



TRABAJO DE GRADO
Opción Práctica y Pasantía.

Análisis del control de cartera y morosidad en la Estación de Servicios LA VICTORIA
(2020-2024)

Corporación Universitaria Remington.
Facultad de Ciencias Contables.
Contaduría Pública.

Yurledys Guzmán Herazo.
Tutor: Jaime Alberto Martínez Franco.
Opción de Trabajo de grado Práctica o Pasantía.
2024.

Agradecimientos

En primer lugar, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a Dios, cuya guía y fortaleza me han acompañado a lo largo de este camino académico. Su presencia constante me ha brindado la sabiduría y el valor necesarios para superar cada desafío y alcanzar esta meta tan significativa.

A mi familia, por su amor incondicional y apoyo constante, quienes han sido mi pilar fundamental. Gracias por creer en mí y por sus sacrificios, que han hecho posible que hoy celebre este logro.

Finalmente, extendiendo mi gratitud a mis profesores y a las directivas de EDS La Victoria. Su orientación y disposición para facilitar la información necesaria fueron cruciales para el desarrollo de este estudio de caso. Su compromiso con la educación y el apoyo brindado han sido invaluable para la culminación exitosa de este proyecto.

Tabla de Contenidos

Resumen.....	4
Palabras clave.....	5
Problemática abordada en la práctica o pasantía	6
Objetivos.....	7
Objetivo general:.....	7
Objetivos específicos:	7
Metodología	8
Resultados.....	9
Gestión financiera y su impacto en la morosidad	9
El uso de tecnología en la gestión de cartera	10
Gestión del Riesgo Financiero y Morosidad en la Cartera de Clientes	11
Gestión de cartera en el sector de distribución de combustibles.	12
Análisis documental en la gestión de cartera.....	13
Diagnóstico del Negocio.....	14
Riesgos financieros	15
Análisis de la cartera.....	16
Conclusiones.....	21
Referencias.....	23

Resumen

Esta investigación analiza la gestión de cartera de la Estación de Servicios LA VICTORIA, identificando problemas relacionados con la morosidad de los clientes y la ineficacia de las políticas de crédito implementadas entre 2020 y 2024. El problema central radica en el aumento sostenido de las cuentas morosas, y de difícil cobro, lo que ha impactado negativamente la liquidez y estabilidad financiera de la empresa, afectando el flujo de caja y el capital de trabajo.

El objetivo general del estudio fue evaluar las debilidades en la gestión de cartera y proponer estrategias para optimizar los controles crediticios y mejorar la recuperación de cartera. Los objetivos específicos incluyen: (1) analizar las cuentas morosas en el período de estudio, (2) identificar los riesgos financieros asociados con la alta dependencia de ventas a crédito y (3) recomendar mejoras a las políticas actuales de crédito y cobro.

La metodología utilizada fue un estudio de caso basado en la revisión documental de informes financieros y la evaluación de las políticas de crédito aplicadas por la empresa. Se realizó un análisis cuantitativo de las cuentas morosas y de difícil cobro, además de una matriz DOFA para identificar los riesgos y oportunidades en la gestión de cartera.

Los resultados evidencian un crecimiento preocupante en las cuentas de difícil cobro, que pasaron de \$245,34 millones en 2020 a una proyección de \$380,00 millones en 2024, superando constantemente la meta de morosidad establecida (9,5%). Este hallazgo resalta la ineficacia de los controles aplicados y la necesidad urgente de reformar las políticas de crédito.

El impacto académico y práctico de esta investigación se refleja en la propuesta de mejoras a las estrategias de gestión de cartera, con implicaciones directas para la estabilidad financiera de empresas del sector de distribución de combustibles. Los hallazgos pueden ser

aplicables a otras organizaciones que enfrentan problemas similares, proporcionando una base teórica para optimizar el manejo de riesgos crediticios y fortalecer las políticas de recuperación de cartera en el ejercicio de la profesión contable y financiera.

