



**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN Y RECAUDO DE CARTERA DE LA  
EMPRESA DESENLACE S.A.S.**

**TERESITA DEL NIÑO JESÚS SEPÚLVEDA GÓMEZ**  
**ESTUDIANTE**

**JULIANA CAROLINA FARFÁN**  
**DOCENTE**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES**  
**CONTADURÍA PÚBLICA**

**OPCIÓN DE TRABAJO DE GRADO PRÁCTICA**  
**2024**

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

**CONTENIDO**

RESUMEN .....	3
OBJETIVOS .....	4
<b>General</b> .....	4
Proponer estrategias para mejorar la eficiencia en la gestión del proceso de cartera para la Empresa <b>DESENLACE SAS.</b> ....	4
<b>Específicos</b> .....	4
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	5
<b>1. Costeo basado en actividades (ABC)</b> .....	8
<b>2. Análisis de la cadena de valor</b> .....	9
<b>3. Análisis de rentabilidad de la cartera</b> .....	9
PROBLEMÁTICA ABORDADA EN LA PRÁCTICA O PASANTÍA .....	12
DIAGNÓSTICO FINANCIERO CON INDICADORES .....	14
METODOLOGÍA.....	18
RESULTADOS .....	20
ESTRATEGIAS DE CONTROL Y GESTIÓN PARA EL ÁREA DE CARTERA.....	24
CONCLUSIONES.....	25
CONCEPTOS IMPORTANTES.....	27
REFERENCIAS .....	29

**TABLA DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1Estado de situación financiera comparativo .....	15
Ilustración 2Estado de resultados integral comparativo .....	16
Ilustración 3Indicadores financieros.....	17
<i>Ilustración 4Tabla carteras vencidas de la empresa DESENLACE SAS (ANTES)</i> .....	19
Ilustración 5Tabla de la mercancía sin facturar.....	20
Ilustración 6Matriz de riesgos individuales.....	21
Ilustración 7Tabla de nivel de Riesgos por procesos .....	21
Ilustración 8Cuadro definición de Procesos y política contable.....	22
Ilustración 9Base de datos control de cartera .....	23

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Práctica y Pasantía.**

### **RESUMEN**

La empresa **DESENLACE S.A.S.** enfrenta varios desafíos en su gestión y recaudo de cartera; incluyendo altos niveles de cartera vencida que oscilan entre los 90 días y más, entrega de mercancía sin facturar, discrepancias en la aplicación de pagos desde el área encargada, lo que afecta y representa un alto riesgo de flujo de caja e iliquidez.

El objetivo principal del proyecto es proponer estrategias efectivas para mejorar la eficiencia en la gestión del proceso de cartera de la empresa **DESENLACE S.A.S.** para lograrlo, se implementó una metodología de análisis mixto que incluyó una revisión exhaustiva del estado del arte y un análisis detallado de caso, centrado en la revisión de cuentas por cobrar vigentes y la verificación de mercancía entregada vs facturada. Como resultado, se desarrolló una base de datos en Excel que centraliza la información de carteras vencidas, permitiendo un control preciso de las facturas emitidas y de los días transcurridos desde su vencimiento. Además, se ajustaron políticas internas para mejorar la gestión de ventas y se estableció un control riguroso de inventarios y reconciliación con lo facturado, de igual forma se implementaron diversas estrategias claves como: automatización de procesos mediante el uso de bases de datos y software contable, implementación políticas de cobro efectivas con fechas límite claras y acciones específicas ante morosidad, realizar revisiones frecuentes de los estados de cuenta de los clientes; definir políticas de crédito precisas; revisar regularmente los registros contables y el flujo de caja para mantener una liquidez sólida; garantizar una emisión eficiente y puntual de facturas electrónicas; entre otras. Con ello se pretende optimizar la gestión financiera y fortalecer la posición competitiva de la empresa a largo plazo y se busca mejorar significativamente la eficiencia

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Práctica y Pasantía.**

operativa y lograr una reducción significativa del riesgo financiero asociado a la iliquidez, fortaleciendo así la posición financiera de **DESENLACE SAS**.

**Palabras Claves:** gestión de cartera, recaudo de cartera, riesgo, estrategias, iliquidez).

### **OBJETIVOS**

#### **General**

Proponer estrategias para mejorar la eficiencia en la gestión del proceso de cartera para la Empresa **DESENLACE SAS**.

#### **Específicos**

- Definir las políticas de gestión y control en los procesos de cartera
- Identificar las falencias en el proceso de gestión y control en los procesos de cartera para la Empresa **DESENLACE SAS**.
- Establecer las estrategias más apropiadas para mejorar el sistema de gestión y control en el proceso de cartera **DESENLACE SAS**.

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

**FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

En un contexto de creciente globalización y volatilidad económica, caracterizado por su dinamismo y complejidad, la gestión eficaz de la cartera se ha convertido en una herramienta indispensable para la toma de decisiones financieras informadas. Esta disciplina abarca una amplia gama de actividades, desde la evaluación de oportunidades financieras y la diversificación de activos hasta el control del riesgo y la medición del desempeño. En primer lugar la gestión de cartera es un proceso integral que hace parte del área contable y financiera garantizando el manejo eficiente de los derechos adquiridos como parte del capital de trabajo, esto implica que el recaudo del efectivo correspondiente con cada una de las obligaciones se desarrolle en los tiempos redefinidos para la no afectación de la liquidez, así como la definición y vigilancia en el cumplimiento de políticas contables que garanticen la minimización del riesgo de pérdida, de fraude o de incorrección material tanto en el manejo de los recursos como en la revelación de la información financiera.

Así mismo una gestión efectiva de la cartera permite a las empresas mantener un flujo de caja saludable, reducir el riesgo de incobrabilidad y tomar decisiones estratégicas informadas que alineen sus operaciones con los objetivos corporativos. La importancia de esta gestión radica en su capacidad de influir directamente en la salud financiera de la empresa, su capacidad de crecimiento y su resiliencia ante las fluctuaciones del mercado.

