Estrategias proactivas para la gestión integral de riesgos financieros (cartera).

Un estudio de caso

Betsabé Ángel Aguirre, Lizeth Mayerly Herrera Moreno, Yeison Fabian Romero Martha

Especialización en Contabilidad y Auditoría en Entornos Digitales

Fundación Universitaria Compensar

Escuela de Negocios

Jairo Alberto Olarte Cabana

Marzo de 2024

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional

Tabla de Contenido

Contexto de la organización **3**
Formulación del problema, justificación, objetivos **4**
Pregunta orientadora 4
Objetivo general 5
Objetivos específicos 5
Justificación del trabajo 6
Revisión de antecedentes y marco teórico-conceptual **7**
Estrategia metodológica **14**
Diseño Metodológico 14
Fuentes de información 15
Resultados **16**
Conclusiones y recomendaciones **44**
Referencias **45**

1. Contexto de la Organización

Es una sociedad por acciones simplifica de la ciudad de Bogotá, de naturaleza comercial, cuya actividad principal es el código 5813 “Edición de periódicos, revistas y otras publicaciones periódicas”, la cual incluye la edición impresa o en formato electrónico, incluso por internet, de publicaciones periódicas tales como: periódicos, periódicos de anuncios publicitarios, periódicos de contenido técnico o general, tiras cómicas, boletines informativos, entre otros. De conformidad con lo previsto en el artículo 2.2.1.13.2.1 del Decreto 1074 de 2015 y la Resolución 2225 de 2019 del DANE el tamaño de la empresa es Microempresa, con 11 a 50 empleados.

La organización maneja un organigrama circular que está conformado por un gerente general (en el que recae toda responsabilidad financiera y fiscal) líder administrativo, (persona encargada de todas las contrataciones de la entidad, pagos), líder operativo, (persona responsable de capacitar a los operativos encargados de organizar la información y preparación de informes) comerciales, (personas encargadas de la gestión de clientes y venta de los informes), analista financiero (persona encargada de causar movimientos bancarios, notas de ajustes, presupuestos, análisis de costos, pagos proveedores) asistente administrativo (persona encargada de archivo, realización de nómina, presentación de informes de cuentas por pagar y cobrar, bienestar de empleados).

Por otra parte, la empresa tomada como estudio busca y edita datos e información, para hacer inteligencia de mercados. Fortalecen la estrategia de las empresas y contribuyen a que sean más competitivas. Se especializa en información detallada del mercado de importación, consultoría en análisis de información de comercio exterior, inteligencia de negocios, comercio

exterior, información financiera, importaciones, exportaciones, automotor, químico, alimentos y bebidas, salud e industrial.

2. Formulación del problema, justificación, objetivos

La empresa tomada como estudio de caso, no tiene establecido requisitos para la selección de los clientes que le permitan conocer su situación financiera al momento de otorgar una factura de venta a crédito de 30 o más días, lo cual se justifica con la ley 2024 de 2020 en el cual se informa sobre pagos en plazos justos, para fortalecer las relaciones comerciales y cumplir con los compromisos financieros para con esta.

Lo anterior se debe a que no se tienen políticas bien definidas que permitan priorizar una comunicación directa con los clientes y así tener un control por parte de la dirección de la sociedad, de lo contrario, puede llevar a un aumento desproporcionado de la cartera. Otra causa que aporta a esta problemática es que al momento de facturar un servicio no se obtenga un *check list* de documentos mínimos de cada cliente para cerrar una opción de venta. Asimismo, por la forma de operar de la compañía, se pueden identificar fallas al momento de creación de un tercero en el cual se deben verificar los documentos requeridos legalmente para su constitución y se identifican falencias en la forma de recaudo en la compañía; adicionalmente el área comercial no cuenta con un procedimiento en el cual se validen los pasos para cerrar una venta cumpliendo estándares de calidad para la compañía; así las cosas, se pueden generar riesgos que impacten a nivel monetario la compañía al aceptar clientes con documentos que no sean verídicos y esto conlleve a un posible fraude dado que no se cuenta con un procedimiento interno e indicadores de riesgo para la verificación de clientes, lográndose como consecuencia una baja de confianza

en el mercado y las ventas, que implique tomar decisiones a nivel gerencial que puede conllevar a despidos injustificados.

