asegurará que todos los trabajadores estén al tanto de los procedimientos actuales y sean capaces de implementarlos de forma eficaz. Además, es vital supervisar estrechamente la puesta en marcha de las grabaciones de llamadas y la documentación de los informes diarios, garantizando que se respeten los tiempos y normas fijadas. Se aconseja llevar a cabo revisiones regulares de las políticas para adaptarlas a las demandas operativas y normativas en ascenso, fomentando de esta manera un perfeccionamiento constante en la administración financiera y administrativa de la compañía.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

Referencias bibliográficas

- Abreu, J. (2012). Hipótesis, método & diseño de investigación (hypothesis, method & research design). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), 187-197
- 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.
- 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.
- Alcívar, S. J. N., Solórzano, R. M. L., Solís, O. P. L., & Sarango, A. F. H. (2023). Administración de la cartera impaga en la rentabilidad: Una aplicación estadística clasificatoria en bancos: Nonperforming portfolio management in profitability: A statistical application to bank rating. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(3), 1603-1616.
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación: Introducción a la investigación científica*. Caracas: Episteme
- Barrera Imbaquingo, J. E., & Yépez León, P. J. (2023). Análisis de la gestión de cartera en la Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura periodo 2020 (Bachelor's thesis).
- Calle, J. P. G., Zurita, I. N., Palacios, M. M. T., & Álvarez, J. C. E. (2020). El examen especial y su incidencia en la gestión de la cartera de crédito en empresas comerciales. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 127-166.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Bogotá: biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia, 2.
- Cely Agudelo, M. J., & Giraldo Giraldo, V. (2021). La cartera: Su relación con la liquidez y rentabilidad en empresas de servicios.
- Chaves, V. E. J. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista internacional de investigación en ciencias sociales*, 8(1), 141-150.
- Cruz-Vargas, B. G., Díaz-Navarro, J. C., & de Jesús Carbajal-Llauce, C. T. (2022). Modelo de Gestión para la Recuperación de la Cartera de Clientes Vencida de una Empresa. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 7(1), 606-626.
- Fernández, P. (2016). Acerca de los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación educativa cubana actual. *Atenas*, 2(34), 1-15.
- Gimeno, R., & Sols, F. (2020). La incorporación de factores de sostenibilidad en la gestión de carteras. *Revista de Estabilidad Financiera/Banco de España*, 39 (otoño 2020), p. 183-202.
- Gutiérrez-Calle, J. P., Narváez-Zurita, C. I., & Torres-Palacios, M. M. (2020). El examen especial y su incidencia en la gestión de la cartera de crédito en empresas comerciales. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 127-166.
- Hanna, L. J., & Enríquez, J. E. P. (2021). Administración de la cobranza y su impacto en la cartera de crédito: Un enfoque a las instituciones bancarias privadas ecuatorianas. *Contribuciones a la Economía*, 19(2), 66-75.
- Herrera, L. S., & Díaz, X (2018). Propuesta de Mejora en el Proceso de Recaudo de Cartera

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Jaramillo, J. E. C., & Zambrano, J. L. (2022). La recuperación de cartera vencida y su incidencia en la liquidez de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Magisterio Manabita LTDA. 2021-2022. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 7(6), 1949-1973.
- Jiménez, F., Aguilera Valdivia, M., Valdés Morales, R., & Hernández Yáñez, M. (2017). Migración y escuela: Análisis documental en torno a la incorporación de inmigrantes al sistema educativo chileno. Psicoperspectivas, 16(1), 105-116.
- Lara Quizhpe, K. L. (2020). Planificación financiera y su importancia en la gestión de recuperación de cartera.
- López-Rodríguez, C. E., & Gil-Muñoz, M. D. (2020). Corporate finance in public services companies in subachoque and el rosal cundinamarca. *Semestre Económico*, 23(55), 25-46.
- López, O. R. V., & Velástegui, C. A. G. (2021). Gestión de cobranzas en empresas comercializadoras de electrodomésticos: Caso Marcimex, Ecuador. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 6(9), 815-836.
- Macías, M. G. M., & Mora, C. P. I. (2023). Cartera Vencida y su Incidencia en el Liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Abril LTDA. RECIAMUC, 7(1), 654-673.
- Mamani, E. A. M., & Forlong, R. D. R. T. (2023). La calidad de cartera crediticia y su influencia en la morosidad. Revista Veritas Et Scientia-UPT, 12(01).
- Martínez, E. F., del Pulgar, M. M. G., Martín, A. P., Zafra, M. D. O., Fernández, M. L. P., & Montesinos, J. V. B. (2018). Análisis de la definición de la matrona, acceso a la

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

formación y programa formativo de este profesional de la salud a nivel internacional,
europeo y español. *Educación Médica*, 19, 360-365

Murillo-Robles, M. A., & Palacios-Cedeño, N. M. (2022). Cartera vencida y la liquidez de la
empresa Camposanto y Exequiales Jardines de la Paz Jipijapa, periodo 2019-
2020. *Dominio de las Ciencias*, 8(2), 154-205.

Narea Chumbi, P. F., & Guamán Tenezaca, G. A. (2021). Aplicación de indicadores financieros
e inductores de valor como herramienta de optimización en las decisiones estratégicas
empresariales. *Revista Economía y Política*, (34), 94-111.

Palacios, C. A. C., & Macías, G. R. P. (2020). Gestión de riesgo de crédito, para mejorar la
calidad de la cartera de microcrédito, en la cooperativa comercio Ltda. Polo del
Conocimiento: *Revista científico-profesional*, 5(3), 225-254.

Rodríguez, G. G. (2019). Análisis documental: Propuestas metodológicas para la transformación
en programas de posgrado desde el enfoque socioformativo. *Atenas*, 3(47), 105-123.

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

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

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.

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

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos

Uribe Restrepo, A. (2021). Manual de cartera para la empresa Global Industrias SAS.

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.

Yin, RK (2009). Investigación de estudio de caso: diseño y métodos (métodos de investigación social aplicada). Londres y Singapur: Sage , 23 , 24.

Propuesta de gestión de cartera para la empresa “Entremés Máquinas Dispensadoras SAS”
ubicada en la localidad de Barrios Unidos