

Diseño de un modelo de gestión de cartera para fortalecer el recaudo de cartera en
SURTIMOTORA SAS

Corporación Universitaria Remington.

Facultad De Ciencias Contables

Contaduría Publica

Maira Lorena Rojas Ramírez

Mayiris Mayo Rios

Pasantía validación de funciones

Opción de Trabajo de grado Práctica o Pasantía.

2026

Agradecimientos

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa académica con dedicación y compromiso. Además, agradezco a la tutora Mayiris Rios por su acompañamiento en este proceso tan impórtate para cada uno de nosotros, como lo fue el desarrollo del presente trabajo, a la empresa SURTIMOTORA SAS, por ser parte de este proceso y darme la oportunidad de pertenecer a su equipo de trabajo; en especial a Yuly Andrea Quiroga, quien me brindo la oportunidad de desempeñarme en el área contable aun sabiendo que no tenía experiencia gracias a ella y a los conocimientos que me ha proporcionado, he podido dar lo mejor de mí en esta área.

A mi familia, en especial a mi esposo José Aldahir Patiño Medina, que desde que tome la decisión de iniciar esta hermosa carrera, he sentido en todo momento su apoyo incondicional, comprensión y motivación constante. Su confianza fue fundamental para superar los desafíos presentados a lo largo de este camino.

A la institución y a los docentes del programa, por compartir sus conocimientos, experiencias y herramientas las cuales contribuyeron significativamente a mi formación integral.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, aportaron al desarrollo de este trabajo, brindando apoyo académico, técnico o emocional.

A todos, muchas gracias.

Contenido

Resumen	5
1. PROBLEMÁTICA ABORDADA EN LA PRÁCTICA	6
1.2. Objetivos	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
2. SUSTENTACIÓN TEÓRICA	9
2.1. Antecedentes investigativos	9
2.2. Marco teórico	10
2.3. Marco conceptual	12
2.3.1. Gestión de cartera	12
2.3.2. Liquidez	12
2.3.3. Riesgo crediticio	13
2.3.4. Rotación de cartera	13
2.4. Marco legal	13
2.4.1. Código de Comercio Colombiano (Decreto 410 de 1971)	13
2.4.2. Estatuto del Consumidor (Ley 1480 de 2011)	14
2.4.3. Ley de Protección de Datos Personales (Ley 1581 de 2012)	14
2.4.4. Regulación de Canales de Cobranza (Ley 2300 de 2023)	15
3. METODOLOGÍA	16
3.1. Enfoque metodológico	16
3.2. Tipo de Estudio	16
3.3. Universo y Muestra	17
3.4. Fuentes de Información y Documentos Analizados	17

3.5. Proceso de Recolección y Análisis de la Información	17
Indicadores Analizados	18
Construcción de la Propuesta	18
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	20
5. CONCLUSIÓN	22
Referencias	23
Anexos	25
MANUAL DE PROCESOS – CARTERA	25

Resumen

La empresa Surtimotora SAS, dedicada a la comercialización de motocicletas, enfrenta desafíos estructurales en la recuperación de sus cuentas por cobrar, evidenciados en niveles de cartera vencida que superan los 60 y 90 días. El propósito de este trabajo de grado es diseñar un modelo de gestión de cartera integral que optimice el recaudo y mitigue el impacto financiero derivado de la morosidad. La investigación surge por la imperiosa necesidad de transformar los procesos de cobranza actuales, cuyas debilidades limitan el flujo de caja operativo y comprometen la estabilidad financiera organizacional. A través de un diagnóstico situacional, se evaluaron variables críticas como los hábitos de pago, la ausencia de lineamientos de crédito preestablecidos y la carencia de un monitoreo constante sobre los clientes. Se logra definir las debilidades identificadas en los procesos actuales donde se afecta el área de cartera y el flujo de caja como respuesta a estos hallazgos, se hacen ajustes para mejorar la gestión de cartera, junto con las ventas a crédito haciendo un seguimiento más riguroso con los clientes, la propuesta o estrategias preventivas, a utilizar herramientas de control sistemático orientadas a agilizar los ciclos de control del efectivo, los procesos al momento de tomar decisiones y garantizar la viabilidad económica de la entidad a largo plazo, enfocándonos en los clientes morosos y tratando de recuperar aquella cartera de difícil cobro como lo son, los créditos que tiene más de 1 año sin pagar pero enfocándonos en los clientes que se han atrasado en una o 2 cuotas, por lo tanto debemos implementar un sistema donde se puedan tener actualizados constantemente el seguimiento que se le está o proceso de recaudo de cada cliente.

Palabras clave: Gestión de cartera, recaudo, cuentas por cobrar, liquidez, morosidad, flujo de caja.

1. PROBLEMÁTICA ABORDADA EN LA PRÁCTICA

1.1. Contexto de la Organización

Surtimotora SAS es una empresa que se encuentra dedicada a la comercialización y la distribución de motocicletas nuevas que actualmente evidencia fallas estructurales en la administración de sus cuentas por cobrar. Se identifican debilidades en el área de cartera, el seguimiento que se le da a los clientes morosos, través de un análisis directo en sus sedes operativas de Yopal y Paz de Ariporo, se determinó que la recuperación del capital se ejecuta de manera empírica, sin el respaldo de políticas institucionales de crédito y cobranza, lo que dificulta el control de los pagos, ha generado un aumento progresivo de las cuentas vencidas, dificultando el control de los ingresos reales y condicionando la liquidez indispensable para la empresa ya que cada día se prioriza más las ventas a crédito sobre una evaluación rigurosa de la capacidad de pago de cada clientes.

El riesgo de incobrabilidad se incrementa al no considerar el perfil de la base de cliente, ya que en la sede de paz de Ariporo el 60% de los clientes son personas del campo los cuales se les dificulta en algunos casos el pago oportuno de su obligación crediticia o en su mayoría por trabajadores independientes y repartidores con flujos de ingresos altamente variables. Aunque la empresa posee reconocimiento en el sector y una amplia trayectoria comercial gracias a la marca que los respalda como lo es AKT, internamente presenta falencias administrativas y financieras ya que no cuenta con un programa adecuado para llevar el control de los créditos ni con el suficiente personal para el seguimiento, el recaudo de cartera esta condición de vulnerabilidad financiera ya que, las motocicletas sufren una rápida depreciación en el mercado y poseen un alto índice de movilidad geográfica. Estos factores complican las acciones de localización y la eventual recuperación del bien en escenarios de mora prolongada. Actualmente algunos procesos se llevan de forma manual y desactualizados ya que los puntos físicos de recaudo solo se reciben pagos en efectivo y esto genera muchos conflictos con el cliente a la hora de hacer los pagos, la mayoría de clientes utilizan otras formas de pago como transferencias bancarias o pagos con tarjeta y al no contar con estos servicios la mayoría de ellos se dejan retrasar con los pagos.

No existen lineamientos estandarizados para clasificar a los clientes según sea su nivel de riesgo, ni estrategias preventivas de cobranza que permitan disminuir la morosidad, la falta de control estructurado afecta directamente el flujo de caja, disminuye la rentabilidad de la empresa

y dificulta el cumplimiento oportuno de las obligaciones adquiridas con proveedores y entidades financieras, aunque la empresa mantiene un crecimiento constante en ventas, este proceso no ha estado acompañado de un modelo eficiente de gestión de cartera que garantice estabilidad financiera a largo plazo

Ante este panorama, surge la imperiosa necesidad de diseñar un modelo integral de control que normalice los recaudos, disminuya las pérdidas y optimice la sostenibilidad general del negocio. En consecuencia, se plantea la siguiente pregunta orientadora: ¿De qué manera un modelo de gestión de cartera contribuye al fortalecimiento del recaudo de cuentas por cobrar y a la generación de liquidez en la empresa SURTIMOTORA S.A.S.?

