



TRABAJO DE GRADO
Opción Práctica y Pasantía.

Análisis de la recuperación de cartera y su relación en la liquidez financiera de una empresa
inmobiliaria en la ciudad de Montería

Corporación Universitaria Remington.
Facultad de ciencias contables
Contaduría pública

Dayana Paola Maussa Arrieta
Luly Stephanie Ricardo Jimenez
Opción de Trabajo de grado Práctica
2025

Agradecimientos

Al espíritu santo quien es mi mejor amigo, él me ha guiado en cada paso de mi vida, ha sido mi fuente de sabiduría y mi mayor fortaleza. A mi esposo, que ha sido mi refugio y mi sostén para seguir adelante incluso en los momentos difíciles, Dios sabía que lo necesitaba por eso me puso a su lado, a mi hija que ha sido el motor que me impulsa a ser cada día un mejor ejemplo para ella, gracias porque he tenido que ausentarme de casa para cumplir este gran sueño de ser profesional y siempre me han esperado con paciencia y una gran sonrisa, a mi abuela por su crianza, a mi madre por su ejemplo de determinación y constancia, a mi suegra que es mi otra mamá y que con sus palabras de afirmación y apoyo continuo me han impulsado a no desistir, a mi mentora espiritual María Urzola quien con sus oraciones y palabras abrieron camino para que esto fuera posible y aun cuando yo creí que no podía ella continuo confiando en este título profesional como contadora pública, a mis pastores Jorge y Marlen por sostenerme con sus oraciones e impulsarme siempre a ser una mejor versión de mí como mujer de Dios, esposa, madre, líder, profesional y empresaria. ¡Gracias por creer siempre en mí!. A mi asesora de práctica Luly Stephanie Ricardo, por su orientación, comentarios y correcciones que hicieron posible este trabajo.

A quienes me ofrecieron una palabra de aliento, una explicación o un apoyo durante este camino académico, ¡gracias infinitas!

Nunca han sido mis capacidades. Siempre ha sido Dios obrando en mí.

Tabla de Contenido

Resumen.....	4
Palabras clave.....	5
Problemática abordada	6
OBJETIVOS.....	10
METODOLOGÍA.....	11
Resultados.....	19
Conclusiones.....	22
Referencias.....	24

Listado de tablas.

Tabla 1 Relación cartera anual y % de cartera.....	7
Tabla 2 POLITICAS INTERNAS PROCESO DE CARTERA	12
Tabla 3 RELACIÓN DE APOYO DOCUMENTAL Y AUTORES.....	15

Resumen

El presente trabajo analiza la relación directa entre la recuperación de cartera y la liquidez financiera de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Montería, iniciando con la identificación del estado actual de la cartera vencida y de la evaluación de los procedimientos utilizados para su gestión. Este análisis surgió debido al incremento significativo de la cartera morosa superior a 90 días en la empresa objeto de este estudio, lo cual afecta directamente su flujo de caja, la capacidad de cumplir obligaciones con los propietarios de los inmuebles y la sostenibilidad operativa. El estudio tiene un enfoque cualitativo, de tipo documental con aplicación práctica, basado en la revisión de reportes internos de cartera, estados financieros, flujos de caja, registros de gestión de cobro y soportes jurídicos correspondientes al periodo 2022–2025. De igual forma, se contrastó esta información con investigaciones académicas nacionales e internacionales que evidencian cómo la gestión del capital de trabajo, especialmente de las cuentas por cobrar, influye en la rentabilidad, liquidez y valor de las empresas inmobiliarias. Los resultados arrojan que, aunque la empresa ha logrado una reducción progresiva en los saldos en mora, persisten retrasos recurrentes entre 30 y 90 días que afectan su rotación de cartera y la disponibilidad de liquidez para cubrir obligaciones periódicas. La empresa debe destinar recursos propios para cumplir con los pagos a los propietarios cuando los arrendatarios presentan retrasos, lo cual genera presiones financieras y limita la capacidad de inversión. Se identificaron falencias en la estandarización de las políticas de cobro, en los tiempos de reacción ante la mora y en la continuidad del seguimiento. Se concluye que la recuperación de cartera es un factor determinante para la sostenibilidad financiera de las empresas inmobiliarias, ya que influye directamente en su ciclo de conversión de efectivo, capacidad de pago y rentabilidad. Finalmente, se proponen estrategias de mejora como el fortalecimiento de las políticas de cobro, segmentación de arrendatarios según riesgo, automatización de recordatorios, estrategias de incentivos por pronto pago y articulación jurídica más rápida, con el fin de optimizar la liquidez y garantizar la estabilidad financiera de la organización.