Palabras clave

Gestión de cartera, Morosidad de los clientes, Políticas de crédito, Recuperación de cartera, Optimización financiera

Problemática abordada en la práctica o pasantía

La Estación de Servicios LA VICTORIA, cuya operación principal se centra en la venta de combustibles, lubricantes, grasas, bujías, aditivos, aguas refrigerantes y filtros, ha experimentado un aumento en la morosidad y acumulación de cuentas incobrables en los últimos cinco años. Esta situación ha afectado significativamente su flujo de caja y estabilidad financiera. A pesar de contar con políticas de crédito definidas y un software administrativo, la falta de herramientas tecnológicas avanzadas para el control de cartera, como alertas automáticas de vencimiento, ha limitado la capacidad de la empresa para gestionar eficientemente sus créditos. Según el informe interno de cartera de junio de 2024, aproximadamente el 14% de la cartera está en mora, superando la meta del 9.5% establecido por la empresa (Estación de Servicios LA VICTORIA, 2024).

Ante este contexto, surge la necesidad de investigar: ¿Cómo puede la Estación de Servicios LA VICTORIA optimizar su gestión de cartera de clientes para reducir la morosidad y mejorar el flujo de caja?

Este estudio es de suma importancia, ya que la morosidad afecta directamente la liquidez y las capacidades operativas de la empresa, generando mayores costos de recuperación y riesgos financieros. La revisión de políticas de crédito más eficientes, junto con la implementación de herramientas tecnológicas que automaticen el control de vencimiento de cartera, son esenciales para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa en el competitivo mercado de distribución de combustibles.

Objetivos

Objetivo general:

Evaluar la eficiencia de las políticas de crédito y los mecanismos de control de cartera en la Estación de Servicios LA VICTORIA entre los años 2020 y 2024, para optimizar la recuperación de cuentas por cobrar y reducir la morosidad.

Objetivos específicos:

Analizar el comportamiento de la morosidad y las cuentas incobrables de los clientes entre 2020 y 2024, con base en los informes internos de cartera.

Identificar las debilidades en las políticas actuales de crédito y cobro, y proponer mejoras que reduzcan el riesgo de morosidad.

Proponer la implementación de herramientas tecnológicas para mejorar el seguimiento del vencimiento de créditos y optimizar el proceso de cobranza.

Metodología

El presente trabajo de investigación se desarrollará bajo un enfoque cualitativo, utilizando la metodología de estudio de caso con un diseño descriptivo. El estudio se centrará en la Estación de Servicios LA VICTORIA y se apoyará en la revisión documental de informes financieros, políticas internas de crédito y cobro, y reportes de cartera de clientes institucionales correspondientes a los últimos cuatro años. Se analizarán estos documentos para identificar las estrategias actuales de gestión de cartera y evaluar su efectividad en términos de reducción de la morosidad.

Adicionalmente, se realizará una revisión de la literatura relevante sobre gestión de cartera y optimización financiera en empresas del sector de distribución de combustibles, lo que permitirá contextualizar el estudio y establecer un marco teórico sólido. A partir de esta revisión, se propondrán recomendaciones para mejorar las políticas actuales de la empresa, enfocadas en la reducción de la morosidad y la optimización del flujo de caja.

Resultados.

La gestión de cartera de clientes es un componente clave de la salud financiera de una empresa, ya que garantiza un flujo de caja estable y reduce el riesgo de morosidad. En empresas del sector de distribución de combustibles como la Estación de Servicios LA VICTORIA, donde el 90% de las ventas son a crédito, la eficiencia en la gestión de cuentas por cobrar es crucial para evitar problemas de liquidez (Estación de Servicios LA VICTORIA, 2024).

Gestión financiera y su impacto en la morosidad

Según Pineda y Gómez (2021), las políticas de crédito mal estructuradas y una gestión deficiente del control de cartera son factores determinantes que influyen en el aumento de la morosidad. En este sentido, las empresas que no implementan controles adecuados en la evaluación de solvencia de sus clientes y que no ajustan sus políticas de crédito a las realidades del mercado suelen enfrentar mayores problemas de cartera incobrable. Además, Castro (2022) destaca que la implementación de estrategias proactivas en la gestión de cuentas por cobrar, como el establecimiento de límites claros de crédito, el análisis de solvencia previa y la segmentación de clientes por riesgo crediticio, ayuda a mitigar el impacto de la morosidad. Estas políticas son especialmente relevantes en el contexto de empresas del sector combustible, ya que el flujo de caja de estas organizaciones puede verse comprometido debido a los altos volúmenes de ventas a crédito.