De igual manera, la gestión financiera y la cartera se convierten en la figura principal de las organizaciones, para el cumplimiento de las metas establecidas, donde se requiere planificación, control y análisis de todas las operaciones lo que aumenta la

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

credibilidad y el valor en el mercado (Azcona, 2023). Por otro lado, Hurtado Coll (2005) establece la conexión entre la teoría de carteras y la contabilidad financiera en un contexto de integración efectiva, optimizando el rendimiento financiero y minimizando los riesgos. Es fundamental una coordinación estrecha entre los departamentos de contabilidad, cartera y tesorería; donde se plantean una serie de procesos y estrategias tales como: registro y clasificación de activos, monitoreo y evaluación del rendimiento, análisis de variaciones, generación de reportes financieros precisos que reflejan el estado de la cartera, identificación de riesgos en el área contable, e integración de la cartera en todos los ámbitos. Se deben abordar técnicas como la optimización fiscal para minimizar la carga tributaria a través de la gestión eficiente de las realizaciones de ganancias y pérdidas. También son importantes las políticas de amortización y provisiones para pérdidas por deterioro, que impactan directamente en la valoración contable de los activos e incorporan en los procesos herramientas de software y bases de datos bien fundamentadas.

Según el Decreto 2650 de 1993, que habla sobre la cuenta 13 “Deudores”, comprende el valor de las deudas a cargo de terceros y a favor del ente económico, incluidas las comerciales y no comerciales. Comprende entre otras las siguientes cuentas: Clientes, Cuentas Corrientes Comerciales, Cuentas por Cobrar a Casa Matriz, Cuentas por Cobrar a Vinculados Económicos, Cuentas por Cobrar a Socios y Accionistas, Aportes por Cobrar, Anticipos y Avances, Cuentas de Operación Conjunta, Depósitos, Promesas de Compraventa, Ingresos por Cobrar, Retención sobre Contratos, Anticipo de Impuestos y Contribuciones o Saldos a Favor, Reclamaciones, Cuentas por Cobrar a Trabajadores, Préstamos a Particulares, Deudores Varios, Derechos de Recompra de Cartera Negociada y

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Práctica y Pasantía.**

Deudas de Difícil Cobro. En este grupo también se incluye el valor de la provisión pertinente, de naturaleza crédito, constituida para cubrir las contingencias de pérdida la cual debe ser justificada, cuantificable y verificable (El presidente de la República de Colombia, 1993).

En relación con la perspectiva de optimización de carteras, la existencia de una prima verde puede entenderse como una paradoja. Marqués y Romo (2018) sugieren que según el banco de España (2020), “la prima se calcula como la media de las diferencias entre la rentabilidad de bonos verdes y la rentabilidad que deberían tener de acuerdo con la curva de rendimientos estimada con los bonos normales”. La estrategia de exclusión y de inversión temática comparten un objetivo común: reducir el universo de activos elegibles para incluir únicamente aquellos que cumplen con ciertos requisitos y criterios de sostenibilidad. En términos matemáticos, esto transforma el problema de optimización de la cartera de búsqueda libre a uno de búsqueda restringido, lo cual puede resultar en una rentabilidad igual o inferior a la obtenida sin restricciones. No obstante, esta potencial pérdida de rentabilidad se compensa con los beneficios sostenibles para el inversor. En este proceso de selección de cartera, se sigue optimizando el binomio rentabilidad-riesgo, pero con un enfoque más pronunciado en la sostenibilidad (Banco de España, 2020, revista de estabilidad financiera, núm. 39).

Asimismo, la integración de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en la selección de carteras implica considerar la sostenibilidad como un tercer factor, junto con la rentabilidad y el riesgo. La aplicación práctica de esta estrategia es compleja debido a la falta de métricas homogéneas y confiables para evaluar la sostenibilidad de los activos.

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

La pandemia de COVID-19 ha resaltado la necesidad de reconsiderar la selección de carteras, presentando un ciclo significativo de cómo se reincorporan los riesgos no tradicionales, como los riesgos climáticos y sociales, en las decisiones de inversión. Esta experiencia generó un cambio en las preferencias de los inversores hacia activos que ofrezcan una mayor resiliencia frente a eventos inesperados (Banco de España, 2020, revista de estabilidad financiera). A medida que la selección de carteras representa un cambio significativo en la teoría y práctica de la inversión, anexando estrategias de exclusión y de inversión temática presentan desafíos en términos de optimización y evaluación pero que también ofrecen oportunidades para alinear las inversiones con los valores sostenibles. A medida que mejora la calidad de la información sobre la sostenibilidad y se desarrollan taxonomías oficiales, es probable que estas estrategias se vuelven más efectivas para los inversores (Banco de España 2020, revista de estabilidad financiera. NUM 39).

Blocher, Juras y Smith (2023), destacan varias herramientas y metodologías claves para la administración estratégica de costos en la gestión de la cartera. Entre ellas se encuentran:

#### **1. Costeo basado en actividades (ABC)**

Esta metodología asigna los costos a las actividades específicas que consumen recursos, lo que permite una mejor comprensión de los costos asociados con cada elemento de la cartera. Esto es crucial para identificar los productos o servicios que realmente añaden valor y aquellos que podrían estar consumiendo recursos de manera ineficiente.

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

#### **2. Análisis de la cadena de valor**

Evaluar todas las actividades que añaden valor a lo largo del ciclo de vida de los productos y servicios ayuda a identificar oportunidades para reducir costos y mejorar la eficiencia en la gestión de la cartera.