Palabras clave: Cartera vencida, Liquidez financiera, Gestión de cobro, Empresa inmobiliaria, Capital de trabajo

Problemática abordada

En la actualidad, un gran número de empresas inmobiliarias en la ciudad de Montería enfrentan un contexto financiero complejo por el incremento en la cartera vencida mayor a 90 días, lo que representa una dificultad significativa en la recuperación oportuna de los recursos; resultados en el estudio de la cartera en empresas como la que es objetivo de estudio, informes locales y trabajos de grados académicos como los de Navarro K (2023), Godoy y Pacheco (2020), evidencian que las empresas inmobiliarias de la región presentan oportunidades de mejora en el proceso de recaudo y depuración de la cartera, lo que genera un impacto directo sobre la liquidez y la capacidad de inversión.

Asimismo, investigaciones realizadas por Gárnica, Godoy y Pacheco (2020), sobre la formación de precios del suelo en Córdoba y casos prácticos de inmobiliarias que operan en Montería, evidencian que las condiciones del mercado como variaciones en la demanda y en los tiempos de pago, inciden directamente en los flujos de efectivo y en la necesidad de financiar diferencias temporales entre recaudos y pagos a propietarios. Estos antecedentes locales confirman la pertinencia de analizar la recuperación de cartera como una variable clave para la sostenibilidad financiera de las empresas inmobiliarias en Montería.

Para la empresa en la cual se desarrolla el presente estudio y cuya visión es consolidarse como líder en la administración y construcción de proyectos inmobiliarios en Montería y Córdoba, los problemas de cartera representan un desafío frontal. Actualmente, la empresa enfrenta retrasos significativos en los tiempos de recaudo de los cánones de arrendamiento, lo que afecta la disponibilidad de liquidez inmediata y obliga a destinar recursos para el cumplimiento de las fechas de pago a los propietarios y rubros adicionales a la gestión de cobros.

Tabla 1 Relación cartera anual y % de cartera

AÑO	\$ CARTERA ANUAL	PROMEDIO MORA DÍAS	FACTURACIÓN ANUAL	GANANCIA ANUAL	% CARTERA SOBRE FACTURACIÓN
2022	40.000.000	Cobro jurídico	840.000.000	84.000.000	4,762%
2023	30.000.000	180	960.000.000	96.000.000	3,125%
2024	25.000.000	120	1.200.000.000	120.000.000	2,083%
2025	10.000.000	60	1.800.000.000	180.000.000	5,56%

La antigüedad promedio de la mora reportada es diversa: en 2022 aproximadamente el 3% de la cartera se encuentra en cobro jurídico (proceso que indica una recuperación más prolongada y costos legales adicionales); en 2023 la mora promedio reportada fue de aproximadamente 6 meses (180 días) y un porcentaje del 3,125% de la cartera; en 2024, mora de hasta 4 meses (120 días) con un peso del 2,083% ; y en 2025, moras entre 60 y 90 días (estimado en 75 días) representados en un 5,56% ; La rotación de cartera (días) se calcula mediante la fórmula $(\text{Cartera} * 360) / \text{Facturación anual}$. Valores más altos de rotación indican mayor demora en convertir cuentas por cobrar en efectivo, lo cual afecta directamente la liquidez.

La ganancia anual estimada de la inmobiliaria es de \$ 120.000.000. Comparando la cartera acumulada (\$ 80.000.000) con la ganancia anual, el saldo en cartera equivale a aproximadamente 0.67 veces la ganancia anual, una parte significativa de los recursos que la empresa podría invertir en proyectos o pagar obligaciones está comprometiéndose en cuentas por cobrar en mora. En otras palabras, si la recuperación de la cartera se retrasa o no se logra, la empresa podría ver limitada su capacidad para sostener sus gastos operativos. Por lo que el patrimonio de la compañía se compromete ya que la cartera que llega a gestión jurídica, permanece en espera por procesos legales por meses incluso años.

En este sentido, se plantea la necesidad de la gestionar eficientemente la cartera y el capital de trabajo, en particular de las cuentas por cobrar, para mejorar los niveles de

rentabilidad y estabilidad de la compañía. Identificar las falencias actuales en los procesos de recaudo, los tiempos de recuperación de cartera y las políticas de crédito, nos permitirá diseñar ideas que reduzcan el ciclo de conversión de efectivo y fortalezcan la posición financiera de la empresa, garantizando su sostenibilidad en el mercado inmobiliario de Montería y proyectando su competitividad hacia una futura expansión nacional.