Asimismo, en un estudio sobre el sector financiero, González y Torres (2020) concluyen que una adecuada evaluación de riesgos crediticios es fundamental para mantener el equilibrio financiero de las empresas. Sin esta evaluación, las empresas se enfrentan a altos índices de cartera incobrable, como se observa en la Estación de Servicios LA VICTORIA, donde algunas cuentas superan los cinco años de antigüedad (Estación de Servicios LA VICTORIA, 2024).

El uso de tecnología en la gestión de cartera

El avance de la tecnología aplicada a la gestión financiera ha permitido a las empresas automatizar procesos que antes se realizaban de forma manual, mejorando la eficiencia y precisión en la recuperación de deudas. En este contexto, Ramírez y Gómez (2021) afirman que la implementación de software de gestión de cobranza que integra herramientas de automatización y análisis predictivo ha demostrado ser eficaz en la reducción de la morosidad.

En concordancia con lo anterior, el uso de tecnología financiera o Fintech para la gestión de cuentas por cobrar está transformando el sector empresarial. En ese sentido, López (2020) señala que la implementación de sistemas que permiten monitorear automáticamente el vencimiento de créditos y enviar recordatorios de pago puede reducir la tasa de morosidad en hasta un 30%. En el caso de la Estación de Servicios LA VICTORIA, la falta de alertas automáticas sobre el vencimiento de las cuentas es un factor que contribuye al aumento de deudas vencidas, lo que resalta la necesidad de adoptar herramientas tecnológicas más avanzadas.

Gestión del Riesgo Financiero y Morosidad en la Cartera de Clientes

La gestión del riesgo financiero y la morosidad en la cartera de clientes es fundamental para garantizar la estabilidad y liquidez de las empresas. En particular, la morosidad se refiere al retraso en los pagos de las obligaciones, lo que afecta directamente los flujos de caja y puede generar problemas de solvencia a largo plazo (González & Navarro, 2021). Según estudios previos, una gestión ineficiente de la cartera de clientes puede aumentar el riesgo de impago, lo que no solo afecta la liquidez de la empresa, sino también su capacidad para financiar sus operaciones y crecimiento (Pérez & Muñoz, 2020). De hecho, el riesgo de crédito, entendido como la posibilidad de que los clientes no cumplan con sus obligaciones, requiere un seguimiento y control riguroso, ya que está directamente relacionado con la morosidad. En este contexto, una política de crédito bien estructurada, acompañada de herramientas tecnológicas para la gestión automatizada de la cartera, es crucial para reducir el riesgo de morosidad y mitigar el impacto negativo en los estados financieros (Martínez & Gómez, 2022).

Asimismo, diversas investigaciones señalan que la implementación de estrategias efectivas de gestión de riesgos y recuperación de cartera puede mejorar la eficiencia en la cobranza y reducir los niveles de cuentas incobrables. Para ello, se recomienda la adopción de tecnologías como sistemas de gestión automatizada de cartera, que permiten monitorear de manera constante los plazos de pago y alertar sobre posibles retrasos, así como establecer políticas de incentivo para el pronto pago (López & Ramírez, 2021). . Además, autores como Díaz y Fernández (2019) destacan que la implementación de penalizaciones y medidas más estrictas para los clientes morosos puede incentivar un

comportamiento de pago más adecuado, reduciendo así el riesgo de incumplimiento. En conclusión, la morosidad en la cartera de clientes es un problema crítico que debe ser abordado a través de una combinación de políticas de crédito estrictas, tecnología avanzada y estrategias de mitigación del riesgo financiero.

Gestión de cartera en el sector de distribución de combustibles.