Adicional a lo anteriormente mencionado, se refleja que al no conocer un informe de cartera detallado no se logra tomar decisiones gerenciales de forma eficiente.

2.1. Pregunta Orientadora: basado en la problemática mencionada anteriormente nos enfocaremos en responder el siguiente interrogativo: ¿Cuáles estrategias se deben implementar ante los riesgos financieros en la organización estudiada?

2.2. Objetivo general: diseñar estrategias proactivas para la gestión integral de riesgos financieros en la organización estudiada.

2.3. Objetivos específicos:

- Establecer los requisitos regulatorios en otorgamiento de créditos.
- Evaluar los riesgos potenciales a través de una matriz de riesgos.
- Desarrollar estrategias en el análisis de perfil a clientes.

2.4. Justificación del trabajo

La razón fundamental de este trabajo es la motivación de organizar la estructura de la gestión de riesgos de la empresa tomada como estudio de caso para prevenir cualquier perdida significativa de dinero, ya que tener un plan de acción y estrategias proactivas, previene posibles riesgos y permite abordar los problemas de manera inmediata y evita la pérdida de tiempo al buscar soluciones tardías ayudando a reducir los efectos negativos. Las estrategias proactivas de gestión financiera también benefician a los empleados, generando un ambiente laboral seguro al momento de la divulgación de políticas y buenas prácticas, sintiéndose con una estabilidad laboral.

Se pretende generar un impacto en la organización, de tal forma que se puedan analizar analizar diversos factores como: evaluar la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo, análisis de escenarios y sensibilizar a cada tercero involucrado en cómo se puede impactar a los resultados financieros de la compañía.

Al contribuir a una toma de decisiones adecuada, se lograría medir amenazas a corto o largo plazo, lo cual permitiría una circularización de clientes donde se mantendría un buen manejo de la cartera y mejoraría el flujo de efectivo y la liquidez. Para ello se presentó la oportunidad de segmentar o perfilar los clientes por medio de un mapa de calor, aprovechando que es una herramienta valiosa para analizar los periodos de pago de los clientes utilizando escalas de colores; esto generaría una repercusión en identificar los riesgos en cada ambiente de la compañía, lo cual promovería oportunidades de mejora para lograr los resultados que espera el negocio.

3. Revisión de antecedentes y marco teórico-conceptual

Un primer referente consultado, fue la investigación realizada por González (2019), titulada ***Análisis de riesgo en el proceso de cartera de clientes de una importadora de autopartes.*** Este lo realiza en una empresa importadora de autopartes, la cual presenta problemas en el control de la carteara, en su introducción plantea que las empresas están constantemente expuestas a cambios, por diferentes factores tanto externos como internos y considera que los empresarios tienen a su alcance una herramienta para evaluar los constantes cambios que le permitan afrontarlos, denominada análisis de riesgos a los cuales está expuesta la empresa sobre la cual se realiza la investigación. Considera que el análisis de riesgos permite indicar los factores que pueden influenciar en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y ayuda a determinar su rentabilidad.

González (2019), realizó un estudio descriptivo, con el fin de identificar y evaluar los riesgos a los cuales está expuesto el proceso de cartera de clientes de una empresa de importación de autopartes, la cual le permitirá determinar las oportunidades de mejora en el proceso, las actividades más críticas y la medida cualitativa de los riesgos. Para abordar el estudio de riesgos, se emplea el estándar COSO ERM 2004 Y 2017, cuyo ciclo contempla identificación, análisis y evaluación y posteriormente elaborar una matriz de riesgos con su respectiva calificación. En relación con el objetivo del análisis de riesgo del proceso de cartera en la empresa, se recolectaron datos por medio de entrevistas a los encargados del proceso de cartera y se elaboró una matriz de riesgo donde almacenó los riesgos del proceso cartera.