Por ello, este trabajo busca analizar cómo la gestión de la cartera afecta la liquidez financiera de una empresa inmobiliaria en Montería, con el fin de aportar estrategias que fortalezcan la sostenibilidad del sector en el ámbito local.

En el ámbito internacional autores como Contreras (2023) señala que, cuando una empresa logra reducir sus cuentas por cobrar, aumenta su liquidez y, en consecuencia, dispone de más fondos para invertir en nuevos proyectos, mientras que un mal manejo de este rubro puede traer dificultades para sostener operaciones, incrementar los costos financieros e incluso generar riesgos de insolvencia.

Adicional a esto, diferentes investigaciones han demostrado que una adecuada gestión del capital de trabajo, en especial de las cuentas por cobrar, incide directamente en la rentabilidad y estabilidad de las empresas inmobiliarias como lo menciona Bartolomucci (2020) quien enfatiza que el ciclo de conversión de efectivo (CCE) es más largo en este sector por la naturaleza de los proyectos, lo que genera vulnerabilidad financiera si no se administra bien; Así mismo una relación inversa entre la longitud del ciclo de conversión de efectivo (CCE) y el desempeño financiero: a menor tiempo de recuperación de cartera, mayor rentabilidad y capacidad de responder a las obligaciones de corto plazo.

Estudios demuestran que empresas de distintos sectores entre ellos el inmobiliario en países como Indonesia, Guayaquil y Lima han tenido que batallar con la recuperación de cartera, debido al impacto que causa en la liquidez de las organizaciones. Autores como Mahendra & Faurohman (2024) encontraron que la gestión del capital de trabajo, incluyendo las políticas de cobro y recuperación de cuentas por cobrar, afecta significativamente el valor de la empresa y su liquidez, sobre todo en periodos de crisis.

De manera similar, en Guayaquil, Ecuador, Santillán, Triviño, Anchundia, Ulloa y Velez, (2025) evidenciaron que la adquisición de cartera vencida tiene impacto sobre la ratio corriente y la liquidez general, aunque mediado por la efectividad de las políticas de

cobranza. Por otra parte, Choquehuanca y Puican (2023), recomiendan emplear nuevas ideas de seguimiento y control en la cartera, como cronogramas más detallados y estrictos, descuentos por pronto pago y mecanismos de cobranza más eficientes.

De igual forma en el contexto nacional, se puede evidenciar que investigaciones de cartera, mercado inmobiliario, análisis de mora y riesgo crediticio inmobiliario, destacan la vulnerabilidad en el deterioro de la cartera, dificultades en las ventas y mayores niveles de mora, Meneses (2023), indica que el mercado inmobiliario evidenció reducciones en ventas, incremento de unidades disponibles y caídas de confianza del consumidor. Comprobando así que la estabilidad de las empresas está ligada a su capacidad de mantener un flujo de caja. El sector inmobiliario, enfrenta el reto de equilibrar los tiempos de recaudo de los arrendatarios con los pagos a los propietarios, por lo que muchas veces las compañías deban financiar con recursos propios esas diferencias temporales.

En otras palabras, la recuperación de cartera es fundamental para la sostenibilidad financiera de cualquier empresa. Una gestión adecuada de las cuentas por cobrar no solo garantiza la liquidez necesaria para cumplir con las obligaciones de la empresa, sino que también permite proyectar crecimiento, invertir en nuevos proyectos y fortalecer la confianza de los clientes, propietarios y nuevos inversionistas; Cuando la cartera no se recupera efectivamente, la empresa enfrenta riesgos de iliquidez, disminución en su capacidad de pago y pérdida de rentabilidad. Por el contrario, implementar estrategias de recuperación eficientes contribuye a mantener un buen flujo de caja, evita el deterioro de la cartera y promueve relaciones más sólidas con los clientes.

En el sector empresarial, y de manera especial en áreas como el inmobiliario, la recuperación de cartera no es solo un proceso administrativo, sino un factor determinante que respalda la estabilidad y el crecimiento a mediano y largo plazo.

¿cuál es la relación entre la cartera y la liquidez financiera de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Montería?

OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar el proceso de recuperación de cartera y su relación con la liquidez financiera de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Montería, con el fin de proponer ideas que hacer más eficiente la gestión de cobro y fortalezcan la sostenibilidad financiera de la empresa.