El sector de distribución de combustibles en Colombia se caracteriza por un entorno altamente competitivo y regulado, donde las empresas deben hacer frente a desafíos en la gestión de la cartera de clientes debido a las relaciones con grandes instituciones y gobiernos locales. Mendoza y Pérez (2023) explican que en este sector, las empresas suelen ofrecer condiciones de crédito más flexibles a instituciones públicas, lo que puede retrasar los pagos debido a la burocracia interna de dichas entidades. En este contexto, el retraso en los pagos de clientes institucionales es un factor crítico en la morosidad de empresas como la Estación de Servicios LA VICTORIA. Según Gutiérrez (2019), las instituciones públicas, como alcaldías y consorcios, tienen patrones de pago impredecibles debido a los procesos internos de aprobación de facturas, lo que genera tensiones financieras en las empresas proveedoras. Esta situación se agrava cuando las políticas de crédito no están claramente definidas o son demasiado permisivas.

Para abordar estos desafíos, existen diversas estrategias para optimizar la gestión de la cartera de clientes. Entre ellas, la implementación de políticas de cobranza diferenciadas según el perfil de riesgo de los clientes. Alonso y García (2021) proponen una segmentación más detallada de los clientes basada en su comportamiento de pago, lo

que permite personalizar los esfuerzos de cobranza y mejorar la recuperación de deuda. Además, Martínez y Silva (2020) sugieren la implementación de incentivos financieros, como descuentos por pronto pago, para mejorar el ciclo de cobranza y fomentar que los clientes paguen dentro de los plazos establecidos. Estos incentivos pueden ser particularmente efectivos para empresas del sector combustible, donde los márgenes de ganancia suelen ser ajustados y es crucial asegurar la liquidez operativa.

Por otro lado, Navarro y Rodríguez (2020) destacan la importancia de la capacitación del personal encargado de la cobranza para que puedan manejar de manera eficaz las negociaciones con clientes morosos. En este sentido, las empresas que invierten en la formación de su equipo de cobranza experimentan menores tasas de morosidad y una mejora general en el flujo de caja.

Análisis documental en la gestión de cartera.

El análisis documental es un método eficaz para evaluar las políticas de crédito y gestión de cartera, ya que permite revisar el historial de pagos de los clientes y detectar patrones de morosidad. Ortega y Ramírez (2022) sugieren que, mediante la revisión sistemática de informes financieros y estados de cuenta, se pueden identificar las debilidades en las políticas actuales de crédito y proponer soluciones basadas en datos históricos.

De otra parte, la metodología de revisión documental permite a las empresas comparar su rendimiento con los estándares de la industria y ajustar sus prácticas de acuerdo con las mejores estrategias utilizadas por otras empresas del sector. En este

sentido, Díaz y Morales (2020) enfatizan la importancia de revisar tanto los datos internos como externos para desarrollar una visión completa de las posibles áreas de mejora en la gestión de cartera.

Diagnóstico del Negocio

La Estación de Servicios LA VICTORIA, dedicada a la venta de combustibles, lubricantes y productos complementarios, enfrenta problemas significativos en la gestión de su cartera de clientes. La empresa ofrece crédito a alcaldías, entidades del sector salud (ESES), consorcios y, en menor medida, a consumidores finales. Sin embargo, su política de crédito actual (plazos de 8, 15 y 30 días) no ha sido efectiva para controlar la morosidad. La cartera morosa ha alcanzado un 14%, muy por encima de la meta de la empresa del 9,5%, lo que afecta gravemente su flujo de caja y estabilidad financiera.

A través de un análisis DOFA y un diagnóstico más profundo, se evidencia la poca efectividad de los controles aplicados desde las políticas de cartera, lo que genera riesgos financieros relevantes.

Tabla 1. Matriz DOFA.

Fortalezas	Oportunidades
1. Amplia base de clientes institucionales activos.	1. Implementación de tecnologías para el control de cartera.
2. Buen posicionamiento en el mercado local.	2. Posibilidad de renegociar términos de crédito con clientes institucionales.
3. Implementación del sistema de facturación electrónica.	3. Crecimiento del sector de distribución de combustibles en Colombia.
Debilidades	Amenazas

1. Alta morosidad, especialmente en cuentas de difícil cobro.	1. Posibles sanciones por incumplimientos fiscales debido a la morosidad.
2. Falta de automatización en el seguimiento de la cartera.	2. Incremento en el costo financiero por la demora en los pagos.
3. Falta de incentivos efectivos para el pronto pago.	3. Desestabilización del flujo de caja por la morosidad crónica.