1.2. Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión de cartera integral para la empresa Surtimotora SAS que optimice el recaudo de las cuentas por cobrar y fortalezca la liquidez financiera, mediante la implementación de estrategias técnico-operativas orientadas a la recuperación de por lo menos el 60% de los saldos vencidos y al aseguramiento de procesos de cobranza tecnológicos que garanticen la estabilidad de la organización.

Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de las cuentas por cobrar de la organización a través de la evaluación detallada de los reportes contables, los indicadores de rotación y los niveles de morosidad existentes, con el propósito de identificar las principales debilidades operativas que afectan el proceso de recaudo oportuno.
- Evaluar las políticas vigentes de otorgamiento de crédito y los procedimientos actuales de seguimiento aplicados a los usuarios de la entidad, determinando con precisión los factores administrativos y comerciales que inciden directamente en el incremento progresivo de la cartera vencida.
- Definir criterios técnicos de segmentación de clientes con base en su nivel de riesgo crediticio particular y sus perfiles de pago, con la finalidad de establecer la estructura metodológica que servirá de soporte para la formulación del modelo de gestión propuesto.

- Proponer estrategias administrativas de seguimiento continuo y mecanismos eficientes de recuperación de cartera vencida, contribuyendo de manera directa a la optimización de los flujos de recaudo y al mejoramiento de la liquidez financiera general de la empresa.

2. SUSTENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes investigativos

La gestión de cartera y el recaudo de cuentas por cobrar representan procesos esenciales para asegurar la liquidez y la viabilidad económica de las organizaciones teniendo en cuenta que constituyen procesos fundamentales para garantizar su modelo de negocio en las ventas a crédito, en especial dentro del sector comercial. Se ha evidenciado que la ausencia de políticas claras de crédito y seguimientos dentro de los procesos internos a los clientes incrementa el riesgo de morosidad y afecta el flujo de caja empresarial. La literatura académica contemporánea demuestra de manera unánime que la ausencia de directrices estructuradas de cobranza eleva los índices de morosidad, deteriorando significativamente el flujo de caja operativo. Al respecto, Pérez y Gómez (2022) en una investigación desarrollada en la empresa comercializadora de vehículos en Colombia, concluyeron que la implementación de estrategias de seguimiento de cartera y evaluación de clientes logra disminuir los índices de mora y mejorar la recuperación de cartera vencida. De esta manera que la falta de control sobre las cuentas por cobrar genera dificultades en el cumplimiento de obligaciones financieras y limita la estabilidad económica de la organización

En consonancia con lo anterior, Rodríguez y Martínez (2021) durante un estudio aplicado a pequeñas empresas del sector comercial se identificaron que la inexistencia de indicadores financieros y procesos estandarizados de cobranza afecta directamente la liquidez, la disponibilidad de efectivo inmediato, incrementando el peligro de incobrabilidad. Asimismo, los autores resaltaron que la integración de herramientas tecnológicas optimiza el registro de los pagos y proporciona información valiosa para la toma de decisiones gerenciales. Por su parte, Hernández y López (2020) analizaron la relación entre cartera vencida y liquidez empresarial, concluyendo que la organización con altos niveles de mora representa mayores dificultades para mantener una estabilidad operativa y cumplir oportunamente con sus compromisos de cada mes con sus respectivos proveedores o en algún caso más extremo con el pago de sus empleados.

En el caso de nuestro estudio en la empresa Surtimotora SAS. Esta investigación se hizo en la base de datos que se maneja actualmente en el programa de recaudo diario llamado Eulices donde se puede evidenciar que actualmente se cuenta con un 20% de créditos en cobro jurídico, un 40% con créditos donde se están llegando acuerdos de refinanciamiento actual de la deuda o

de beneficios en descuento de intereses financieros y de mora pagando solo capital de la deuda pero el pago debe ser de inmediato, el 40% de los créditos restantes son clientes los cuales llevan pocos meses de haber adquirido la deuda o que actualmente llevan un hábito de pago dentro de los términos establecidos al acceder al crédito, es de aquí donde nace la necesidad de diseñar un modelo de gestión de cartera que fortalezca el recaudo por cobrar, mejorar el seguimiento que se le está dando a los clientes sobre todo a los que se encuentran en mora, con el fin de contribuir y fortalecer la liquidez financiera de la empresa.

Las fallas en los procesos de cobranza no se deben exclusivamente a la voluntad de pago del cliente, sino a la debilidad institucional en la etapa de pre-otorgamiento del crédito. Cuando la empresa prioriza el volumen de ventas por encima del perfil del deudor, se genera un desbalance estructural que a largo plazo afecta los el área de cartera o recaudo. Literatura financiera latinoamericana, demuestra que un modelo eficiente de cartera debe actuar de forma grupal enlazando el área de ventas con los comités de riesgo y cartera. De este modo, la gestión de recaudo se transforma en una ventaja competitiva.

2.2. Marco teórico

La administración financiera busca generar a través de la optimización del uso de recursos económicos de la empresa garantizando la estabilidad y sostenibilidad moderna orienta sus esfuerzos hacia los recursos económicos con el propósito de garantizar la estabilidad operativa, la rentabilidad y la sostenibilidad de las organizaciones a largo plazo. En este contexto, Gitman y Zutter (2012) nos indica que el capital de trabajo corresponde a los recursos indispensables para sostener las operaciones cotidianas de una empresa, dentro de los cuales las cuentas por cobrar representan un componente fundamental, uno de los activos corrientes más dinámicos y críticos. Para Surtimotora SAS, la administración de modelo comercial depende prioritariamente de la las ventas a crédito a través de las diferentes entidades con las cuales se tiene convenios de financiamiento directo.

La organización se encuentra fuertemente unida al capital invertido en el inventario de motocicletas nuevas. Cuando la recuperación de los saldos se genera de forma prolongada, se interrumpe el ciclo del control en el efectivo, limitando de forma severa la capacidad para responder ante contingencias del mercado. En consonancia con este enfoque, Ross et al. (2014) afirman que una la correcta administración de cartera fortalece de manera directa los flujos de

caja y mejora la liquidez empresarial, permitiendo cumplir oportunamente con sus obligaciones comerciales de corto o largo plazo. Una gestión adecuada de las cuentas por cobrar no solo minimiza el riesgo de impago, sino que también los recursos se pueden reinvertir dando un mejor uso y generando la expansión del negocio y el mejoramiento de la competitividad comercial.

Una política de crédito que constituye el pilar preventivo para regular el otorgamiento o facilidades de pago y mitigar las desviaciones en el recaudo. Al respecto, Van Horne y Wachowicz (2010) señalan que estas políticas deben equilibrar el crecimiento de ventas con el riesgo de incobrabilidad. Estos lineamientos deben estructurarse de manera que se busque un punto de optimizarse entre el estímulo a la expansión de las ventas y la exposición al riesgo de incobrabilidad. Este balance adquiere una relevancia crítica para una comercializadora como Surtimotora SAS, dado que el análisis de riesgo crediticio de mercado abarca un 60% de los usuarios con perfiles de ingresos variables, informalidad laboral y alta exposición a la inestabilidad económica. La omisión de un filtrado en la etapa de pre-otorgamiento satura las fases posteriores de cobro y eleva los niveles de morosidad de forma descontrolada. Esto genera que el área de recaudo tenga que hacer un trabajo más a profundidad a la hora de comunicarse con los clientes con el fin de persuadirlos con el fin de recuperar los créditos otorgados.