Objetivos específicos

- Identificar el estado actual de la cartera vencida de la empresa inmobiliaria objeto de estudio.
- Comprender las políticas y procedimientos actuales de recuperación de cartera aplicados por la empresa.
- Aplicar alternativas de mejora en la gestión de recuperación de cartera que contribuyan al fortalecimiento de la liquidez financiera de la empresa inmobiliaria.

METODOLOGÍA

El presente trabajo de grado, se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, dado que busca interpretar la información documental y financiera relacionada con la recuperación de cartera y la incidencia en su liquidez, sin manipular variables ni revelar información confidencial de la misma. Este enfoque permite analizar de manera integral cómo las políticas de cobro, los tiempos de recaudo y los niveles de mora influyen directamente en la estabilidad económica de la organización.

El estudio es de tipo documental con aplicación práctica, de carácter descriptivo y analítico, ya que combina la revisión de fuentes bibliográficas con la evaluación de información interna obtenida directamente de la empresa inmobiliaria ubicada en la ciudad de Montería, quien se dedica a la administración, arrendamiento, venta y construcción de proyectos inmobiliarios, y actualmente está en pro de fortalecer su sostenibilidad financiera por medio del mejoramiento de los procesos de recuperación de cartera y recaudo.

El diseño de la investigación es no experimental y transversal, ya que se analiza la información correspondiente a años desde el 2022 y primer semestre de 2025, sin modificar los hechos observados. El propósito es comprender cómo el comportamiento de la cartera durante este periodo ha impactado en la liquidez de la empresa teniendo que financiar durante periodos prolongados con recursos de los socios los cánones de arrendamientos a propietarios para no afectar la credibilidad y crecimiento al que se visiona la organización.

La unidad de análisis corresponde a una empresa Inmobiliaria de la ciudad de Montería., empresa que actualmente administra alrededor de cien (100) contratos de arrendamiento activos. De acuerdo con sus registros internos, el 3% de los clientes pasa anualmente a proceso jurídico por mora extendida, mientras que aproximadamente el 5% presenta retrasos de hasta 30 días en el pago del canon y un 3% adicional se atrasa hasta 60 días. Estas cifras reflejan un nivel de morosidad moderado pero constante, que afecta el flujo de caja mensual y la rotación de cartera, considerando que cerca del 90% de la liquidez de la empresa proviene de los recaudos de arriendos.

Actualmente, las políticas de cobro están siendo lideradas directamente por la administración general de la empresa. Estas políticas establecen una tolerancia máxima de cinco (5) días calendario después de la fecha pactada para el pago del canon. A partir del sexto día de mora, se procede a notificar al arrendatario mediante llamadas telefónicas, visitas domiciliarias y correos electrónicos dirigidos tanto al deudor como al codeudor. Si la mora persiste, se realiza un seguimiento continuo hasta el día 35, fecha en la que, de no haberse efectuado el pago o llegado a un acuerdo, se emite la solicitud formal de restitución del inmueble. Este procedimiento ha permitido mantener una comunicación directa y constante con los clientes, aunque aún se evidencian desafíos en la recuperación total de los saldos pendientes:

Tabla 2 POLITICAS INTERNAS PROCESO DE CARTERA

ETAPA DEL PROCESO	ACCIÓN EJECUTADA	RESPONSABLE	PLAZO O RANGO DE APLICACIÓN	MEDIO DE COMUNICACIÓN O GESTIÓN	OBJETIVO PRINCIPAL
PREVENCIÓN DE MORA	Se establece una tolerancia máxima de cinco (5) días calendario después de la fecha pactada para el pago del canon, promoviendo recordatorios previos al vencimiento.	Administración general	Día 1 a 5 después del vencimiento	Recordatorios automáticos, WhatsApp y correo electrónico.	Prevenir retrasos en los pagos y reducir los casos de mora temprana.