#### **3. Análisis de rentabilidad de la cartera**

Evaluar la rentabilidad de cada producto o servicio dentro de la cartera permite a los gestores tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la priorización de proyectos, asegurando que la cartera en su conjunto esté alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

Por otro lado, el control de costos es esencial para la sostenibilidad financiera. Este debe ser un proceso continuo que involucre la planificación, ejecución y revisión. Para un sistema de gestión de cartera, esto implica establecer métricas claras y objetivos específicos que guíen la recuperación de deudas y el manejo de cuentas por cobrar, así como la asignación eficiente de recursos para maximizar la recuperación y minimizar las pérdidas. Además, es crucial implementar procedimientos que minimicen los costos de financiamiento y maximicen la eficiencia en la recuperación de cuentas por cobrar. Al diseñar un sistema de gestión de cartera, se deben considerar varios factores claves, como la estructura organizacional, procesos operativos y las tecnologías disponibles. El sistema de costos debe alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa, siendo adaptable,

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

eficiente y capaz de integrar diferentes fuentes de información para proporcionar una visión completa y actualizada (Blocher, Juras y Smith, 2023).

En este contexto, el éxito de un sistema de cartera depende del seguimiento de métricas de rendimiento para el control de costos y la toma de decisiones. Esto incluye indicadores clave de rendimiento como el periodo promedio, rotación de cartera, índice de rotación de cartera y la ratio de cuentas por cobrar, mejorando y realizando los ajustes necesarios (Blocher, Juras y Smith, 2023).

Pérez Mata (2006), aborda el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva. Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como corriente, vencida y cuentas de difícil cobro, que regularmente se manejan con plazos de 1 a 30 días, 30 a 60, 60 a 90 y más de 90 días. Con la premisa de que la cartera es el eje sobre el cual gira la liquidez de la empresa y componente principal del flujo de efectivo, es necesario el manejo adecuado de los conceptos de rotación, antigüedad, políticas de crédito, composición por cliente, participación de la cartera con el activo corriente y ecuación de liquidez. Es primordial que las empresas tengan establecidas políticas de seguimiento y control de la cartera mediante un manual de procedimientos para la administración eficiente de la misma. Este debe incluir: categorización de la cartera por nivel de riesgo, calificación de la cartera por edad de vencimientos, establecimiento de periodos de evaluación de la cartera considerando aspectos como capacidad de pago, solvencia del deudor y solidarios, garantías y cumplimiento de los términos pactados, y consultas a centrales de riesgo.

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Práctica y Pasantía.**

En este sentido, Pereira Palomo (2019), una deficiencia en el control interno resulta en procesos adicionales en otras áreas de la organización. Un manejo inadecuado de las cuentas por cobrar implica realizar recibos de caja sin el respaldo adecuado o un control insuficiente de la documentación de las cuentas por cobrar. Por lo tanto, la emisión puntual de la factura desempeña un papel crucial en el sistema de información contable para la gestión eficiente del recaudo oportuno de cartera. Esta factura no solo permite la correcta contabilización de los impuestos de los productos vendidos, sino que también sirve como base legal ante una solicitud de un ente externo.

Asimismo, Ruiz Ramírez (2012), enfatiza la necesidad de políticas claras de crédito y cobranza que permitan evaluar adecuadamente la solvencia de los clientes antes de concederles crédito. Esto ayuda a reducir el riesgo de morosidad y pérdidas por cuentas incobrables. Además, una gestión adecuada de la cartera involucra la implementación de sistemas eficientes para la facturación, seguimiento de pagos y registro contable de las transacciones. La cartera no solo afecta la liquidez de la empresa, sino que también tiene un impacto directo en la salud financiera general y en la capacidad de la empresa para tomar decisiones estratégicas basadas en información financiera precisa y actualizada.

Finalmente, “un modelo de gestión de cartera depende de la definición de las prioridades del sistema, siendo una herramienta que organiza un proceso con el fin de cumplir los resultados esperados mediante una adecuada elección y uso de los recursos. Así, la cartera se convierte en una manera de apalancamiento para las empresas, relevante para la operación de la organización. Al gestionar adecuadamente las cuentas por cobrar,

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Práctica y Pasantía.**

una empresa puede asegurar un flujo de caja saludable, reducir el riesgo de incobrabilidad y mantener una situación financiera sólida. La clave del éxito en la gestión de la cartera radica en la precisión del registro contable, la eficiencia en el seguimiento y cobranza, y la implementación de controles y auditorías periódicas que garanticen la integridad y exactitud de la información financiera” (Román, 2012, p. 79).

### **PROBLEMÁTICA ABORDADA EN LA PRÁCTICA O PASANTÍA**

La empresa **DESENLACE S.A.S.** identificada con nit: 900952963-7 comercializa y distribuye equipos para el desarrollo de trabajos de alto riesgo, salvamento, búsqueda y rescate en sus múltiples modalidades, combate de incendios forestales y estructurales, elementos de protección personal, brindando asesoría e impulsando la innovación de acuerdo a las necesidades de cada institución.

Esta compañía nace el 22 de marzo de 2016 en el municipio de la Estrella-Ant. Con dirección cra 56c 83dd sur 52 int 506, su representante legal Juan Camilo Ríos López, con una trayectoria en el mercado de 8 años donde se ha destacado por ser una empresa líder en la gestión del riesgo y la calidad humana. Sus principales clientes están enfocados en los cuerpos de bomberos de todo el país y el sector industrial, su actividad económica principal según el CIU es la 4752. En cuanto a su gestión interna los principales procesos en el área contable y financiera de la empresa incluyen: registro de transacciones diarias, conciliaciones bancarias, facturación, procesamiento de facturas de proveedores y

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Práctica y Pasantía.**

programación de pagos, planificación financiera, nómina, reportes financieros, gestión de impuestos e inventarios.

En la ejecución de las labores en la empresa **DESENLACE S.A.S.** en el área de tesorería y cartera se evidencia un déficit en la gestión y recaudo de cartera oportuno, presentando la compañía un flujo de caja insuficiente, indicando un riesgo financiero de iliquidez demasiado alto, colocando en riesgo la capacidad para cumplir con sus diferentes obligaciones. A continuación, se mencionan los problemas encontrados:

- Cartera vencida de 90 días o más, lo cual indica una gestión ineficiente de cobros y seguimiento efectivo de los clientes morosos.
  