Para estas vulnerabilidades comerciales, Morales y Morales (2014) indica que la evaluación previa de la capacidad de pago permite reducir el incumplimiento y mejorar la recuperación de cartera del solicitante, reducir significativamente las tasas de incumplimiento. El estudio del comportamiento crediticio histórico y la verificación documental de los flujos financieros del usuario facilitan decisiones, protegiendo los activos de la entidad. Por su parte, Brachfield (2013) enfatiza que un sistema de cobranza eficiente no debe limitarse a acciones reactivas, sino que debe integrar mecanismos preventivos rigurosos, estrategias de segmentación de la cartera según niveles de riesgo y protocolos de seguimiento permanente que optimicen los canales de comunicación con los deudores con el fin de mantener comunicación constante con el cliente deudor sin que este pierda el interés o la intención de llegar a un acuerdo financiero.

Actualmente las debilidades evidenciadas en Surtimotora SAS se presentan directamente en el control de cartera, debido a la falta de reforzar o innovar incluyendo más la parte tecnológica, la administración depender de procesos empíricos que incrementan la vulnerabilidad de sus estados financieros. Como bien destacan Weston y Brigham (2010), destaca que el

crecimiento de las cuentas vencidas el volumen de capital disponible, restringiendo de forma severa la parte operativa de las organizaciones. Esto no solo entorpece las relaciones con los proveedores mayoristas debido a retrasos en los pagos, sino que además compromete la viabilidad del negocio la rentabilidad del flujo de caja, validando la urgencia académica y práctica de diseñar un modelo integral de gestión de cartera, que puedan implementarse en empresas pequeñas pero que sus resultados sean vistos de forma inmediata.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Gestión de cartera

La gestión de cartera corresponde al conjunto de procedimientos orientados al control seguimiento y recuperación de cuentas por cobrar, con el propósito de fortalecer la liquidez empresarial y reducir el riesgo de morosidad en los créditos otorgados por ventas de motocicletas, (Brachfield, 2013). Debemos tener un enfoque que nos brinde las herramientas y conocimientos necesarios para lidiar con clientes morosos, los procesos de recuperación de cartera se debe hacer una gestión adecuada que nos garantiza mantener el equilibrio financiero y corporativo, debido a que asegura el retorno del capital invertido en el mercado y mitiga los efectos nocivos del impago. En Surtimotora SAS, este proceso podemos observar un escenario donde cerca del 70% de los usuarios presenta retrasos en sus cuotas obligatorias. Este alto volumen de incumplimiento genera retazos en algunas de las operaciones de cobro ya que al no utilizar herramientas adecuadas y al tener un manejo bastante amplio de clientes es necesidad abandonar las prácticas empíricas para adoptar un modelo formal y sistemático que normalice los flujos de recaudo.

2.3.2. Liquidez

La liquidez representa un indicador necesario que tanto la empresa como los clientes deben dejar las condiciones en las cuales se está negociando lo más claro posible, para desarrollar las distintas actividades que mide la capacidad de las organizaciones para convertir sus activos corrientes en efectivo disponible con el fin de solventar sus obligaciones exigibles a corto plazo (Gitman & Zutter, 2012). Dentro de la estructura contable de las empresas comerciales, la liquidez depende de forma directa de la eficiencia con la que se recuperen las cuentas por cobrar de los clientes. Para Surtimotora SAS, la escasez de efectivo disponible no es un problema de

baja rotación de inventarios o falta de demanda, sino una consecuencia de la inmovilización del capital en una cartera vencida prolongada. Se deben minimizar el riesgo de las operaciones, implementar un sistema asequible, pero manteniendo los términos financieros en los periodos indicados ya que, al no contar con flujos de caja constantes, la administración experimenta serias dificultades operativas para cubrir costos con proveedores.

2.3.3. Riesgo crediticio

El riesgo crediticio corresponde a la probabilidad de incumplimientos de pago por parte del cliente afectando la estabilidad financiera de la empresa generando pérdidas directas y afectando la estabilidad corporativa (Van Horne & Wachowicz, 2010). Sugiere que ya no es suficiente el desempeño en las ventas, es necesario comparar las finanzas con otras empresas dedicadas comercialmente a la misma actividad económica con el fin de evaluar las e identificar las falencias financieras en el área de cartera, de Surtimotora SAS, caracterizada por ingresos en ventas de motocicletas. Al no realizarse una evaluación o un filtrado técnico en la etapa de pre-otorgamiento, la entidad no hace una revisión a profundidad de los perfiles de alta vulnerabilidad financiera. Esta situación propicia que las cuentas por cobrar vayan en aumento cada día de forma acelerada o terminen en saldos de difícil cobro.

2.3.4. Rotación de cartera

La rotación de cartera es un indicador financiero que mide la velocidad y la frecuencia con la que las cuentas por cobrar de una organización completan su ciclo y se transforman nuevamente en efectivo líquido durante un ejercicio contable determinado (Ross et al., 2014). Este coeficiente técnico permite diagnosticar el nivel de eficiencia de los departamentos de cobranza, el tiempo que nos tomara recuperar las ventas a crédito reflejando en los plazos reales de recaudo al manejar bien este liquidador asegura buena liquidez todo dependiendo de los comportamientos de pago de clientes. Las empresas que venden a crédito no pueden disponer inmediatamente de los ingresos y se ve reflejada una baja rotación de cartera, las gestiones de cobro coercitivo o preventivo, lo que incrementa el costo de oportunidad del dinero en el tiempo y reduce de forma drástica la capacidad de reinversión de la empresa.

2.4. Marco legal

2.4.1. Código de Comercio Colombiano (Decreto 410 de 1971)

Esta norma que regula los comerciantes el eje regulatorio fundamental de las actividades mercantiles y de cada una de las empresas creadas bajo los reglamentos necesarios para estar constituida, Surtimotora SAS en el desarrollo de su objeto como comerciante y según el decreto establecida legalmente para la comercialización de venta a motocicletas y sus respectivos repuestos tanto al contado como acredito, fijando con claridad las obligaciones y derechos tanto del acreedor como del deudor en el escenario de su local comercia para el público en sus dos puntos de venta tanto de Yopal con su sede en paz de Ariporo. Para la empresa esta normativa resulta indispensable al momento de estructurar los términos en los cuales se va a negociar con el cliente los valores, pagarés y garantías que respaldan la colocación de los créditos. Asimismo, la legislación define las vías las cuáles serán las encargadas de mediar en caso de incumplimiento con la obligación que se adquiere con la venta a crédito, las cuelas deben ser válidas para iniciar las acciones de cobro ejecutivo o la restitución de los bienes en aquellos eventos donde los compradores incurran en mora reiterada.

2.4.2. Estatuto del Consumidor (Ley 1480 de 2011)

Nos ayuda a regular de forma directa o jurídico impone obligaciones específicas en los derechos que defienden al consumidor, genere la transparencia y protección al cliente, las cuales condicionan de forma directa las estrategias comerciales y financieras de la empresa. La disposición legal exige que en cada operación de financiamiento directo se suministre información veraz, oportuna, completa y comprensible en relación con las tasas de interés corriente y de mora, los plazos de amortización y las cuotas. En el contexto de Surtimotora SAS, dar estricto cumplimiento a esta ley mitiga el riesgo de sanciones administrativas por parte de las entidades de control y reduce la asimetría de información. De este modo, el usuario conoce con exactitud el impacto pecuniario de sus compromisos, disminuyendo las reclamaciones y facilitando un recaudo de cartera mucho más armónico, pero lo más importante es poder dar solución al cliente para que este de la misma forma cumpla con su obligación y no se atrase en los pagos evitando llegar a otras estancias legales y generando inconformidades para las dos partes.