PRIMER CONTACTO DE COBRO	Desde el sexto (6) día de mora, se notifica al arrendatario mediante llamadas, correos electrónicos y visitas domiciliarias, incluyendo al codeudor.	Administración general y área de cartera	Día 6 a 15 de mora	Llamadas, correos y visitas.	Promover la normalización del pago mediante comunicación directa.
SEGUIMIENTO INTENSIVO	Se realiza seguimiento continuo hasta el día 35, con registro de compromisos, acuerdos de pago o promesas de cancelación.	Administración general	Día 16 a 35 de mora	Contacto personalizado y seguimiento en base de datos.	Recuperar valores pendientes sin necesidad de acciones legales.
SOLICITUD FORMAL DE RESTITUCIÓN	Si no hay respuesta o acuerdo al día 35, se emite la solicitud formal de restitución del inmueble y se documenta la mora.	Gerencia administrativa y área jurídica	A partir del día 35 de mora	Comunicación escrita al arrendatario y codeudor.	Proteger los derechos contractuales del propietario.
PROCESO JURÍDICO DE COBRO	Los casos con mora persistente o incumplimiento de acuerdos son trasladados al abogado externo para iniciar proceso de restitución y cobro judicial.	Asesor jurídico externo	Desde el día 60 de mora en adelante	Radicación del proceso judicial con documentación contractual.	Recuperar la posesión del inmueble y gestionar el pago mediante vías legales.

EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN	Se realiza una revisión mensual de los casos jurídicos y administrativos, generando reportes de efectividad y tiempos de recuperación.	Gerencia administrativa y contabilidad	Mensual	Informes de cartera y reuniones de análisis.	Mejorar los índices de recuperación y fortalecer la liquidez.
---------------------------------------	--	--	---------	--	---

Para la recolección de la información se emplea la revisión documental interna y externa. En el ámbito interno, se analizan reportes de cartera, estados financieros, informes de tesorería y registros de gestión de cobro; mientras que, en el ámbito externo, se revisan artículos científicos, tesis académicas, y la normativa vigente sobre gestión de cartera y liquidez.

A continuación, se relacionan los pasos de la revisión documental realizada:

- **Identificación de fuentes contables:** Se recopilaron los reportes de cartera mensual, estados financieros (balance general y estado de resultados) y comprobantes de egresos e ingresos emitidos durante el periodo 2022–2025.
- **Análisis de cartera:** Se clasificaron los saldos por antigüedad (corriente, 30, 60 y más de 90 días) con el fin de evaluar el nivel de morosidad y su comportamiento histórico.

- **Revisión de gestión de cobro:** Se examinaron los registros de llamadas, correos y visitas realizados a los arrendatarios y codeudores, verificando la efectividad de los procedimientos aplicados por el área administrativa.
- **Evaluación de informes de tesorería:** Se revisaron los flujos de caja proyectados y ejecutados para determinar el impacto de la cartera en la liquidez mensual de la empresa.
- **Validación de soportes jurídicos:** Se analizaron los expedientes de procesos de restitución de inmuebles y conciliaciones, verificando los tiempos de respuesta y la recuperación de saldos.
- **Conclusión del análisis:** Los resultados obtenidos permitieron identificar debilidades en la recuperación oportuna, determinar causas de mora recurrentes y formular recomendaciones para fortalecer la política de cobro.

A continuación, podemos encontrar el instrumento de apoyo utilizado, una matriz de análisis documental, en la cual se registran los datos más relevantes de cada fuente (autor, año, tipo de documento, contenido principal y aporte al estudio). A partir de esta información, se realiza un análisis de contenido y comparación de fuentes, que permite establecer coincidencias entre la teoría y la práctica, identificando los factores que inciden en la recuperación de cartera y su impacto en los indicadores de liquidez:

Tabla 3 RELACIÓN DE APOYO DOCUMENTAL Y AUTORES

AUTOR(ES) Y AÑO	TÍTULO / FUENTE	MÉTODO UTILIZADO	APORTE PARA EL ESTUDIO	RECOMENDACIONES PRINCIPALES
CONTRERAS FRANCIA, R. (2023)	<u>Las cuentas por cobrar y su relación con la liquidez de la empresa inmobiliaria de La Victoria, 2022. Tesis</u>	Enfoque cuantitativo, diseño correlacional. Análisis de indicadores financieros.	Evidenció una relación directa entre la eficiencia en la gestión de cuentas por cobrar y la liquidez empresarial.	Implementar políticas de cobro oportunas y control de morosidad para mejorar la rotación de efectivo.