- Existen casos donde la mercancía ha sido entregada al cliente, pero no se ha generado la correspondiente factura de venta, esto impacta directamente en el tiempo de cobro.
  
- Facturas canceladas sin la aplicación adecuada en contabilidad, se evidencia que varios pagos ingresados no han sido correctamente aplicados a las cuentas correspondientes lo que genera discrepancias en la conciliación de cuentas y un seguimiento erróneo a los diferentes clientes.
  
- Ausencia de control interno en las políticas de crédito, cotizaciones, mercancía entregada al cliente final y facturación.

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

**DIAGNÓSTICO FINANCIERO CON INDICADORES**

Con el fin de mejorar su eficiencia, se realiza un diagnóstico financiero para identificar las falencias que puede tener la empresa en su gestión de cartera y como esto permea a toda la organización.

Inicialmente se procede a revisar la información histórica y disponible de empresa **DESENLACE S.A.S.** A partir de esta se lleva a cabo un análisis exhaustivo de los indicadores financieros correspondientes al periodo comparativo entre 2022 y 2023.

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

**Estado de situación financiera comparativo**

Estado de situación financiera		
DESENLACE S.A.S.		
NIT	900952963-7	
A 31 de diciembre de 2023 comparativo 2022		
EXPRESADO EN PESOS COLOMBIANOS		
	2023	2022
Efectivo y equivalentes al efectivo	27.858.848	3.103.209
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar corrientes	585.493.771	499.764.393
Inventarios corrientes	58.000.000	35.000.000
<b>Activos corrientes totales</b>	<b>671.352.619</b>	<b>537.867.602</b>
Propiedades, planta y equipo	675.000.000	315.000.000
<b>Total de activos no corrientes</b>	<b>675.000.000</b>	<b>315.000.000</b>
<b>Total de activos</b>	<b>1.346.352.619</b>	<b>852.867.602</b>
obligaciones financieras	165.913.438	169.659.534
proveedores nacionales	-	189.157.781
costos y gastos por pagar	59.558.209	91.611.052
vigencias fiscales	4.500.000	157.031.000
beneficios a los empleados	9.361.170	29.058.973
<b>Pasivos corrientes totales</b>	<b>239.333.647</b>	<b>626.520.000</b>
Pasivo no corriente	-	-
<b>Total de pasivos no corrientes</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>239.333.647</b>	<b>626.520.000</b>
aportes sociales	1.021.455.764	141.587.281
resultados del ejercicio	24.554.443	61.008.765
resultado del ejercicio anterior	61.008.765	23.751.556
<b>Patrimonio total</b>	<b>1.107.018.972</b>	<b>226.347.602</b>
Total de patrimonio y pasivos	<b>1.346.352.619</b>	<b>852.867.602</b>

*Ilustración 1 Estado de situación financiera comparativo*

*Elaboración propia, Teresita Sepúlveda Gómez (2024).*

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

**Estado de resultados integral comparativo**

<b>Estado de Resultados Integral</b>		
<b>DESENLACE S.A.S.</b>		
<b>NIT</b>	<b>900952963-7</b>	
<b>A 31 de diciembre de 2023 comparativo 2022</b>		
<b>EXPRESADO EN PESOS COLOMBIANOS</b>		
	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Ingresos de actividades ordinarias	1.663.772.553	3.173.699.993
Costo de ventas	906.339.875	920.850.000
Devolución en ventas	470.717.209	1.916.960.981
Ventas netas	1.193.055.344	1.256.739.012
<b>Ganancia bruta</b>	<b>286.715.469</b>	<b>335.889.012</b>
Gastos de ventas	118.445.709	79.003.000
Gastos de administración	129.449.278	85.486.000
Otros gastos	22.760.181	10.419.247
<b>Ganancia (pérdida) por actividades de operación</b>	<b>16.060.301</b>	<b>160.980.765</b>
Ingresos financieros	8.494.142	28.000
<b>Ganancia (pérdida), antes de impuestos</b>	<b>24.554.443</b>	<b>161.008.765</b>
gasto por impuesto (Provisión)	<b>8.594.055</b>	<b>56.353.068</b>
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>15.960.388</b>	<b>104.655.697</b>

*Ilustración 2 Estado de resultados integral comparativo*

*Elaboración propia, Teresita Sepúlveda Gómez (2024).*

## TRABAJO DE GRADO Opción Práctica y Pasantía.

### Indicadores financieros

INDICADOR DE LIQUIDEZ			INDICADORES DE RENTABILIDAD		
LIQUIDEZ CORRIENTE			2023	2022	
2023	2022				
2,81	0,50		Rentabilidad neta del activo	0,012	0,123
			Margen bruto	0,17	0,11
			Margen operacional	0,013	0,13
			Rentabilidad neta de ventas	0,013	0,083
			Rentabilidad operacional del patrimonio	0,015	0,71
			Rentabilidad Financiera	759519	289230384
PRUEBA ÁCIDA			INDICADORES DE GESTIÓN		
2023	2022		2023	2022	
2,56	0,80		Rotación de cartera	2,04	2,51
			Rotación del Activo fijo	1,77	3,99
			Rotación de Ventas	0,89	1,47
			Período medio de pago	1506,2	6533,7
			Período medio de cobranza	179,12	145,15
			Impacto gastos Admon y Ventas	0,208	0,131
			Impacto de la carga financiera	0,01	0,00
INDICADORES DE SOLVENCIA			INDICADORES DE GESTIÓN		
2023	2022		2023	2022	
0,18	0,73		Rotación de cartera	2,04	2,51
0,22	2,77		Rotación del Activo fijo	1,77	3,99
1,64	0,72		Rotación de Ventas	0,89	1,47
1,22	3,77		Período medio de pago	1506,2	6533,7
1,22	3,77		Período medio de cobranza	179,12	145,15
			Impacto gastos Admon y Ventas	0,208	0,131
			Impacto de la carga financiera	0,01	0,00