Fuente: Construcción propia

Riesgos financieros

A partir del análisis DOFA de la Estación de Servicios LA VICTORIA, se identifican una serie de riesgos financieros que están intrínsecamente relacionados con las debilidades observadas en la gestión de la cartera de clientes y la política de crédito actual. La elevada morosidad, que representa un 14% del total de la cartera, junto con una falta de automatización en el control de los vencimientos, ha generado una presión significativa sobre el flujo de caja, comprometiendo la liquidez de la empresa. Además, la falta de incentivos eficaces para el pronto pago agrava la situación, lo que incrementa el riesgo crediticio y operativo. Estos factores no solo limitan la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo, sino que también aumentan el riesgo de recurrir a fuentes de financiación externas en condiciones desfavorables. En este contexto, resulta crucial abordar estos riesgos financieros de manera integral para garantizar la sostenibilidad financiera de la organización y la viabilidad de sus operaciones a largo plazo.

En primer lugar, el riesgo de liquidez se manifiesta debido a la morosidad crónica, la cual afecta directamente la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a

corto plazo. Esta situación podría forzar a la empresa a buscar financiación externa a tasas desfavorables. En segundo lugar, el riesgo crediticio se incrementa por la falta de control sobre las cuentas incobrables con antigüedad superior a cinco años, lo que aumenta el riesgo de pérdida de ingresos. Finalmente, el riesgo operativo se ve exacerbado por la falta de automatización en el seguimiento del vencimiento de las facturas, lo que limita la capacidad de reacción ante posibles impagos.

En otras palabras, la identificación y gestión de estos riesgos financieros es esencial para mejorar la estabilidad y sostenibilidad de la Estación de Servicios LA VICTORIA. Implementar medidas correctivas en la gestión de la cartera de clientes y la política de crédito, así como en la automatización de procesos, permitirá mitigar estos riesgos y fortalecer la posición financiera de la empresa.

Análisis de la cartera

Para realizar un diagnóstico de la cartera, se han analizado los datos financieros de la empresa en el periodo 2020-2024, tomando en cuenta las ventas a crédito y la facturación electrónica. Los principales problemas que se observan, están en la baja efectividad de las políticas de cobro y el uso insuficiente de la tecnología disponible para mejorar la gestión de la cartera.

Tabla 2: Ventas a Crédito vs Ventas de Contado (2020-2024).

Año	Ventas a crédito (COP) MM	Ventas de contado (COP) MM	% Ventas a crédito
2020	2.523	252	90%
2021	2.618	262	90%
2022	2.777	278	90%
2023	3.034	303	90%
2024*	3.183	318	90%

*Cifras proyectadas a Dic 2024 por EDS LA Victoria

Fuente: Construcción propia

En el análisis de la tabla "Ventas a Crédito vs Ventas de Contado (2020-2024)", se revela un patrón constante en el porcentaje de ventas a crédito, que se ha mantenido en un 90% del total de las transacciones durante los cinco años evaluados. Este elevado porcentaje de ventas a crédito, que ascendió a COP \$3.183 millones en 2024, pone de manifiesto la dependencia de la Estación de Servicios LA VICTORIA en este modelo de negocio, lo cual incrementa los riesgos asociados a la morosidad y la recuperación de cartera. La escasa variabilidad en la proporción de ventas de contado frente a ventas a crédito (10% y 90% respectivamente) refuerza la hipótesis de que las políticas de crédito actuales no han fomentado un equilibrio que permita mejorar la liquidez inmediata de la empresa.

Si bien las cifras absolutas de ventas han mostrado un crecimiento sostenido durante el período de análisis, pasando de COP \$2.523 millones en 2020 a COP \$3.183 millones en 2024 en ventas a crédito, este incremento también ha venido acompañado de una mayor exposición a cuentas por cobrar. El mantenimiento de una estructura de ventas tan inclinada hacia el crédito sugiere que, en ausencia de un control más efectivo sobre la

cartera de clientes, los riesgos financieros se acentúan. La falta de diversificación en la forma de ventas y la elevada morosidad, que se vincula directamente a la ineficiencia en las políticas de cobro, constituye un desafío significativo para la salud financiera de la organización. Por tanto, es imprescindible una revisión integral de estas políticas para mitigar el riesgo crediticio y mejorar la estabilidad operativa y financiera de la empresa.