	<u>de pregrado, Univ. César Vallejo. Enlace</u>			
BARTOLOMUCCI, G. (A.A. 2019/2020)	<u>Working capital management in the real estate industry: the impact on profitability and firm value real estate Italian firms. Tesis de maestría, LUISS Guido Carli University. Enlace</u>	Enfoque cuantitativo, análisis econométrico con datos panel.	Determinó que la gestión eficiente del capital de trabajo incrementa la rentabilidad y valor de la empresa inmobiliaria.	Reducir los periodos de cobro y optimizar la rotación de inventarios y cuentas por pagar.
NAVARRO MERCADO, K. (2022)	<u>La gestión eficiente de cartera de clientes en la constructora Urbanizar S.A.S. Tesis de pregrado, Univ. de Córdoba. Enlace</u>	Investigación descriptiva con enfoque mixto.	Identificó deficiencias en la recuperación de cartera que afectaban la liquidez operativa.	Implementar controles automatizados y segmentación de clientes según riesgo de mora.

GARNICA B., R., GODOY G., R. Y PACHECO E., J. (2020)	<u>Los precios del suelo urbano en la dinámica inmobiliaria de Montería (2003–2018).</u> <u>Alpha Group.</u> <u>Enlace</u>	Investigación documental y análisis estadístico de precios.	Aporta contexto económico del mercado inmobiliario local, útil para comprender los ciclos de inversión y liquidez.	Mantener estudios periódicos del comportamiento del suelo urbano para anticipar riesgos financieros.
CHOQUEHUA NCA VELÁSQUEZ, M. & PUICAN YAURI, B. (2023)	<u>Cuentas por cobrar y liquidez en una empresa inmobiliaria, Lima 2023. Tesis de pregrado, Univ. Norbert Wiener.</u> <u>Enlace</u>	Enfoque correlacional, con análisis financiero e indicadores de rotación.	Confirmó que una adecuada gestión de cobro mejora la capacidad de pago a corto plazo.	Capacitar al personal en seguimiento de cartera y establecer límites de crédito.
SANTILLÁN GIRÓN, C. ET AL. (2025)	<u>Compra de cartera vencida y su impacto en la liquidez de las empresas de cobranzas de Guayaquil.</u> <u>Revista Compendium, 12(2), 99–110.</u> <u>DOI</u>	Enfoque cuantitativo con análisis de regresión múltiple.	Analizó el impacto positivo de la compra de cartera vencida en la recuperación de liquidez.	Fomentar alianzas con empresas de cobranza para optimizar la rotación de cuentas.

BANCO DE LA REPÚBLICA (2023)	<u>Reporte de estabilidad financiera – II semestre 2023: Análisis de la cartera y del mercado inmobiliario en Colombia.</u> Enlace	Estudio técnico con análisis macroeconómico y financiero.	Aporta información del comportamiento del crédito y riesgo del sector inmobiliario.	Fortalecer la gestión del riesgo crediticio y prever efectos de tasas de interés sobre la cartera.
MAHENDRA, R. Y. & FATUROHMAN, T. (2024)	<u>The impact of working capital management on firm value and profitability of listed property and real estate firms in Indonesia during the COVID-19 pandemic.</u> <u>En The finance-innovation nexus, Vol. 34, Emerald Publishing.</u> DOI	Análisis cuantitativo con modelos de regresión y comparación de periodos pre y post pandemia.	Evidenció que una gestión agresiva del capital de trabajo incrementa la rentabilidad durante crisis económicas.	Ajustar las políticas de capital de trabajo según las condiciones del mercado y mantener liquidez preventiva.

Aunque el método empleado es de naturaleza documental, se incluyen datos reales y prácticas actuales de la empresa, con el fin de soportar el análisis y garantizar la validez

de los resultados, sin incluir información confidencial. Esta integración de información interna permite contextualizar el estudio dentro de la realidad del mercado inmobiliario de Montería y mostrar cómo la gestión directa del cobro incide en la liquidez financiera de la empresa.

Finalmente, se espera que el análisis permita identificar los factores que inciden en los retrasos del recaudo, evaluar su efecto sobre los indicadores de liquidez, y proponer estrategias de mejora que optimicen el flujo de caja, reduzcan la morosidad y fortalezcan la sostenibilidad de la empresa inmobiliaria y de las empresas del sector inmobiliario en la región

Resultados.

El análisis de los registros evidenció que la empresa presenta una cartera vencida equivalente al 5,56% del total facturado, concentrada principalmente en obligaciones con antigüedad superior a 60 días. La mayor concentración de mora recurrente corresponde a tres o cuatro clientes. Asimismo, se evidencia la ausencia de segmentación según el riesgo, lo que dificulta la priorización de acciones de cobro. Estos hallazgos reflejan un impacto directo en el flujo de caja mensual y en la capacidad operativa de la empresa.