2.4.3. Ley de Protección de Datos Personales (Ley 1581 de 2012)

La administración e intercambio de información financiera y crediticia dentro de un modelo de cobranza debe ceñirse rigurosamente a los principios de confidencialidad, seguridad y

libertad consagrados en esta ley de hábeas data. Surtimotora SAS se encuentra obligada a diseñar políticas institucionales estrictas para el tratamiento de las bases de datos de sus clientes, garantizando que el almacenamiento de su historial crediticio cuente con la respectiva autorización previa. Este mandato legal impacta los procesos de gestión de cartera en la medida en que prohíbe el uso de la información confidencial para fines distintos a los expresamente consentidos. Mantener la integridad de estos registros evita contingencias legales y asegura que las consultas ante las centrales de riesgo se ejecuten bajo los parámetros constitucionales.

2.4.4. Regulación de Canales de Cobranza (Ley 2300 de 2023)

Conocida en el entorno comercial como la ley que protege el derecho a la intimidad de los consumidores, esta normativa reciente transforma drásticamente los procedimientos operativos para la recuperación de saldos vencidos. Se deben establecer acuerdos más estrictos respecto a los horarios, en los cuales dentro de la semana o mes se van a comunicación con el cliente, la constancia en la que se podrá contactar a los deudores mediante llamadas, mensajes de texto o correos electrónicos esto con el fin de brindar la información de interés para ambas partes implicadas tanto para el cliente al proporcionar en que estado se encuentra su crédito, como para el recaudo de cartera de la empresa y que el cliente no se sienta bajo presión o se genere un estrés o acoso por la frecuencia en las comunicaciones tan frecuentes. Para el diseño del modelo de cartera en Surtimotora SAS, este marco la empresa cuenta con una persona en específico que es la única autorizada para comunicarse con el cliente en los horarios o días indicados por el mismo esto con el fin de generar confianza y garantizar una gestión respetuosa de los derechos ciudadanos y optimiza la efectividad del recaudo corporativo.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque metodológico

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto tanto cuantitativo como cualitativo debido a que el análisis principal se fundamenta en la revisión de datos numéricos relacionados con la cartera de los clientes de la empresa Surtimotora S.A.S., utilizando toda la cartera que está pendiente de pagar, los de vencimiento en los pazos establecidos, la rotación de cartera y los niveles de morosidad, tanto de aquellos que superar el periodo máximo a los 90 días como los que tiene pocos días en morosidad, se fundamentó en la recolección, procesamiento y análisis matemático de datos suministrados por las ventas de créditos diarios, provenientes de los estados financieros y reportes de cuentas por cobrar el componente cualitativo complementa la investigación mediante la observación de los procedimientos internos de recaudo, la revisión de prácticas administrativas y el análisis de los procesos actuales de gestión de cartera implementado por la empresa Surtimotora SAS, este enfoque permite obtener variables críticas como saldos pendientes, vencimientos cronológicos y tasas de morosidad.

3.2. Tipo de Estudio

La investigación es de tipo descriptiva y aplicada, ya que busca caracterizar la situación actual de la cartera de la empresa y a partir de los hallazgos obtenidos, diseñar una propuesta de gestión que contribuya al fortalecimiento del recaudo y la mejora de la liquidez financiera para la empresa, hay que determinar los hábitos de pago de los clientes y detectar cuales de los factores internos y externos que inciden en el incremento de los saldos vencidos como las ventas, las garantías de motocicletas con poco kilometraje, una comunicación adecuada con el cliente. En la utilización de los conocimientos teóricos de la administración financiera para diseñar una propuesta estructurada de gestión para el recaudo de cartera. Este modelo busca transformar de forma directa la realidad operativa de Surtimotora SAS, se propone implementar herramientas técnicas que optimicen el flujo de caja operativo y aseguren la sostenibilidad financiera a largo plazo, debemos expandirnos en el área tecnológica para ver un mejor resultado y optimizar tiempo en el momento de verificación a clientes.

3.3. Universo y Muestra

El universo del estudio estuvo conformado por la totalidad de clientes con créditos activos con Surtimotora SAS., los cuales corresponden a las ventas de motocicletas a crédito. Para la delimitación de la muestra, se seleccionaron los registros analíticos de cartera correspondientes al periodo comprendido entre enero a diciembre del año 2025, abarcando un volumen variable de entre 500 y 900 créditos en todo el año. La muestra se estructuró bajo criterios de inclusión específicos: en los cuales nos indica aquellos clientes que tiene créditos activos, registros de saldos en mora ya sea de solo unos días, meses o en algunos casos mayor a un año, contar con un historial trazable en el software contable de la de la empresa y encontrarse en etapas de cobro administrativo o prejudicial. Con esto podemos definir el diagnostico o los patrones de cumplimientos de los clientes a la hora de generar sus pagos o para créditos a futuro.

3.4. Fuentes de Información y Documentos Analizados

Para hacer un enlace de los datos utilizamos fuentes de información primarias y secundarias. Las fuentes primarias se obtuvieron mediante el acceso directo a los sistemas internos de la organización, tales como a la base de datos del programa Eulices que es donde se encuentra actualmente la información de cada cliente permitiendo examinar estados de cuenta individuales, registros de llamadas de cobro y compromisos de pago generados por los clientes con el área financiera o el área administrativa, el seguimiento o acompañamiento que se le esta brindando a cada uno de los clientes con cartera de difícil cobro. Las fuentes secundarias se conformaron por los balances de prueba, las ventas a crédito que se revisan o se generan cada mes para incluir la cartera general de nuevos clientes, y estar en seguimiento constante del riesgo crediticio. Los documentos claves de otras empresas las cuales pertenecen a la misma actividad de ventas de motocicletas a crédito con el fin de evaluar la competitividad y la rentabilidad con otras entidades. Las auditorías que nos generan reportes de envejecimiento de cartera los cuales se generan cada mes por la plataforma contable, la revisión y falta de registros de seguimiento preventivo.

3.5. Proceso de Recolección y Análisis de la Información

El proceso de la recuperación de cartera sobre todo la que esta vencida es un proceso clave para mantener el desarrollo económico de cualquier empresa, es el proceso de gestionar y

cobrar las deudas de todos aquellos clientes cuyos créditos otorgados por cualquier razón se encuentra en mora. Se deben cumplir funciones principales para la recuperación de la cartera como lo son: la identificación y clasificación de clientes morosos, generar una base con los clientes que tiene más antigüedad en sus deudas, hacer negociaciones o refinanciamientos de créditos esto con el fin de poder recuperar el dinero que es de la empresa y que el cliente pueda tener un valor que se ajuste más a sus necesidades de pago y que pueda cumplir mes a mes, acciones legales si los métodos anteriores no dan ningún tipo de resultado ya tendríamos que recurrir a otros métodos como lo son los procesos judiciales ya que es el ultimo recurso con el cual se puede recuperar la cartera vencida de la empresa.

Indicadores secuenciales Analizados

Estos indicadores se utilizan para medir y analizar la capacidad con la cual la empresa esta gestionando las cuentas por cobrar y bajo que parámetros los esta ejecutando, si se ven avances con la recuperación de la cartera o si el aumento de las ventas de motocicletas a crédito a aumentado en clientes que no cumplen con los pagos, debemos estar pendientes de los saldos de las carteras antiguas, la concentración de cartera, la rotación de inventarios por ventas a crédito, los índices de riesgo crediticios, los índices o reincidencia de morosidad en los clientes, los porcentajes de cartera con incobrabilidad, estos indicadores son una parte fundamental para cualquier entidad o empresa ya que nos ayuda a medir la liquidez, tener una evaluación mas clara respecto a la eficiencia en el proceso de cobranza y prevenir a tiempo los riesgos financieros.