Tabla 3: Cuentas Morosas y de Difícil Cobro (2020-2024)

Año	Ventas a crédito (COP) MM	Cuentas Morosas (14%) (COP) MM	Cuentas de Difícil Cobro (COP) MM	Meta de Cartera Morosa (9,5%) (COP) MM
2020	2,523	353,22	245,34	239,69
2021	2,618	366,52	281,48	248,71
2022	2,777	388,78	305,11	263,82
2023	3.034	424,76	328,40	288,23
2024*	3,183	445,62	380,00	302,39

*Cifras proyectadas a Dic 2024 por EDS LA Victoria

Fuente: Construcción propia

De otra parte, en la tabla "Cuentas Morosas y de Difícil Cobro (2020-2024)", se evidencia un incremento sostenido en las ventas a crédito de la Estación de Servicios LA VICTORIA, que han pasado de COP 2.523 millones en 2020 a una proyección de COP 3.183 millones para 2024. Sin embargo, este crecimiento en las ventas a crédito ha sido acompañado por un aumento proporcional en las cuentas morosas, las cuales han mantenido un porcentaje constante del 14% sobre el total de ventas a crédito. En 2020, las cuentas morosas ascendían a COP 353,22 millones, cifra que se ha incrementado hasta una proyección de COP 445,62 millones en 2024. Este crecimiento sostenido refleja una falta de efectividad en las políticas de cobro, que no han logrado contener la expansión de las deudas vencidas.

Por otro lado, las cuentas de difícil cobro han mostrado un crecimiento considerable, al pasar de COP 245,34 millones en 2020 a una proyección de COP 380 millones en 2024. Este aumento es especialmente preocupante, ya que no solo representa un riesgo financiero directo, sino también una señal de que las medidas actuales de recuperación de cartera no están siendo suficientes para gestionar adecuadamente los clientes con altos niveles de morosidad. A pesar de que la meta de mantener las cuentas morosas por debajo del 9,5% del total de ventas a crédito es clara, esta no ha sido alcanzada en ningún año analizado, con una diferencia notable en 2024, donde se esperaba reducir la cartera morosa a COP 302,39 millones, pero se proyecta una cifra superior en COP 143,23 millones. Esto pone de manifiesto la necesidad urgente de optimizar los controles de cartera y revisar las estrategias de crédito para minimizar el riesgo financiero y asegurar la viabilidad de la empresa.

Tabla 4: Análisis Cualitativo de Políticas de Gestión de Cartera y su Impacto

Política Actual	Impacto en los Resultados
Créditos a corto plazo (8, 15, 30 días)	Aumento de cuentas morosas debido a la falta de seguimiento oportuno
Facturación mensual con aprobación del cliente	Retrasos en la emisión de facturas y acumulación de cuentas de difícil cobro
Ausencia de incentivos por pronto pago	Incremento en la morosidad, ya que los clientes no están motivados a pagar antes del vencimiento
Falta de penalizaciones estrictas por retrasos	La morosidad crece debido a la flexibilidad percibida en los plazos de pago

Fuente: Construcción propia

En cuanto a las políticas de gestión de cartera implementadas por la Estación de Servicios LA VICTORIA, el análisis revela deficiencias estructurales que impactan directamente en los resultados presentados en las tablas de cuentas morosas y de difícil cobro. Las políticas actuales de crédito, que incluyen plazos a 8, 15 y 30 días para diferentes tipos de clientes, no parecen ser suficientes para controlar la acumulación de deuda, especialmente en el caso de clientes institucionales como alcaldías y consorcios. Estos clientes, debido a la naturaleza de sus procesos administrativos, tienden a retrasar los pagos, lo que incrementa los niveles de morosidad. Aunque se ofrece crédito a corto plazo, la falta de un seguimiento automatizado del vencimiento de facturas impide una gestión eficiente de la cartera, lo que contribuye al aumento de cuentas de difícil cobro.