En un segundo referente consultado, es el proyecto ejecutado por Mancera (2021), sobre la compañía ALCO S.A.; es una compañía dedicada a la fabricación y montaje de estructuras en aluminio y vidrio arquitectónico, su propósito es la integración de estrategias realizando una identificación de riesgos para evitar morosidad, poder mantener liquidez y conservar el buen recaudo de cartera, por esto tiene como fin realizar una investigación titulada ***Implementación de un modelos de gestión del riesgo de liquidez para crédito y cartera en ALCO S.A.*** Esta investigación tiene como problemática atrasos en la recuperación de cartera, lo cual ha impactado sus cuentas de cartera el cual se ven vencidas al igual que poseen carteras que están en riesgo de no recuperar créditos otorgados a clientes, generando una limitación de inversión y cumplimiento de obligaciones. Así mismo, se identifica el cliente como prioridad por lo cual se toma como un objetivo secundario realizar asignación de cupos de crédito, lo cual puede generar una confianza en el mercado y a su vez se pretende tomar estas recomendaciones como criterios que debe manejar la compañía ALCO S.A.

Por lo anterior Mancera (2021) establece como objetivo establecer lineamientos para la identificación, análisis, evaluación, tratamiento y control de los riesgos asociados a los procesos de crédito y cartera en la compañía establecida. Por lo cual el autor aborda el proyecto en primera fase como la creación de un área de crédito y gestión de cartera el cual su objetivo es aplicar un modelo de riesgo de liquidez mediante actividades por cada cargo, en segunda fase el modelo es ejecutado por medio una matriz de riesgo generando un cumplimiento de los objetivos propuestos por la compañía, en última fase propone crear un comité de riesgo y cartera el resultado del proyecto es realizar planes de acciones para el ejecución, control y seguimiento de los riesgos de

crédito y cartera asegurando toma de decisiones de forma oportuna; lo anterior es basado bajo la composición de Sarlaft, norma ISO 31000 y política de la Superfinanciera de Colombia.

En un tercer referente de acuerdo con los autores Roca, Montesinos et al., (2020) en su artículo "Estrategias financieras sostenibles aplicadas ante situaciones de riesgo empresarial", presentan un análisis exhaustivo sobre la gestión de riesgos en los sistemas de información contable en empresas del sector transporte terrestre, a través de un estudio de caso realizado en una empresa española de dicho sector, se identifican los riesgos más relevantes asociados a los sistemas de riesgo empresarial y se examinan las medidas implementadas para mitigarlos. La investigación se basa en una metodología cualitativa que incluye revisión documental y entrevistas a los responsables de la gestión de los sistemas de riesgos en la empresa seleccionada, el estudio identifica varios riesgos críticos en los SRE del sector transporte terrestre, como errores humanos, acceso no autorizado, fallas técnicas, desastres naturales y fraude, para hacer frente a estos riesgos, se han implementado medidas como controles de acceso, capacitación del personal, copias de seguridad y auditorías externas, se concluye que una gestión de riesgos en los SRE es esencial para las empresas del sector transporte terrestre, y que la adopción de medidas de mitigación es crucial para garantizar la integridad y confiabilidad de la información contable, así como la protección de los activos de la empresa.

Lo más importante del estudio es su enfoque en un único caso de estudio, lo que limita la generalización de los resultados a otras empresas del sector aportando un artículo que contribuye proporcionalmente información valiosa sobre los riesgos asociados a los SRE en el sector transporte terrestre, así como estrategias prácticas para abordar estos riesgos, se recomienda a las

empresas del sector transporte terrestre llevar a cabo evaluaciones de riesgos y aplicar medidas adecuadas para mitigar los riesgos identificados, el artículo se distingue por su redacción clara y organizada, así como por la adecuada elección de la metodología de investigación. Los resultados y recomendaciones son relevantes para el sector, ofreciendo insights valiosos para mejorar la gestión de riesgos en los riesgos de las empresas de transporte terrestre.