La revisión documental evidenció que la empresa cuenta con criterios generales para el manejo de cartera; sin embargo, la gestión de control en este proceso no es eficiente ya que el proceso depende en gran medida de seguimiento manual, llamadas telefónicas y recordatorios informales, sin cronogramas definidos, indicadores de gestión ni soporte tecnológico. Además, no existe un protocolo diferenciado para morosidad temprana, media o crítica, lo cual reduce efectividad y tiempos de respuesta.

A partir del diagnóstico, se formularon propuestas como: implementación de un software de cobranza automatizado, establecimiento de un manual interno de recaudo, segmentación de deudores por riesgo, acuerdos de pago estandarizados, reporte preventivo a centrales de riesgo, actualización contractual y capacitación del personal administrativo. La simulación financiera de estas medidas proyecta una reducción del 35% en cartera

vencida durante los primeros seis meses de implementación, fortaleciendo la liquidez y sostenibilidad de la empresa.

La cartera por arriendos presenta un comportamiento crítico en 2022–2025: saldo acumulado en mora de \$80.000.000, con un pico en 2024 de \$40.000.000. (ver cuadro 1)

Los tiempos de recaudo son elevados: 2022 (cobro jurídico), 2023 promedio 180 días, 2024 promedio 120 días, 2025 75 días. Esto se traduce en una afectación de liquidez importante.

La administración centraliza la gestión de cobro, pero aún persisten dificultades en la recuperación total (muchos expedientes en cobro jurídico). (ver cuadro políticas de cobro implementadas)

Los resultados obtenidos muestran que la empresa enfrenta dificultades en el recaudo oportuno de los cánones de arrendamiento, lo cual genera retrasos en los flujos de efectivo y limita la capacidad para cumplir de manera inmediata con las obligaciones hacia los propietarios. Esta situación tiene una estrecha relación entre la gestión de cartera y la liquidez, tal como lo señalan los distintos autores citados.

En concordancia con Contreras (2023) y Choquehuanca & Puican (2023), la eficiencia en la administración de las cuentas por cobrar depende en gran medida de la aplicación de políticas de cobro claras, seguimiento permanente y comunicación directa con los arrendatarios. Los hallazgos del estudio coinciden con estas afirmaciones, pues la empresa presenta resultados más favorables en los periodos donde se fortaleció el control y la gestión de cobros.

Asimismo, Bartolomucci (2020) y Mahendra & Faturohman (2024) destacan la importancia del manejo adecuado del capital de trabajo y la reducción de los plazos de cobro como estrategia para mantener la rentabilidad y estabilidad financiera. Este principio se confirma en la empresa, dado que los mayores niveles de liquidez se alcanzan en los periodos en que los arrendatarios cumplen sus pagos dentro de los primeros 60 días.

Por otra parte, estudios como el de Santillán et al. (2025) proponen alternativas como la venta o cesión de cartera vencida a entidades especializadas, con el fin de recuperar

liquidez inmediata y reducir la carga administrativa y judicial. En el contexto de la empresa analizada, esta medida podría considerarse para los saldos antiguos en cobro jurídico.

El Banco de la República (2023), en su reporte de estabilidad financiera, resalta que la liquidez de las empresas inmobiliarias depende no solo de su gestión interna, sino también de factores macroeconómicos, como las tasas de interés y el comportamiento del crédito. Esto sugiere que la gestión de cartera debe complementarse con estrategias de planeación financiera que permitan anticiparse a cambios del entorno.

En términos generales, los resultados del estudio demuestran que una gestión de cartera más eficiente genera una mejora directa en la liquidez, confirmando las teorías revisadas. La aplicación de procesos de cobro preventivos, segmentación de clientes, acuerdos de pago formales y seguimiento permanente, se identifica como la ruta más efectiva para fortalecer la posición financiera y reducir la exposición al riesgo de mora.

Conclusiones.

Podemos concluir en primer lugar que, aunque la empresa ha mostrado una disminución progresiva en los índices de mora entre 2022 y 2025, aún se evidencian retrasos significativos en algunos clientes, especialmente aquellos que terminan en procesos jurídicos. Los saldos en mora superiores a 60 días continúan deteriorando el flujo de caja mensual, llevando a la empresa a financiar temporalmente pagos a propietarios con recursos propios, lo cual genera presión constante sobre la liquidez.

La empresa aplica un protocolo de gestión estructurado, basado en recordatorios, seguimiento continuo, contacto con codeudores y traslado a proceso jurídico cuando es necesario. No obstante, aunque las acciones han permitido reducir la cartera vencida, aún se evidencian oportunidades de mejora en la automatización del seguimiento, la segmentación por niveles de riesgo y la generación de reportes periódicos para la toma de decisiones estratégicas.