*Ilustración 3 Indicadores financieros*

*Elaboración propia, Teresita Sepúlveda Gómez (2024).*

Realizando un análisis global de los indicadores financieros calculados para la empresa **DESENLACE SAS**, tomando los periodos del año 2022 y 2023. Se analiza y se enfatiza lo siguiente:

- A pesar que la empresa muestra mejoras significativas entre un periodo y otro, en cuanto a los indicadores de liquidez y solvencia, pero enfrenta significativamente desafíos y retos en la rentabilidad y eficiencia operativa.
- Es importante mejorar la eficiencia operativa y la rentabilidad para fortalecer la capacidad de gestión en la cartera y así poder ser sostenible a largo plazo.
- Se evidencia que la rotación de cartera ha disminuido, lo que significa una menor frecuencia de cobro en las cuentas por cobrar afectando directamente la eficiencia en la

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Práctica y Pasantía.**

gestión de cartera; adicional el aumento en el período medio de cobranza de 145 a 179 días indica una posible dificultad en el recaudo oportuno del dinero.

➤ El margen bruto ha mejorado, pero la rentabilidad neta de las ventas ha disminuido. Esto indica que, aunque la empresa presenta mejoras en la eficiencia de costos directos, la rentabilidad final sobre las ventas ha sido afectada negativamente, lo cual tiene mucha influencia en la capacidad de cómo se gestiona la cartera.

➤ En cuanto al indicador de liquidez corriente ha mejorado significativamente de 2022 (0,50) a 2023 (2,81). Esto indica una mejor capacidad para cubrir las obligaciones a corto plazo con activos corrientes, lo cual es positivo para la gestión de la cartera, ya que implica una mejor posición para pagar deudas a tiempo.

### **METODOLOGÍA**

Para llevar a cabo la mejora en la gestión y recaudo de cartera de la empresa **DESENLA CE SAS** se implementó una metodología de análisis mixto. En primer lugar, se realiza una revisión del estado del arte, en donde se determina las acciones requeridas para la gestión y control de los procesos de cartera. Adicional se realiza un análisis del estudio de caso en según donde se recopila información relevante de las cuentas por cobrar vigentes, que involucra la identificación del cliente, el monto adeudado y los días de cartera vencida. Posterior se lleva a cabo una revisión exhaustiva de la mercancía entregada vs la facturada, para este fin, se establece contacto directamente al área de ventas de la empresa y al cliente para garantizar la coherencia de la información recolectada.

## TRABAJO DE GRADO Opción Práctica y Pasantía.

A continuación, se describen los procedimientos antes y después de implementar esta mejora. Toda información recopilada se unifica en base de datos y posteriormente en tablas dinámicas.

### Tabla carteras vencidas de la empresa DESENLACE SAS (ANTES)

CARTERAS VENCIDAS DE LA EMPRESA DESENLACE S.A.S				
FACTURAS VENCIDAS	EDAD DE CARTERAS			
CLIENTES	30 DIAS	60 A 90 DIAS	90 DIAS O MAS	Total general
BOMBEROS YUMBO			\$ 55.676.800	\$ 55.676.800
BMAX LTDA		\$ 5.220.760	\$ 6.767.650	\$ 11.988.410
BODEGA CENTRAL S.A	\$ 4.788.775		\$ 12.924.840	\$ 17.713.615
CRISTALERIA CLUB S.A	\$ 6.151.633	\$ 14.532.325	\$ 12.095.496	\$ 32.779.454
CUERPO DE BOMBEROS VOLUNTARIOS		\$ 6.074.533	\$ 7.668.263	\$ 13.742.796
RQC SAS		\$ 2.048.250	\$ 26.380.659	\$ 28.428.909
MAP CARGO S.A.S		\$ 4.125.890	\$ 21.406.241	\$ 25.532.131
PDV ANDES S.A.S	\$ 1.530.960		\$ 7.898.179	\$ 9.429.139
SALVADOR IBARRA Y CIA LTDA	\$ 1.633.569	\$ 3.322.361	\$ 14.640.876	\$ 19.596.806
YENNEFITH GALVEZ		\$ 19.864.902	\$ 16.382.387	\$ 36.247.289
CONHINTEC		\$ 3.478.999	\$ 10.374.513	\$ 13.853.512
<b>Total general</b>	<b>\$ 14.104.937</b>	<b>\$ 58.668.020</b>	<b>\$ 192.215.904</b>	<b>\$ 264.988.861</b>

*Ilustración 4 Tabla carteras vencidas de la empresa DESENLACE SAS (ANTES)  
Elaboración propia, Teresita Sepúlveda Gómez (2024).*

Se puede evidenciar que 11 clientes cuentan con cartera vencida distribuidos de la siguiente manera:

- cartera de 30 días \$14.104.937
- cartera de 60 a 90 días \$58.668.020
- gran porcentaje cartera de 90 días o más por valor de \$192.215.904

Esto suma un total general de cuentas por cobrar de \$264.988.861.

Cabe resaltar que algunas carteras están vencidas desde el año 2022, esta situación evidencia un déficit en la gestión y recaudo de cartera, lo que resulta en un flujo de caja eficiente y un alto riesgo financiero debido a la iliquidez.