La anterior reseña nos da pautas de analizar la gestión de riesgos en los sistemas de información contable en una empresa de transporte terrestre, con una metodología de estudio donde se hace revisión documental analizando documentos relevantes como de normativas y regulatorias, informes manuales y de buena práctica, otro punto de su metodología son las entrevistas estructuradas a los responsables de la gestión del riesgo de la empresa y así analizando estos datos recopilados de una forma cualitativa para llegar a una investigación que limita la generalización de los resultados a otras empresas del sector, sin embargo, los autores argumentan que la selección de un caso de estudio en profundidad permitió obtener una comprensión más rica y detallada de la gestión de riesgos de caso cualitativo con revisión documental y entrevistas a responsables de gestión de riesgos en una empresa española del sector, se identificaron los riesgos más relevantes en el sector transporte terrestre, incluyendo errores humanos, acceso no autorizado, fallas técnicas, desastres naturales y fraude, se examinaron las medidas implementadas para mitigar estos riesgos, como controles de acceso, capacitación del personal, copias de seguridad y auditorías externas.

Desde la perspectiva conceptual, la investigación presenta varios conceptos que a continuación se caracterizan, en primer lugar, el concepto de riesgo definido como un evento o

condición incierta, que al momento de su ocurrencia tiene un efecto sobre los objetivos de la empresa (Hopkin, 2010); por otro lado, el riesgo es considerado en la mayoría de los casos como un evento negativo con probabilidad de impacto en el desarrollo del proyecto. Para algunos autores, su ocurrencia genera pérdidas si se hace realidad, debido a que pueden surgir retrasos en la planificación temporal del proyecto y aumento de los costos (Pérez, 2011).

También se tiene esta definición, un riesgo es un evento o condición incierta que, si sucede, tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto. Los objetivos pueden incluir el alcance, el cronograma, el costo y la calidad. Un riesgo puede tener una o más causas y, si sucede, uno o más impactos (Project Management Institute, Inc., 2010); concluye Brito (2018) que el riesgo como concepto es una construcción social conformada por un evento peligroso e incierto e interrelacionado con la vulnerabilidad de un sistema social u organizacional. Por otra parte, la norma ISO 31000, del Instituto nacional de Normas Técnicas-Incontec, define el riesgo como, efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.

En segundo lugar se tiene el concepto de gestión de riesgos, con las siguientes definiciones, La gestión de riesgos son todas aquellas actividades coherentes que hacen las organizaciones para identificar, analizar, evaluar los riesgos y clasificarlos para actuar sobre ellos con el fin de mitigar sus consecuencias (International Organization for Standardization, 2009); por otra lado, SAP Concur Team (2023 en el artículo ¿Qué es la gestión de riesgos empresariales?) define, la gestión de riesgos empresariales consiste en el conjunto de prácticas que una empresa pone en marcha para detectar, prevenir y enfrentar situaciones que puedan poner en riesgo sus transacciones productivas, comerciales o internas.

También se tiene la definición de Enfoque Integral de GRE, emitido por COSO 2004, la gestión de riesgo empresarial es un enfoque de gobierno estructurado y coordinado que abarca toda la empresa con el fin de identificar, cuantificar, responder y vigilar las consecuencias de eventos potenciales. Implementada por la gerencia, la GRE es evaluada por los auditores internos con respecto a su eficacia y eficiencia.

Un concepto adicional para el objeto de estudio en los términos de riesgos podemos encontrar siguiendo el caso de Mancera (2021) la investigación de este proyecto se destaca el término de riesgo de crédito y cartera como una prioridad para la compañía debido al impacto en diferentes campos en el mercado tomando de allí una variedad de componentes para realizar ejecución, control y seguimiento de los objetivos propuestos. En continuidad, el término de control de riesgos, para Ospina y Hernández (2022) determina la importancia de medir y controlar los riesgos para evitar pérdidas y generar buenas prácticas a nivel interno. Desde otro aporte, Romero y Soto (2021) pretende centralizar el riesgo por medio de escenarios que evalúa la efectividad de la ejecución de las matrices de riesgo. Finalmente, autores como Mancera (2021), Ospina y Hernández (2022) y Romero y Soto (2021) concluyen que el riesgo se debe medir, ejecutar, controlar y dar seguimiento para tomar medidas preventivas, correctivas y reducidas en la medición de los riesgos.