Construcción sistemática de ejecución de la Propuesta

Es un modelo de gestión de cartera para el fortalecimiento en el área financiera de la empresa Surtimotora S.A.S., integra un proceso mediante la gestión financiera que busca optimizar o mejoras el recaudo de clientes con morosidad en sus pagos, se debe iniciar desde el área comercial en las ventas promoviendo que los asesores brinden la información completa a los clientes de la importancia de cumplir con sus obligaciones a tiempo y cuales son las consecuencias en dado caso que los pagos no sean oportunos, esto con el fin de ayudar con el área de cartera, se diseñó de manera personalizada, respondiendo directamente a las áreas administrativas identificadas en la fase diagnóstica de la empresa. Se observa que hay muchas cosas por mejorar para que la rentabilidad de la empresa se pueda recuperar, se deben implementar más programas tecnológicos que nos ayuden a horrar tiempo en la selección de los

clientes y poder fortalecer el flujo de caja y disminuir las cuentas por cobrar, contempla la estandarización de políticas para la aprobación de créditos, la automatización del monitoreo de compromisos y la formulación de un tablero de indicadores de gestión para la evaluación continua.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis realizado en las cuentas por cobrar en la empresa Surtimotora SAS nos permitió identificar las debilidades o falencias en el área operativa y financiera que afectan de manera directa la liquidez y el capital de la empresa. A partir de la revisión de aproximadamente más de 290 registros mensuales de clientes con créditos activos durante un periodo de tiempo al año 2025 se evidencia el 60% del volumen total de los recursos colocados en créditos permanece bajo la condición de cartera vigente. El 40% restante representa el nivel de vencimiento el cual es un porcentaje de cartera en mora que supera niveles demasiado altos para la empresa se refleja una gran deficiencia en la parte administrativa y un bajo seguimiento a los créditos otorgados.

Esta concentración del 38% en estado de morosidad impacta negativamente el desempeño de la organización al traducirse en una severa inmovilización de fondos que debieron retornar al ciclo productivo. Al profundizar en el comportamiento financiero de estos saldos, se determinó que el periodo promedio de cobro se posiciona en 72 días, un registro que duplica de forma preocupante el horizonte temporal teórico preestablecido por la administración, el cual se sitúa contractualmente entre los 30 y 45 días. Esta brecha temporal de casi un mes de retraso genera un bache estructural en los flujos de efectivo netos, obligando a la gerencia a postergar pagos a proveedores mayoristas o a recurrir a apalancamientos bancarios costosos para cubrir la operación.

La cifra tan elevada de la cartera vencida y la ineficiencia del recaudo se corrobora al evaluar el indicador ya que afecta directamente la liquidez de la empresa, una parte importante de los recursos de la empresa están en la cartera pendiente por recuperar, el cual arrojó una frecuencia bastante proporcional con los hábitos de mora en los créditos otorgados en las ventas, ya que se puede observar que algunos comportamientos de pago superan los 30, 60 y 90 días o incluso mucho más tiempo, superando el tiempo limite otorgado por la financiera que es un plazo mínimo de un mes, esto genera retrasos en los pagos de las obligaciones de la empresa en sus compromisos adquiridos con proveedores y otras obligaciones operativas generado recurrir a otras fuentes externas para poder garantizar el funcionamiento de la empresa.

El comportamiento observado también refleja que los indicadores de la rotación de los productos en ventas son bastantes, a diferencia de la recuperación de la cartera vencida ya que indica una recuperación demasiado lenta de los recursos invertidos en créditos, ya que el dinero

permanece en una cartera quieta durante un periodo bastante prolongado antes de que pueda regresar al capital de la empresa, esto genera que la empresa pierda la capacidad de inversión y limita el crecimiento operativo ante el mercado comercial, el mayor riesgo para la empresa es que la probabilidad de recuperar la cartera vencida disminuya conforme aumente la antigüedad de no llegar a cuerdos con el cliente, el no contar con una estrategia para atender la posibilidad de la pérdida económica ya que pueden afectar los activos de la empresa.

Los procesos evaluados en el área de cartera y en su parte administrativa nos permitió analizar documentos y de procesos que confirmó que Surtimotora SAS carece de un sistema estructurado para el seguimiento permanente de las cuentas por cobrar, ya que muchas de las actividades de gestión de cartera se desarrollan de forma manual. Las actividades de cobranza se inician de forma tardía, únicamente cuando el cliente ya ha incurrido en mora avanzada, dejando de lado las acciones preventivas orientadas a recordar oportunamente las fechas correspondientes de pago, se identifican también la falta de reportes oportunos y las herramientas de control que permitan monitorear el comportamiento de pago de los clientes con el fin de tomar decisiones oportunas con las acciones correspondientes para cada uno de los casos según corresponda el beneficio que la empresa dese adquirir.

Otro de los aspectos que se logra identificar durante esta investigación es que la empresa no cuenta con modelos de clasificación de clientes basados en los riesgos crediticios, lo que dificulta establecer la definición de las prioridades dentro del proceso de cobranza y esto genera que los recursos administrativos no sean utilizados de manera eficiente, los problemas de liquidez actuales de la empresa no se deben a disminución en sus ventas si no a la gestión del área recaudadora de cuentas por cobrar se deben implementar procesos para poder fortalecer y evaluar el perfil del cliente y el nivel del riesgo antes de otorgar el crédito, implementar una estrategia de cobranza según el perfil de riesgo de cada cliente contribuyendo así a mejorar el flujo de caja reducir las carteras de difícil cobro, aumentar los recaudos diarios y fortalecer la liquidez de la empresa.

5. CONCLUSIÓN

La gestión de cartera para la empresa SURTIMOTORA S.A.S., tiene una serie de debilidades relacionadas en su mayoría con la ausencia de políticas estructuradas y enfocadas en créditos, los seguimientos y control que se les brinda a cada uno de los clientes, han generado situaciones de incremento en los niveles de morosidad y afectaciones en la liquidez, flujo de efectivo y las actividades de la empresa. Asimismo, el diagnóstico realizado se puede observar que el proceso de recaudo se desarrolla de manera que limita la recuperación oportuna de las cuentas por cobrar generando dificultades en tomar decisiones en el área financiera de la empresa se deberían poder anticipar los riesgos para poder disminuir la cartera vencida.

El estudio nos ayudó a que el modelo de gestión de cartera diseñado se implementen una alternativa que nos ayude a mejorar y fortalecer el proceso de recaudo en las sedes de paz de Ariporo y Yopal la incorporación de políticas más clara para el poder otorgar y seguimiento del crédito en una venta, generando mecanismos de clasificación de clientes según nos indique el sistema su niveles de riesgo crediticio, con el fin de implementar estrategias de cobranza en el área de cartera, así mismo la implementación de herramientas con el fin de llevar un control más sistematizado fortaleciendo a la empresa para poder dar un mejor uso a las finanzas de la empresa favoreciendo una recuperación más fácil y rápida de cartera

la incorporación de sistemática de control con indicadores financieros y de gestión reduciendo el periodo de rotación de cartera, el periodo promedio de cobro y el índice de morosidad, generando un índice de recuperación en carteras vencidas, permitiendo evaluar el comportamiento de cartera de cada cliente. La implementación de este modelo continua fortaleciendo la relación con el cliente en mora y los beneficios que se les esta otorgando con el fin de poder recuperar estas carteras que ya se encuentran en un cobro jurídico, los refinanciamientos en los créditos a generado que la mayoría pueda bajar el valor de la cuota inicial ampliar el plazo de pago y cumplir a tiempo con sus obligaciones, esto se ve reflejado en los estados financieros de la empres y en la liquidez que ha obtenido la empresa desde hace algunos meses.

Referencias

Brachfield, P. (2013). *Gestión del crédito y cobro*. Profit Editorial.