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

**Tabla de la mercancía sin facturar**

<b>MERCANCÍA SIN FACTURAR DE LA EMPRESA DESENLACE S.A.S</b>			
<b>CLIENTES SIN FACTURAR</b>			
<b>CLIENTES</b>	<b>VALOR</b>	<b>Total general</b>	
CONHINTEC	\$ 5.435.000	\$	5.435.000
ACME LEÓN	\$ 1.325.000	\$	1.325.000
COOPERATIVA BELEN Y AHORRO	\$ 4.798.000	\$	4.798.000
KPN COLOMBIA SAS	\$ 8.651.480	\$	8.651.480
JFK COOPERATIVA FINANCIERA	\$ 2.089.192	\$	2.089.192
COOGRANADA SAS	\$ 5.435.650	\$	5.435.650
EDIFICIO VILLA SOL PH	\$ 587.000	\$	587.000
<b>Total general</b>	<b>\$ 28.321.322</b>	<b>\$</b>	<b>28.321.322</b>

*Ilustración 5 Tabla de la mercancía sin facturar*

*Elaboración propia, Teresita Sepúlveda Gómez (2024).*

Según la tabla anterior, se puede identificar el impacto de la mercancía entregada al cliente, pero aún no facturada, distribuido en 7 clientes con un total general de:

**\$28.321.322.** Para recopilar esta información se consultó con el área de compras y ventas.

Posteriormente se contactó al cliente final para confirmar la precisión de la información y obtener la aprobación de la factura electrónica. Además, se realiza un cruce del inventario disponible y lo que efectivamente ha sido facturado.

**RESULTADOS**

A partir de todos los hallazgos en la empresa **DESENLACE S.A.S**; se propone en primer lugar construir una matriz de riesgos donde se defina que es lo que se tiene controlar y cuál es su impacto dentro de la organización para el área de cartera y contabilidad general.

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

**Matriz de riesgos individuales**

**Empresa: DESENLACE SAS**

		Riesgo de Auditoria		
		Menor	Moderado	Catastrófico
		0 a 3,11	3,11 a 7,35	7,35 a 9,35
Matrices de riesgo individuales	Frecuencia	Poco probable 0 a 0,33		
	Possible 0,33 a 0,7			
	Frecuente 0,7 a 1			

  

Riesgo controlado	Riesgo débil	Riesgo no controlado
-------------------	--------------	----------------------

*Ilustración 6 Matriz de riesgos individuales*

*Elaborado por Teresita Sepúlveda Gómez y Juliana Farfán (2024).*

**Tabla de nivel de Riesgos por procesos**

PROCESOS	ACTIVIDADES	RIESGO ASOCIADO	NIVEL DE RIESGO	
Registro de transacciones diarias	Ingreso de datos en el software contable	Error en la digitación y desconocimiento de las cuentas contables	0,35	posible menor
Conciliación bancaria	Verificación de saldos y movimientos bancarios vs contabilidad	Discrepancias no detectadas al momento de la revisión	0,4	posible menor
Facturación	Emisión de facturas a clientes	Emisión de facturas incorrectas o en tiempos no estipulados	9,35	frecuente catastrófico
Procesamiento de facturas de proveedores y programación de pagos	Revisión y aprobación de facturas	Pago de facturas que no corresponden y que contengan errores	0,33	poco probable menor
Planificación Financiera	Elaboración de presupuestos	Proyecciones inexactas	7,36	frecuente catastrófico
Nómina	Cálculo y pago de salarios y seguridad social	Errores en el cálculo y pago de salarios y prestaciones sociales	0,33	poco probable menor
Reportes Financieros	Preparación de informes financieros y contables	Información financieras inexacta o incompleta	3,15	posible moderado
Gestión de impuestos	Cálculo y presentación de declaraciones	Declaraciones presentadas tardías y información incorrecta	0,33	poco probable menor
Inventarios	Control de entradas y salidas de productos	Discrepancias entre las cantidades registradas en el sistema de inventario y las cantidades físicas reales	3,15	posible moderado

*Ilustración 7 Tabla de nivel de Riesgos por procesos*

*Elaborado por Teresita Sepúlveda Gómez y Juliana Farfán (2024).*

## TRABAJO DE GRADO Opción Práctica y Pasantía.

### Cuadro definición de Procesos y política contable

PROCESOS	ACTIVIDADES	POLÍTICA CONTABLE	CONTROL
Registro de transacciones diarias	Ingreso de datos en el software contable	Se utilizará el método de partida doble para garantizar la integridad y exactitud de los registros.	Realizar revisiones semanales para verificar al exactitud de los registros
Conciliación bancaria	Verificación de saldos y movimientos bancarios vs contables	Se realizará una conciliación bancaria mensualmente para comparar los saldos contables con los estados de cuenta bancarios	Cualquier diferencia será investigada y resuelta antes del cierre del mes.
Facturación	Emisión de facturas a clientes	Todas las facturas deben incluir información completa y precisa según los requisitos legales y fiscales	Las facturas electrónicas deben emitirse inmediatamente después de la entrega del bien o servicio, siguiendo los términos acordados con el cliente.
Procesamiento de facturas de proveedores y programación de pagos	Revisión y aprobación de facturas	Las facturas de proveedores deben ser verificadas y aprobadas antes del procesamiento	Los pagos a proveedores se programarán basados en los términos de crédito acordados y la disponibilidad de fondos
Planificación Financiera	Elaboración de presupuestos	Se elaborará un presupuesto anual basado en proyecciones financieras y metas estratégicas.	revisión trimestralmente para ajustar las proyecciones según sea necesario de acuerdo a la realidad económica de la empresa.
Nómina	Cálculo y pago de salarios y seguridad social	El cálculo y la distribución de la nómina se realizarán de acuerdo con las políticas laborales y	Revisión constante antes de la emisión de pagos.
Reportes Financieros	Preparación de informes financieros y contables	Se generarán estados financieros mensuales y anuales conforme a la necesidad y regulaciones aplicables en la empresa.	Programar auditorías internas regulares realizadas por personal independiente del equipo de contabilidad.
Gestión de impuestos	Cálculo y presentación de declaraciones	Se mantendrá un calendario actualizado de vencimientos fiscales y se realizarán pagos puntuales.	Realizar una revisión independiente de todas las declaraciones antes de su presentación y Establecer recordatorios automáticos y alertas para notificar al personal responsable sobre las próximas fechas límite de presentación de declaraciones.
Inventarios	Control de entradas y salidas de productos	Se realizará un conteo físico de inventarios al menos una vez al año para verificar la exactitud de los registros.	Establecer recuento periódico frecuente (una vez al mes) y conciliación de inventarios físicos con los registros en el sistema.