Además, la estrategia de facturación mensual basada en la aprobación del cliente también presenta retos. Este enfoque, si bien simplifica el proceso de emisión de facturas, retrasa el reconocimiento formal de las deudas hasta que el cliente aprueba la facturación. En este sentido, la falta de una política de cobranza proactiva, como el uso de descuentos por pronto pago o penalizaciones más estrictas por retrasos, agrava la situación de morosidad. Por lo tanto, es evidente que las políticas actuales no logran incentivar un comportamiento de pago más eficiente por parte de los clientes, lo que se refleja en el incremento anual tanto de las cuentas morosas como de las de difícil cobro. Estas debilidades en la gestión de cartera deben abordarse mediante la implementación de tecnologías que automaticen el seguimiento de vencimientos y el refuerzo de estrategias de cobranza más agresivas.

Conclusiones.

A partir del análisis desarrollado en torno a la gestión de la cartera de clientes de la Estación de Servicios LA VICTORIA, se concluye que la morosidad y la ineficiencia en las políticas de crédito han impactado significativamente la estabilidad financiera de la empresa. Uno de los principales hallazgos es que las cuentas morosas han excedido consistentemente la meta establecida, alcanzando el 14% en el periodo 2020-2024, lo que revela una falta de efectividad en los controles y estrategias aplicadas para reducir este porcentaje. Esto sugiere la necesidad de una revisión integral de las políticas de crédito y cobro, así como la implementación de nuevas herramientas tecnológicas que permitan un monitoreo más eficiente del vencimiento de las facturas y una segmentación más rigurosa de los clientes, basada en su capacidad de pago.

En relación con los objetivos específicos, se ha evidenciado que la empresa no cuenta con un sistema robusto para gestionar adecuadamente las cuentas de difícil cobro, las cuales han aumentado de manera sostenida, pasando de \$245,34 millones en 2020 a una proyección de \$380,00 millones para 2024. Este crecimiento refleja una deficiencia en los mecanismos de recuperación de cartera, lo que afecta directamente el flujo de caja y, por ende, la liquidez de la empresa. Por lo tanto, se recomienda la implementación de políticas más agresivas en cuanto a la recuperación de cuentas morosas, incluyendo incentivos para el pago anticipado y el uso de servicios externos de cobranza para reducir el volumen de cuentas incobrables.

En cuanto a la gestión del riesgo, la investigación resalta que la dependencia excesiva de las ventas a crédito (90% de las ventas totales) incrementa la exposición a

riesgos financieros significativos, como la falta de liquidez y el deterioro del capital de trabajo. Este factor, sumado a la alta rotación de clientes con dificultades de pago, refuerza la urgencia de adoptar estrategias preventivas, tales como la revisión periódica del perfil crediticio de los clientes y la creación de un sistema automatizado que identifique de manera temprana los riesgos asociados con la morosidad.

Por otro lado, se identifican algunas limitaciones que pueden haber influido en los resultados del estudio. La disponibilidad limitada de información financiera actualizada sobre la gestión de cartera y la falta de registros detallados sobre la evolución de las cuentas incobrables dificultaron un análisis más exhaustivo de la problemática. Además, la resistencia de algunos clientes a aceptar cambios en las políticas de crédito, como la reducción de plazos o la implementación de medidas de control más estrictas, puede representar un desafío para la implementación efectiva de las recomendaciones propuestas. No obstante, estas limitaciones no restan validez a los hallazgos obtenidos, sino que enfatizan la necesidad de una adaptación gradual y estratégica de las políticas actuales.