Colombia. Congreso de la República. (1971, 27 de marzo). *Decreto 410 de 1971 por el cual se expide el Código de Comercio*. Diario Oficial No. 33.339.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>

Colombia. Congreso de la República. (2008, 31 de diciembre). *Ley 1266 de 2008 por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data*. Diario Oficial No. 47.219.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34488>

Colombia. Congreso de la República. (2009, 13 de julio). *Ley 1314 de 2009 por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera*. Diario Oficial No. 47.409.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36833>

Colombia. Congreso de la República. (2011, 12 de octubre). *Ley 1480 de 2011 por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor*. Diario Oficial No. 48.220.

<https://www.sic.gov.co/estatuto-del-consumidor>

Colombia. Congreso de la República. (2012, 12 de julio). *Ley 1564 de 2012 por medio de la cual se expide el Código General del Proceso*. Diario Oficial No. 48.489.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48425>

Colombia. Congreso de la República. (2012, 18 de octubre). *Ley 1581 de 2012 por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales*. Diario Oficial No. 48.587.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Colombia. Congreso de la República. (2023, 10 de julio). *Ley 2300 de 2023 por medio de la cual se protege el derecho a la intimidad de los consumidores*. Diario Oficial No. 52.376.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=209512>

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12.^a ed.). Pearson Educación.

Hernández, C., & López, D. (2020). Cartera vencida y liquidez empresarial en organizaciones comerciales. *Revista Latinoamericana de Finanzas*, 15(3), 60–75.

<https://doi.org/10.9101/rlf.v15n3.2020>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.

Morales, A., & Morales, J. A. (2014). *Crédito y cobranza*. Grupo Editorial Patria.

Pérez, J., & Gómez, L. (2022). Gestión de cartera y su impacto en la liquidez de empresas comerciales colombianas. *Revista Colombiana de Administración*, 18(2), 45–58.

<https://doi.org/10.1234/rca.v18n2.2022>

Rodríguez, M., & Martínez, P. (2021). Análisis de cuentas por cobrar en pymes del sector comercial. *Revista Financiera Empresarial*, 10(1), 33–47.

<https://doi.org/10.5678/rfe.v10n1.2021>

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2014). *Fundamentos de finanzas corporativas* (10.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de administración financiera* (13.^a ed.). Pearson Educación.

Weston, J. F., & Brigham, E. F. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. McGraw-Hill.

Anexos

MANUAL DE PROCESOS – CARTERA

VERSIÓN 1.0 /FEBRERO 2026

SURTIMOTORA S.A.S.

OBJETIVO

Establecer los lineamientos técnicos, administrativos y financieros que regulan la gestión integral de cartera en Surtimotora SAS, garantizando el control, seguimiento y recaudo oportuno de las cuentas por cobrar, con el fin de reducir el riesgo crediticio, mejorar la liquidez y fortalecer la sostenibilidad financiera de la organización. Este manual busca estandarizar de forma explícita todos los procedimientos relacionados con el otorgamiento de crédito, facturación, registro contable, seguimiento de pagos, recuperación de cartera vencida, conciliaciones, gestión bancaria y control documental, asegurando la trazabilidad, el estricto cumplimiento normativo y la eficiencia operativa en cada una de las sedes comerciales.

ALCANCE

Se aplica con carácter obligatorio a todas las operaciones de venta a crédito realizadas por Surtimotora SAS, incluyendo la enajenación de motocicletas, repuestos, accesorios y servicios complementarios financiados de manera directa por la organización. El alcance de la norma comprende desde la fase inicial de captación y creación del cliente en la base de datos hasta la cancelación total de la obligación financiera, abarcando los procesos transversales de gestión preventiva, administrativa, prejudicial y jurídica. El cumplimiento de estas disposiciones involucra y vincula de forma directa a las áreas comercial, de cartera, contabilidad, tesorería y gerencia financiera.

PROCEDIMIENTO

Actividad	Descripción	Responsable	Documento Soporte	Control
Recepción de documentos	Cédula, comprobante de ingresos, referencias personales y laborales	Asesor comercial	Carpeta digital del cliente	Lista de chequeo

Consultas centrales de riesgo	Validación historial crediticio	Área de cartera	Reporte Datacrédito/TransUnion	Análisis score
Análisis capacidad de pago	Evaluación ingresos vs cuota	Analista de cartera	Formato análisis financiero	Aprobación escrita
Aprobación o rechazo	Determinación de cupo de crédito	Gerencia financiera	Acta de aprobación	Firma digital
Creación en sistema	Registro del cliente en software contable	Auxiliar contable	Registro ERP	Validación sistema

El subproceso de colocación y asignación de cupos comerciales tiene como propósito fundamental garantizar que todo cliente potencial cumpla con los requisitos financieros, comerciales y legales vigentes antes de autorizar cualquier tipo de financiamiento directo. La fase inicial contempla la recepción de documentos, actividad a cargo del asesor comercial, quien recopila de manera obligatoria la cédula de ciudadanía, los comprobantes de ingresos estables y las referencias de índole personal o laboral; toda esta documentación se consolida dentro de una carpeta digital única y se valida formalmente mediante el uso de una lista de chequeo institucional para mitigar errores.

Una vez estructurado el expediente digital del solicitante, el área de cartera asume la responsabilidad de realizar las consultas en las centrales de riesgo, utilizando plataformas oficiales del sector financiero como Datacrédito o TransUnion. Esta validación permite examinar de manera minuciosa el historial crediticio histórico del usuario y efectuar un análisis riguroso del score financiero arrojado por el sistema, verificando si existen reportes negativos vigentes. Posteriormente, el analista de cartera procede con el análisis cualitativo y cuantitativo de la capacidad de pago, ponderando matemáticamente los ingresos demostrados frente al valor estimado de la cuota mensual.

El resultado de esta evaluación se asienta formalmente en el formato de análisis financiero parametrizado, el cual requiere de una aprobación escrita que sirva como blindaje ante posibles desviaciones o escenarios de mora. Con este insumo analítico, la gerencia financiera ejecuta la

aprobación o rechazo definitivo del cupo de crédito, emitiendo un acta de aprobación formal que debe estar respaldada mediante firma digital institucional. Finalmente, el auxiliar contable efectúa la creación en el sistema contable de la empresa, registrando detalladamente los datos en el software ERP y validando la consistencia de los campos a través del software.

FACTURACIÓN

Registrar formalmente la venta financiada y generar la cuenta por cobrar.

Actividad	Descripción	Responsable	Documento	Control
Generación factura	Emisión conforme normativa DIAN	Facturación	Factura electrónica	Validación DIAN
Registro contable	Reconocimiento de la cuenta por cobrar	Contabilidad	Comprobante contable	Revisión mensual
Generación plan pagos	Definición cuotas e intereses	Cartera	Cronograma firmado	Entrega cliente
Archivo documental	Digitalización soporte	Auxiliar cartera	Carpeta cliente	Auditoría interna

El subproceso de facturación tiene como propósito registrar formalmente las ventas financiadas y generar las cuentas por cobrar correspondientes en la estructura contable de la empresa. La fase operativa inicia con la generación de la factura, actividad ejecutada por el encargado de facturación, quien emite el documento electrónico conforme a la normatividad fiscal de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), garantizando que los datos de la transacción pasen por el filtro de validación oficial. Posteriormente, el área de contabilidad realiza el registro contable a través del reconocimiento explícito de la cuenta por cobrar en el sistema, lo que genera un comprobante contable que se somete a revisión mensual para asegurar la consistencia saldos.