*Ilustración 8 Cuadro definición de Procesos y política contable*

*Elaborado por Teresita Sepúlveda Gómez, y Juliana Farfán (2024).*

Después de analizar todos los reportes, se procede a crear una base de datos en Excel que centraliza toda la información de las carteras vencidas y posterior esta misma permite tener el control de todo lo facturado. Se recopilan los contactos de los clientes para la respectiva gestión del cobro mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos y en algunos casos visitas a sus instalaciones.

La base de datos permite monitorear y tener un control de todas las facturas emitidas durante el mes (cancelada, próxima a vencer o vencida), así como los días transcurridos desde su vencimiento o cancelación. Posterior se implementa un ajuste en las políticas de ventas que requiere que no se entregue mercancía al cliente sin una cotización previa, seguida de la orden de compra con la aprobación correspondiente. También se

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

establece un control interno para verificar y reconciliar los inventarios con lo facturado y entregado al cliente.

Una vez completada la circularización se mejora y se envía un recordatorio a los clientes 3 días anteriores a los vencimientos de su factura.

En términos de la cartera se logró recaudar un porcentaje significativo y un saldo del cliente RQC SAS por \$7.768.263 se decide castigar la cartera, ya que esta deuda estaba pendiente desde el año 2022 y no se llegó a un consenso con el cliente.

La base de datos en Excel es alimentada directamente desde el software de facturación, lo que proporciona tener una visión instantánea de estado de cartera en la empresa **DESENLACE SAS**, como se aprecia en la siguiente tabla.

**Base de datos control de cartera**

CONTROL CARTERA DESENLACE SAS														
CLIENTE	Nº FACTURA	FECHA GENERACIÓN FACTURA	SUBTOTAL	IVA	RETENCIÓN	TOTAL	ABONOS Y/O PAGO	SALDO	CONDICIONES DE PAGO (DÍAS)	FECHA VENCIMIENTO	FECHA PAGO	ESTADO	DIAS	OBSERVACIONES
RQC SOLUTIONS SAS	D-891	24/11/2022	\$ 22.168.621	\$ 4.212.038	\$ 26.380.659	\$ 26.380.659	\$ 20.660.645	\$ 5.720.014	15	9/12/2022	13/12/2022	VENCIDA	-56	60% DC-40% CONTRA ENTREGA, Saldo se castigo en cartera
RQC SOLUTIONS S.A.S.	D-921	22/03/2022	\$ 1.721.218	\$ 327.031	\$ 43.030	\$ 2.048.249		\$ 2.048.249	0	22/03/2022	13/12/2022	VENCIDA	-457	se realizó castigo de cartera
<b>may-24</b>														
KPN COLOMBIA SAS	D-1032	6/05/2024	\$ 6.470.585	\$ 1.229.412	\$ 161.765	\$ 7.538.232	\$ 7.538.232	\$ -	0	6/05/2024	2/05/2024	CANCELADA	-46	
DIGECOL COLOMBIA SAS	D-1033	9/05/2024	\$ 551.000	\$ 104.690		\$ 655.690	655690	\$ -	0	9/05/2024	10/05/2024	CANCELADA	-43	
GRADO D	D-1034	16/05/2024	\$ 792.000	\$ 150.480		\$ 942.480	\$ 942.480	\$ -	20	5/06/2024	13/06/2024	CANCELADA	-16	
KPN COLOMBIA SAS	D-1015	17/05/2024	\$ 103.019.400		\$ 2.575.485	\$ 100.443.915	\$ 100.443.915	\$ -	0	17/05/2024	1/02/2024	CANCELADA	-102	Pago por anticipado
INSTITUTO AGROPECUARIO ICA	D-1031	25/05/2024	\$ 36.133.644	\$ 6.865.392	\$ 903.341	\$ 42.095.695		\$ 42.095.695	30	24/06/2024		PRÓXIMA A VENCER	4	

*Ilustración 9 Base de datos control de cartera*

*Elaboración propia, Teresita Sepúlveda Gómez (2024).*

La base de datos creada en Excel contiene la siguiente información:

- Cliente, número de factura, fecha de generación de factura
- Subtotal y consigo los impuestos cargados a la factura

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

- El ítem de total esta formulado y el pago total y/o abono, por lo cual cambia automáticamente y así se tiene una actualización constante de la cartera
- Condiciones de pago fueron las coordinadas desde el área comercial con el cliente
- Fecha de vencimiento se calcula de forma automática y posterior esta nos arroja de forma inmediata el estado de la factura en tres momentos: cancelada, próxima a vencer o vencida. Además, muestra la edad de la cartera desde el ámbito que se necesite revisar.

Por último, se reglamenta realizar un seguimiento constante con el área de Tesorería, compras y ventas. Se determina que ante la solicitud de un cliente es fundamental enviar una cotización oficial, recibir una orden de compra y luego proceder con el despacho y la emisión inmediata de la factura electrónica tras la entrega de la mercancía.

### **ESTRATEGIAS DE CONTROL Y GESTIÓN PARA EL ÁREA DE CARTERA**

Para la empresa **DESENLACE SAS** se definen unas estrategias para esta área tan fundamental:

- Definir políticas de cobro efectivas, incluyendo fechas límite claras, recordatorios de pago y acciones a seguir en caso de morosidad.

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

- Brindar capacitaciones al personal en general, pero principalmente a las personas encargadas de tesorería sobre las técnicas efectivas de recaudo de cartera y resolución de conflictos.
- Realizar revisiones frecuentes del estado de cuenta de los clientes.
- Definir políticas de crédito para los clientes claras y precisas.
- Revisar periódicamente los registros contables y el flujo de caja de la empresa, esto garantizara una liquidez sólida
- Emisión de facturas electrónicas eficiente y oportuna.
- Monitorear cada cierto tiempo los indicadores financieros y analizar su comportamiento a nivel global en la empresa, sin esperar que llegue el cierre de año.
- Automatización de procesos y uso de las bases de datos creadas y software contable.