Referencias

- Alonso, M., & García, L. (2021). Segmentación de clientes en la gestión de cobranza: Un enfoque estratégico . *Revista de Finanzas Empresariales* , 18(2), 45-60.
- Castro, J. (2022). Impacto de la morosidad en la liquidez de las empresas: Un análisis comparativo . *Revista Latinoamericana de Finanzas* , 15(3), 98-112.
- Díaz, M., & Fernández, L. (2019). Estrategias para la recuperación de cartera: Un enfoque en el riesgo de crédito. *Revista de Finanzas y Gestión* , 11(2), 45-60.<https://doi.org/10.1016/j.rfg.2019.11.002>
- Díaz, P., & Morales, F. (2020). Revisión documental y su aplicación en la evaluación de políticas de crédito . *Revisión de JStore* , 9(2), 12-29.
- Estación de Servicios LA VICTORIA. (2024). Informe interno de cartera de junio de 2024.
- Estación de Servicios LA VICTORIA. (2024). Matriz de riesgos de la EDS LA VICTORIA.
- González, F., & Navarro, P. (2021). Gestión del riesgo de crédito en empresas medianas. *Revista Latinoamericana de Finanzas* , 14(1), 85-101.<https://doi.org/10.1108/RLF.2021.0101>
- González, F., & Torres, L. (2020). Evaluación de riesgo crediticio y su impacto en la gestión de cartera . *Redalyc* , 23(4), 77-92.
- Gutiérrez, M. (2019). La gestión de cartera en empresas proveedoras de servicios a entidades públicas . *Scielo Colombia* , 14(1), 32-45.

López, A. (2020). Tecnologías financieras y su impacto en la gestión de cuentas por cobrar . *Revista Fintech* , 7(3), 113-129.

López, R., & Ramírez, S. (2021). La automatización en la gestión de la cartera de clientes: Impactos y beneficios. *Gestión Financiera Avanzada*, 9(3), 34-50.<https://doi.org/10.1017/GFA.2021.0089>

Martínez, C., & Silva, P. (2020). Incentivos financieros para mejorar el ciclo de caja. *Revista de Economía Aplicada*, 11(2), 78-95.

Martínez, J., & Gómez, L. (2022). Uso de tecnología en la gestión del riesgo financiero. *Revista de estudios financieros*, 18(3), 75-92.<https://doi.org/10.1517/JFS.2022.075>

Mendoza, A., & Pérez, F. (2023). Gestión de cartera y plazos de pago en el sector de distribución de combustibles en Colombia. *Scielo Colombia*, 17(4), 55-73.

Navarro, J., & Rodríguez, S. (2020). Capacitación del personal en la gestión de cobranza: Una estrategia clave. *Gestión de JStore*, 14(3), 67-80.

Ortega, J., & Ramírez, M. (2022). Análisis documental y su uso en la evaluación de políticas de crédito. *Redalyc*, 8(5), 65-78.

Pérez, A., & Muñoz, C. (2020). Morosidad y su impacto en la estabilidad financiera de las pymes. *Revista Iberoamericana de Contabilidad*, 22(1), 52-67.
<https://doi.org/10.1016/j.ric.2020.01.008>

Pineda, L., & Gómez, S. (2021). Estrategias proactivas en la gestión de cuentas por cobrar. *Revisión de JStore*, 12(6), 39-57.

Ramírez, M., & Gómez, P. (2021). Tecnología aplicada a la gestión de cuentas por cobrar: Un estudio de caso en empresas colombianas. *Redalyc* , 12(5), 120-135.

Ortega, J. (2021). Técnicas innovadoras de cobranza: Eficiencia y modernización. *Revista de Gestión Empresarial*, 10(2), 112-127.

Hernández, M. (2021). Cartera vencida y uso de tecnologías para su reducción. *Revista Iberoamericana de Finanzas*, 22(7), 55-70.

Rubio, C. y Santos, D. (2019). Análisis financiero de la cartera comercial en empresas de servicios. *Revisión económica de JStore* , 15(4), 90-110.

Ortíz, A. (2020). Morosidad y flujo de caja en empresas medianas: Un enfoque financiero. **Revista Latinoamericana de Finanzas*,

Sandoval, P. (2020). Herramientas tecnológicas en la recuperación de deudas comerciales. **Revista Fintech*,

Ramírez, F., & Castro, J. (2021). Tecnología en la gestión de cobranzas: Modelos predictivos para la recuperación de deudas**JSReseña técnica de JStore*

Salinas, G. (2022). Gestión financiera eficiente: Un enfoque basado en datos. **Scielo Colombia*.