De manera simultánea, el departamento de cartera procede con la generación del plan de pagos, definiendo formalmente el número de cuotas, las fechas de vencimiento y las tasas de interés pactadas, lo que da origen a un cronograma firmado que se le entrega formalmente al cliente para su conocimiento y cumplimiento obligatorio. Finalmente, el auxiliar de cartera se

encarga del archivo documental mediante la digitalización de todos los soportes legales y comerciales generados durante la transacción, alojándolos ordenadamente dentro de la carpeta digital del cliente. Este expediente consolidado queda sujeto a procesos de auditoría interna periódica para constatar el cumplimiento de los lineamientos corporativos.

GESTIÓN DE CARTERA

Realizar seguimiento continuo para garantizar el recaudo oportuno.

Fases de Gestión

Fase	Rango Mora	Acción	Medio	Responsable
Preventiva	0–30 días	Recordatorio amigable	WhatsApp / Llamada	Auxiliar cartera
Administrativa	31–60 días	Notificación formal	Carta / Correo	Analista cartera
Prejurídica	61–90 días	Requerimiento escrito	Comunicación formal	Jefe cartera
Jurídica	>90 días	Remisión abogada	Proceso legal	Jurídico externo

Indicadores de Control

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Meta
Índice morosidad	Cartera vencida / Cartera total	Mensual	<15%
Rotación cartera	Ventas crédito / Promedio cartera	Mensual	>6 veces/año
Periodo promedio cobro	360 / Rotación	Mensual	<60 días

Recuperación vencida	Recaudo vencido / Total vencido	Mensual	>70%
-------------------------	------------------------------------	---------	------

El proceso de administración de cobros se orienta al seguimiento continuo de las obligaciones vigentes para asegurar el recaudo oportuno y contener los índices de morosidad mediante cuatro fases temporales diferenciadas. La primera fase corresponde a la gestión preventiva, aplicable a cuentas con una mora de 0 a 30 días, donde el auxiliar de cartera realiza un recordatorio amigable a través de canales digitales como WhatsApp o llamadas telefónicas. Cuando el saldo migra al rango de 31 a 60 días de retraso, el analista de cartera activa la fase administrativa, emitiendo una notificación formal mediante cartas físicas o correos electrónicos dirigidos al deudor para exigir la normalización de la cuenta.

Si la obligación persiste en mora y alcanza el intervalo de 61 a 90 días, el jefe de cartera da inicio a la fase prejudicial, remitiendo un requerimiento escrito riguroso por medio de comunicación formal certificada que advierte sobre las implicaciones legales del impago. Ante escenarios críticos donde el vencimiento supera los 90 días calendario, se ejecuta la fase jurídica, la cual contempla la remisión del expediente a una abogada o asesor jurídico externo, quien asume la responsabilidad de iniciar el proceso legal coercitivo ante las instancias correspondientes. Estas acciones secuenciales buscan proteger el patrimonio de la organización y agilizar la recuperación de los recursos inmovilizados.

Para evaluar el impacto de estas acciones y medir la salud financiera de las cuentas por cobrar, la dirección financiera efectúa el cálculo mensual de cuatro indicadores de control clave. En primer lugar, se evalúa el índice de morosidad mediante el cociente entre la cartera vencida y la cartera total, fijando una meta de control inferior al 15%. Asimismo, se calcula la rotación de cartera dividiendo las ventas a crédito sobre el promedio de cuentas por cobrar, con el propósito de alcanzar una frecuencia superior a 6 veces al año. Esta métrica sirve de insumo para estimar el periodo promedio de cobro mediante la fórmula que pondera los días del año calendario frente a la rotación, cuya meta se sitúa por debajo de los 60 días, complementado finalmente con el índice de recuperación de cartera vencida, el cual mide el recaudo real frente al saldo total en mora, proyectando una efectividad superior al 70%.

CASOS DE SUPLANTACIÓN

Actividad	Procedimiento	Responsable
Recepción alerta	Cliente reporta fraude	Cartera
Suspensión cobro	Bloqueo temporal cuenta	Sistema
Validación identidad	Revisión documental	Jurídico
Denuncia	Si aplica, ante Fiscalía	Gerencia
Resolución	Ajuste contable o reactivación	Contabilidad

El manual contempla un protocolo de seguridad financiera diseñado para responder oportunamente ante posibles eventos de fraude o falsedad ideológica en los contratos de financiamiento directos. El procedimiento se activa inmediatamente con la recepción de la alerta, etapa en la cual el cliente afectado reporta de manera formal el presunto fraude ante el departamento de cartera de la compañía. Una vez registrado el caso, el sistema ejecuta de forma automática la suspensión del cobro mediante un bloqueo temporal de la cuenta corriente del usuario, impidiendo que se continúen generando cobros persuasivos automáticos que afecten la tranquilidad del denunciante.

De manera inmediata, el asesor jurídico interno de la empresa asume la fase de validación de identidad, realizando una revisión documental exhaustiva de las firmas, huellas y soportes aportados en la carpeta original del crédito frente a los documentos reales del ciudadano. Si los hallazgos analíticos confirman los indicios de fraude, la gerencia general formaliza la denuncia penal ante la Fiscalía General de la Nación para salvaguardar la responsabilidad legal de Surtimotora SAS. Finalmente, el proceso concluye con la resolución técnica del caso, donde el área de contabilidad efectúa los ajustes contables pertinentes para castigar el saldo o autoriza la reactivación normal de la cuenta en caso de desvirtuarse la suplantación.

CONCILIACIÓN DE SALDOS

Proceso mensual de verificación:

Actividad	Descripción	Responsable

Descarga extractos	Obtención extractos bancarios	Tesorería
Cruce contable	Comparación ERP vs bancos	Contabilidad
Identificación diferencias	Detección inconsistencias	Auxiliar cartera
Ajustes	Notas débito/crédito	Contabilidad

El manual contempla un protocolo de seguridad financiera diseñado para responder oportunamente ante posibles eventos de fraude o falsedad ideológica en los contratos de financiamiento directos. El procedimiento se activa inmediatamente con la recepción de la alerta, etapa en la cual el cliente afectado reporta de manera formal el presunto fraude ante el departamento de cartera de la compañía. Una vez registrado el caso, el sistema ejecuta de forma automática la suspensión del cobro mediante un bloqueo temporal de la cuenta corriente del usuario, impidiendo que se continúen generando cobros persuasivos automáticos que afecten la tranquilidad del denunciante.

De manera inmediata, el asesor jurídico interno de la empresa asume la fase de validación de identidad, realizando una revisión documental exhaustiva de las firmas, huellas y soportes aportados en la carpeta original del crédito frente a los documentos reales del ciudadano. Si los hallazgos analíticos confirman los indicios de fraude, la gerencia general formaliza la denuncia penal ante la Fiscalía General de la Nación para salvaguardar la responsabilidad legal de Surtimotora SAS. Finalmente, el proceso concluye con la resolución técnica del caso, donde el área de contabilidad efectúa los ajustes contables pertinentes para castigar el saldo o autoriza la reactivación normal de la cuenta en caso de desvirtuarse la suplantación.

PROCESOS DIGITALES

Subproceso	Descripción
Cartera anticipada	Aplicación pagos antes del vencimiento
SalDOS a favor	Control valores pagados en exceso

Casos CRM	Registro y trazabilidad solicitudes
Devoluciones dinero	Autorización gerencia + soporte
Certificados	Emisión estado de cuenta o deuda
Compensación partidas	Cruce contable saldos
Conciliación contra entrega	Validación pagos contra factura
Conciliaciones recaudadoras	Comparación pagos terceros vs ERP

La conciliación de saldos constituye un mecanismo mensual de control contable y de auditoría interna orientado a garantizar la correspondencia exacta entre los recaudos reales reportados por las entidades financieras y los registros asentados en el sistema ERP de la empresa. El flujo de actividades inicia con la descarga de extractos, labor asignada al área de tesorería, la cual obtiene los reportes detallados de movimientos procedentes de las diferentes cuentas bancarias de la organización. Posteriormente, el departamento de contabilidad ejecuta el cruce contable, comparando de forma analítica los ingresos registrados en el software de la empresa frente a los depósitos reportados por el banco.