DE LA OSSA (2019) realizó un estudio y medición del riesgo financiero donde se torna de suma importancia sobre todo para las MiPymes, las cuales son más sensibles a la incertidumbre del mercado, consiste en identificar las características relevantes de un cliente sobre el

incumplimiento de pago para ofrecer un asesoramiento financiero personalizado, este proceso tiene dos objetivos principales uno es el asesoramiento adecuado que permite al asesor o comercial comprender las necesidades, objetivos y preferencias del cliente, la otra es tener una gestión de riesgos, donde nos apoya a evaluar el nivel de riesgo que el cliente está dispuesto y puede asumir, es una práctica fundamental en el ámbito empresarial, se trata de un proceso sistemático que permite a las empresas conocer a fondo a sus clientes, sus características y comportamientos, así como evaluar los riesgos asociados a sus carteras de crédito, es una segmentación de la base de clientes de una empresa en grupos con características y necesidades homogéneas, esto se logra mediante la recopilación y análisis de datos sobre los clientes, como el historial de compras, hábitos de consumo.

Lo anterior nos lleva a estimar una posible cartera sana o poco rotativa, ya que es un riesgo crediticio o de inversión sostener una cartera o préstamos, por ello en cada cliente es bueno verificar su historial de pagos y capacidad de endeudamiento, si bien el perfilamiento de clientes y carteras puede ser una herramienta valiosa para las empresas, también existen algunos riesgos que deben considerarse, sesgos algorítmicos, ya que son utilizados para el perfilamiento pueden contener sesgos que podrían llevar a decisiones injustas o discriminatorias, la empresa debe ser transparente sobre cómo utilizan los datos de los clientes para el perfilamiento y brindarles la posibilidad de controlar cómo se utilizan sus datos.

4. Estrategia metodológica

4.1.Diseño Metodológico: Diseñar estrategias proactivas para la gestión integral de riesgos financieros en la organización estudiada.

A continuación, segmentamos los objetivos específicos propuestos en diferentes actividades:

4.1.1. Establecer con los requisitos regulatorios en otorgamiento de créditos.

- Se identificarán y analizarán exhaustivamente las regulaciones pertinentes relacionadas con el otorgamiento de créditos.
- Con base en esas regulaciones, se sugerirá políticas y procedimientos internos claros y transparentes que cumplan con los requisitos regulatorios.
- Se dará información especializada sobre las regulaciones financieras y crediticias relevantes.
- Se implementará un sistema para identificar y abordar cualquier desviación o incumplimiento de las regulaciones.

4.1.2. Evaluar los riesgos de cartera potenciales a través de una matriz de riesgos.

- Recopilar datos y obtener información sobre la cartera de la empresa estudiada.
- Organizar los datos e importarlos en Excel, creando tablas y gráficos para visualizar la distribución y evolución de la cartera.

- Interpretar los resultados analizando los datos obtenidos y elaborar conclusiones sobre la cartera obtenida de la empresa estudiada.
- Analizar los resultados obtenidos, como flujo de caja o el índice de solvencia y tener posibles resultados ante la gerencia.

4.1.3. Desarrollar estrategias en el análisis de perfil en clientes.

- Definir un formulario de estudio en el cual se obtenga un conocimiento de su información financiera del cliente
- Analizar la data obtenida para identificar tendencias y segmentación en una base de datos
- Identificar y analizar los riesgos financieros de cada cliente
- Crear un perfil del cliente en el cual definamos necesidades y preferencias
- Diseñar estrategias personalizadas en medidas preventivas y correctivas de riesgo
- Monitoreo de las recomendaciones generadas al cliente.

4.2. Fuentes de información

En este trabajo sólo se accedió a información de carácter secundario. De acuerdo con esto, la organización aportó información sobre:

- Informe de cartera
- Informe de facturación electrónica

5. Resultados

Requisitos regulatorios

Se inicia con la descripción de los resultados obtenidos durante este proceso, teniendo en cuenta los objetivos específicos plasmados. En primer lugar, se identificarán los requisitos regulatorios que debe tener en cuenta la compañía para el otorgamiento de créditos.