En efecto existen lineamientos generales para la gestión de recuperación, pero deben gestionarse de manera oportuna y en los tiempos pertinentes y afianzar la documentación de manera completa. Se debe fortalecer la implementación de protocolos, indicadores y herramientas tecnológicas para disminuir la dependencia del seguimiento manual y aumentar la efectividad del proceso de recaudo.

Finalmente, el análisis demuestra que la liquidez de la empresa puede fortalecerse mediante estrategias como: optimización del ciclo de cobro, adopción de herramientas tecnológicas para seguimiento y alerta oportuna, generar acuerdos de pago flexibles, estudios y clasificación de clientes según su comportamiento financiero y la implementación de indicadores de gestión que permitan evaluar mensualmente la efectividad del recaudo. Estas medidas favorecerían la reducción de la cartera vencida y contribuirían a mejorar la rotación de los recursos.

El presente análisis permitió diseñar propuestas de mejora orientadas a estandarizar procedimientos, automatizar procesos, fortalecer la cultura de pago y optimizar la comunicación con los clientes. Su implementación proyecta beneficios financieros,

operativos y de credibilidad, contribuyendo al fortalecimiento de la liquidez empresarial y a la sostenibilidad del negocio inmobiliario

En conjunto, se concluye que la recuperación de cartera tiene una incidencia directa y significativa sobre la liquidez financiera de la empresa inmobiliaria, ya que define su capacidad para cumplir oportunamente con los propietarios, financiar operaciones y proyectar crecimiento. Una gestión eficiente de las cuentas por cobrar no solo mejora el flujo de caja, sino que también fortalece la confianza de los clientes, propietarios e inversionistas, consolidando así la sostenibilidad y competitividad de la empresa en el mercado inmobiliario de Montería.

Referencias

- Banco de la República, Gerencia Técnica, Subgerencia Monetaria y de Inversiones Internacionales, & Departamento de Estabilidad Financiera. (2023). *Reporte de estabilidad financiera — II semestre 2023: Análisis de la cartera y del mercado inmobiliario en Colombia*. Banco de la República. <https://repositorio.banrep.gov.co/items/526523bb-0944-4cdf-af44-c90d177f63b1>
- Bartolomucci, G. (A.A. 2019/2020). *Working capital management in the real estate industry: the impact on profitability and firm value real estate Italian firms*. (Tesis de maestría). LUISS Guido Carli University. <https://tesi.luiss.it/id/eprint/27796>
- Choquehuanca Velásquez, M., & Puican Yauri, B. (2023). *Cuentas por cobrar y liquidez en una empresa inmobiliaria, Lima 2023*. (Tesis de pregrado). Universidad Norbert Wiener. <https://hdl.handle.net/20.500.13053/9991>
- Contreras Francia, R. (2023). *Las cuentas por cobrar y su relación con la liquidez de la empresa inmobiliaria de La Victoria, 2022*. (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/141177>
- Garnica B., R., Godoy G., R., & Pacheco E., J. (2019). *Los precios del suelo urbano en la dinámica inmobiliaria de la ciudad de Montería (2003-2018)*. Alpha Group, 210 p., Montería, Colombia. Primera edición: noviembre 2020. <https://repositorio.unicordoba.edu.co/handle/ucordoba/4833>
- Mahendra, R. Y., & Faturhman, T. (2024). The impact of working capital management on firm value and profitability of listed property and real estate firms in Indonesia during the COVID-19 pandemic. In W. A. Barnett & B. S. Sergi (Eds.), *The finance-innovation nexus: Implications for socio-economic development* (Vol. 34, pp. 161–176). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S1571-038620240000034013>

- Navarro Mercado, K. (2022). *La gestión eficiente de cartera de clientes en la constructora Urbanizar S.A.S.* (Tesis de pregrado). Universidad de Córdoba.
<https://repositorio.unicordoba.edu.co/entities/publication/7e53511d-0b21-42d6-9c20-09ab34c3325a>
- Santillán Girón, C., Triviño Ibarra, C., Anchundia Córdova, W., Ulloa Armijos, A., & Vélez, C. (2025). Compra de cartera vencida y su impacto en la liquidez de las empresas de cobranzas de Guayaquil. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 12(2), 99–110.
<https://doi.org/10.46677/compendium.v12i2.1324>