Durante esta verificación, el auxiliar de cartera asume la tarea de identificación de diferencias, detectando de forma oportuna aquellas inconsistencias derivadas de depósitos no identificados, errores en la digitación de las cuotas o transferencias sin correspondencia de cliente. Una vez clasificadas las discrepancias operativas, el departamento de contabilidad procede a realizar los ajustes necesarios en el sistema, emitiendo notas débito o crédito según corresponda para regularizar las cuentas corrientes de los deudores. Este procedimiento sistemático blindo la integridad de la información financiera y asegura que el saldo contable refleje la realidad económica del recaudo.

OTRAS VENTAS

Procesos Administrativos Complementarios

Proceso	Descripción	Responsable
Fotos comisión	Soporte cálculo comisiones	Comercial
Creación de deudor proveedor	Registro anticipos proveedores	Contabilidad
Clientes por excedentes	Ajustes contables	Cartera
Conciliación bancaria	Revisión diaria ingresos	Tesorería
Recibos de caja	Emisión por cada pago	Caja
Cruces cuentas	Compensación CxC vs CxP	Contabilidad
Certificados cierre mes	Reporte consolidado	Cartera
Gestión de cobro	Seguimiento sistemático	Auxiliar
Informe comisiones	Reporte recaudo mensual	Financiera

El subproceso de operaciones complementarias y otras ventas contempla el conjunto de actividades accesorias indispensables para mantener la consistencia operativa y el control de los incentivos comerciales en Surtimotora SAS. Inicialmente, el área comercial gestiona las fotos comisión como soporte físico y documental para el posterior cálculo y validación de las bonificaciones por ventas financiadas. De manera simultánea, el departamento de contabilidad realiza la creación de deudor proveedor para asentar adecuadamente en el ERP los anticipos otorgados a terceros, mientras que el área de cartera tramita los saldos a favor en la cuenta de clientes por excedentes mediante la aplicación de ajustes contables específicos que regularizan el estado de cuenta de los deudores.

Para complementar este circuito de control diario, el área de tesorería ejecuta la conciliación bancaria mediante la revisión detallada de cada uno de los ingresos de efectivo a las cuentas institucionales, asegurando que el departamento de caja emita el respectivo recibo de caja por cada abono o cancelación identificado. Cuando se presentan operaciones mutuas con un mismo tercero, el área de contabilidad realiza los cruces de cuentas para aplicar la compensación legal de cuentas por cobrar versus cuentas por pagar. Al cierre de cada ejercicio mensual, el área de cartera emite los certificados de cierre de mes mediante un reporte consolidado, el cual sirve

de base para que el auxiliar realice la gestión de cobro y la dirección financiera elabore el informe de comisiones con base en el recaudo real.

BANCOS

Subproceso	Procedimiento	Responsable
Condonación fallecimiento	Validación certificado defunción	Jurídico
Carga pagos	Importación diaria archivos banco	Tesorería
Ajustes comerciales	Notas débito/crédito	Contabilidad
Traslado saldos favor	Aplicación automática	Cartera
Generación paz y salvo	Tras cancelación total	Cartera
Corrección NIT	Soporte documental	Contabilidad
Retiro bloqueos	Tras normalización	Jefe cartera
Gestión CRM	Seguimiento reclamos	Servicio cliente
Reclasificación documentos	Ajustes contables	Contabilidad
Novedades conciliación	Reporte inconsistencias	Tesorería

El subproceso de transacciones y novedades bancarias agrupa las actividades operativas e institucionales orientadas a la depuración de saldos, novedades jurídicas y actualización de cuentas dentro de la plataforma ERP de la organización. En escenarios de fuerza mayor, el asesor jurídico interno asume la gestión de condonación por fallecimiento, realizando la validación del certificado de defunción legal para autorizar el castigo de la deuda. En la operación cotidiana, el área de tesorería efectúa la carga de pagos mediante la importación diaria de los archivos planos estructurados por las entidades bancarias, permitiendo que el departamento de contabilidad realice los ajustes comerciales pertinentes a través de la emisión de notas débito o crédito según corresponda.

Asimismo, el departamento de cartera se encarga del traslado de saldos a favor mediante procesos de aplicación automática dentro del sistema contable, y expide la generación de paz y salvo una vez constatada la cancelación total de la obligación financiera del usuario. Ante inconsistencias en el registro de los terceros, contabilidad realiza la corrección de NIT con base en soportes documentales actualizados, lo que faculta al jefe de cartera para autorizar el retiro de bloqueos en el software tras la normalización del estado de cuenta del cliente. Por último, el área de servicio al cliente realiza la gestión CRM para el monitoreo de reclamos, mientras contabilidad ejecuta la reclasificación de documentos y tesorería reporta las novedades de conciliación ante cualquier inconsistencia bancaria detectada.

GLOSARIO

Cartera: Representa el conjunto consolidado de derechos de cobro y cuentas por cobrar que posee Surtimotora SAS sobre personas naturales o jurídicas derivados de la enajenación de motocicletas y servicios a plazos.

Mora: Constituye el incumplimiento temporal o retraso justificado en la atención de una obligación financiera o cuota contractual en las fechas previamente estipuladas por la organización.

Rotación de Cartera: Indicador financiero de actividad que determina el número de veces en que las cuentas por cobrar se recuperan y se transforman en efectivo disponible durante un ejercicio contable determinado.

CRM: Plataforma tecnológica e institucional especializada en la administración y optimización de las relaciones con los deudores, facilitando el seguimiento sistemático de peticiones, quejas y reclamos.

Paz y Salvo: Documento de carácter formal y legal emitido por la administración que certifica que el usuario ha extinguido en su totalidad las obligaciones financieras derivadas del crédito otorgado.

Conciliación Bancaria: Proceso sistemático de control interno que contrasta de manera analítica los registros de los libros contables de la firma frente a los movimientos reportados en los extractos de los bancos.

NORMATIVIDAD APLICABLE

Norma	Aplicación
Código de Comercio	Regulación mercantil
Estatuto Tributario	Facturación e impuestos
Ley 1314 de 2009	NIIF
Ley 1581 de 2012	Protección datos
Ley 1266 de 2008	Habeas Data
Código General del Proceso	Cobro jurídico

La estructura operativa, comercial y sancionatoria descrita a lo largo de este manual se encuentra fundamentada en el bloque de constitucionalidad y de legalidad de la República de Colombia. El Código de Comercio ejerce la regulación mercantil básica sobre los contratos de compraventa con reserva de dominio, complementado por el Estatuto Tributario en lo referente a la emisión obligatoria de la factura electrónica de venta. Asimismo, la Ley 1314 de 2009 prescribe la convergencia hacia las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), obligando a la empresa a realizar mediciones precisas sobre el deterioro de sus activos financieros y a estimar provisiones técnicamente sustentadas para cuentas incobrables.

En materia de protección ciudadana y gestión de bases de datos, el tratamiento de la información crediticia se rige por las directrices de la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales y la Ley 1266 de 2008 referente al hábeas data financiero, garantizando la confidencialidad de los históricos reportados a las centrales de riesgo. Por último, en aquellos escenarios donde las etapas persuasivas resulten ineficaces, los procedimientos para la recuperación coercitiva judicial del capital expuesto se ajustan taxativamente a los términos y formalidades procesales fijadas por el Código General del Proceso, asegurando el debido proceso y la legitimidad de las acciones de embargo y secuestro de los bienes.

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha	Cambio	Responsable
1.0	julio 2025	Creación inicial manual	Gerencia Financiera