## **CONCLUSIONES**

De acuerdo con la mejora implementada en la empresa **DESENLACE SAS** para la gestión y recaudo de cartera, la cual fue abordada de manera integral y con un enfoque práctico, dirigido a resolver los desafíos identificados en su proceso financiero. se han obtenido resultados significativos que han impactado positivamente en diversos aspectos claves de la organización.

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

Inicialmente, la empresa enfrentaba desafíos considerables relacionados con la gestión ineficiente de la cartera, lo cual se reflejaba en un elevado nivel de cuentas por cobrar vencidas y un flujo de caja insuficiente, poniendo en riesgo su capacidad operativa y financiera. Con la implementación de nuevas políticas y procedimientos, se logró reestructurar el proceso de cobranza y seguimiento, obteniendo resultados tangibles en términos de liquidez y eficiencia operativa.

Se han desarrollado herramientas prácticas, como una base de datos en Excel para el seguimiento de cartera y reconciliación de inventarios, así como la implementación de políticas internas más estrictas para mejorar la gestión de ventas y la aplicación de pagos. Estas herramientas y políticas están diseñadas para mejorar la eficiencia operativa y reducir el riesgo financiero de iliquidez y flujo de caja facilitando la identificación temprana de riesgos y la toma de decisiones proactivas. Esto ha permitido una mejor planificación financiera y una mayor transparencia en los registros contables, mejorando la conciliación de cuentas y reduciendo las discrepancias en los pagos aplicados.

A través del análisis de indicadores financieros clave, se ha observado una mejora en la liquidez corriente y en la capacidad de cubrir obligaciones a corto plazo. Sin embargo, persisten desafíos en la rentabilidad neta y la rotación de cartera, lo cual sugiere la necesidad continua de optimización y monitoreo de los procesos implementados. Otro logro significativo fue la regularización de la facturación, asegurando que cada entrega de mercancía esté respaldada por una factura correspondiente y adecuadamente registrada en el sistema contable. Esta medida no solo ha optimizado el proceso administrativo, sino que

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Práctica y Pasantía.**

también ha fortalecido la relación con los clientes al asegurar la transparencia en las transacciones comerciales.

Se brindan a la empresa recomendaciones estratégicas específicas, como la implementación de políticas de cobro más efectivas, la revisión periódica de registros contables y el fortalecimiento del control interno. Estas recomendaciones están dirigidas a garantizar una gestión financiera más sólida y una posición competitiva a largo plazo para **DESENLACE S.A.S.** Estos cambios no solo han optimizado los procesos internos, sino que también han mejorado la percepción del cliente y la capacidad general de la empresa para enfrentar los desafíos del entorno económico actual y a largo plazo.

### **CONCEPTOS IMPORTANTES**

- **Optimización de carteras:** tiene como objetivo maximizar la rentabilidad esperada de una cartera de inversiones mientras se minimiza el riesgo.
  
- **Prima verde:** hace referencia a los bonos verdes que son instrumentos de deuda emitidos para financiar proyectos que tienen beneficios ambientales, como energías renovables, eficiencia energética, conservación de recursos naturales.
  
- **Sostenibilidad financiera:** capacidad de una organización, empresa o entidad para mantener un equilibrio financiero saludable a lo largo del tiempo, asegurando que pueda cumplir con sus obligaciones actuales y futuras sin incurrir en deudas insostenibles.

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

- **Riesgo:** es la posibilidad de que ocurra un evento o circunstancia que tenga un impacto negativo en los objetivos de una organización o proyecto.
  
- **Métricas de rendimiento:** son indicadores cuantitativos utilizados para evaluar y medir la eficiencia, efectividad y éxito de una organización.
  
- **Rotación de cartera:** Es un indicador financiero que se utiliza para evaluar el nivel de actividad y la estrategia de gestión de una cartera, proporcionando información sobre la intensidad de las operaciones.
  
- **Maximización de eficiencia:** utilizar los recursos de manera efectiva para realizar las tareas de la manera más ágil y rentable posible.
  
- **Gestión de cartera:** se refiere al registro, monitoreo y seguimiento de un conjunto de elementos valiosos para una organización.
  
- **Planificación estratégica:** proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

**REFERENCIAS**

- Blocher, E. J., Juras, P. E., Smith, S. D. (2023). Administración de costos. Un enfoque estratégico McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=31449>
- Banco de España. (2020). Factores de sostenibilidad. Recuperado de [https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/14228/1/Factores\\_sostenibilidad.pdf](https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/14228/1/Factores_sostenibilidad.pdf)
- Hurtado Coll R. (2005). Carteras y la Contabilidad financiera. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/rafael-hurtado-coll>
- El presidente de la república de Colombia. Decreto 2650 (1993). Recuperado a partir de <https://incp.org.co/Site/2012/legislativa/2650.pdf>
- Román, A. (2012). Contabilidad Financiera (2a. ed.). Ecoe Ediciones Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/remington/69089?page=79>
- Pérez Mata Luis Eduardo. (2006, octubre 2). Las cuentas por cobrar. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/las-cuentas-por-cobrar/>
- Azcona, N. (2023). La gestión financiera y la cartera en las organizaciones. Tiffin University. Recuperado de <https://global.tiffin.edu/noticias/gestion-financiera-empresa>
- Ruiz Ramírez (2012). Libro Contabilidad Financiera para la toma de decisiones. Recuperado de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/e23fefaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/e23f70cdbc8ebb07228b167f869c522d.pdf>

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

Pereira Palomo, C. A. (2019). Control interno en las empresas. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/remington/titulos/124953>.