En el Decreto 1368 de 2014 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, reglamenta algunos artículos de la Ley 1480 de 2011 Estatuto del Consumidor. Tiene por objeto reglamentar las operaciones de créditos otorgadas por personas naturales o jurídicas cuyo control y vigilancia sobre la actividad crediticia no haya sido asignada a alguna autoridad administrativa en particular y los contratos de adquisición de bienes o prestación de servicios en los que el productor o proveedor otorgue de forma directa financiación de acuerdo con la Ley 1480 de 2011. (Brigard, 2024)

Este decreto regula cuatro temas fundamentales:

1) Información que se le debe entregar al consumidor

Respecto de la información que debe ser suministrada al consumidor, el decreto establece una lista detallada de la información, en el cual, describe por escrito aspectos sobre cuando se adquieren bienes o le sean prestados servicios mediante sistemas de financiación o una operación

de crédito y de aquella información que deberá suministrar el proveedor al consumidor de manera permanente durante la jornada de atención al público. Algunos de los ítems para tener en cuenta en la información que debe ser suministrada al consumidor son:

- Cuando sean operaciones de crédito deberá señalarse tal situación, bien sea en las facturas o en documentos adicionales anexados al contrato, asimismo, se informará el valor total a financiar.
- El valor de la cuota inicial, su forma y plazo de pago o la constancia de pago de esta.
- El saldo pendiente de pago o el monto que es financiado, así como el número de cuotas a pagar y su periodicidad. La cantidad de cuotas puede ser pactadas de común acuerdo con el consumidor, pero está prohibido obligar al consumidor a la financiación por un mínimo de cuotas.
- La indicación sobre todo concepto adicional al precio.
- La indicación sobre el cobro de gastos de cobranza.
- En los contratos de adquisición de bienes o prestación de servicios mediante sistemas de financiación ofrecidos directamente por el productor o proveedor, se deberá informar el derecho de retracto que le asiste al consumidor y la forma de hacerlo efectivo.

2) Reglas de protección contractual para los consumidores de estos productos

- En lo que se refiere a la protección contractual el decreto dispone una serie de reglas especiales para la celebración de contratos, mediante sistemas de financiación dentro de las cuales se destacan las siguientes:

- Las partes pueden pactar libremente la tasa de interés siempre y cuando no se supere el límite máximo legal.
- Si el precio anunciado se incrementa por razón o causas asociadas a la financiación, la diferencia se reputará como interés y en consecuencia, no podrá anunciarse con proclamas publicitarias tales como “cero intereses” o sin “interés”
- El consumidor puede pagar anticipadamente de forma parcial o total el saldo pendiente de su crédito, y, por tanto, no podrán establecerse cláusulas penales o sanciones por pago anticipado ni exigirse el pago de intereses durante el periodo restante
- Podrán contratarse seguros cuyo objeto sea amparar el pago del crédito. En tales casos se podrá presentar al consumidor una o varias cotizaciones de compañías de seguros siempre y cuando se advierta que no es obligación contratar con ninguna de ellas.

3) Reglas asociadas a las tasas de interés

Por otro lado, en relación con la verificación del límite máximo de las tasas de interés el decreto establece que el proveedor deberá: (i) verificar que mensualmente que los intereses cobrados estén dentro del límite; (ii) reducir las tasas de interés automáticamente y de forma retroactiva cuando encuentre que las tasas están por encima del límite.

4) Obligaciones especiales

Finalmente, es importante destacar que el decreto señala que las empresas que ofrezcan este tipo de servicios deberán conservar la historia de cada crédito que se haya otorgado por un término de tres años contados a partir de la fecha de vencimiento del último pago (para microempresas el término es de un año).

Por otro lado, en el Decreto 1733 de 2020, que reglamenta la Ley 2024 de 2020, por medio de la cual se adoptan normas de pago en plazos justos en el ámbito mercantil y se dictan otras disposiciones en materia de pago y facturación.

A continuación, se presenta un resumen sobre los principales aspectos de este decreto, realizado por Giraldo Ángel Asociados (2023). La ley 2024 de 2020 tendrá aplicación a todos los pagos en dinero que se hagan como contraprestación de operaciones mercantiles, según lo señalado en los artículos 20 y 23 del Código de Comercio. Asimismo, quedaron excluidos del ámbito de aplicación de la Ley de Plazos Justos los siguientes actos y contratos:

- Los que no sean mercantiles de acuerdo con el Código de Comercio.
- Los cobijados por la Ley 1328 de 2009 (sobre materia financiera, de seguros y del mercado de valores) y por la Ley 1480 de 2011 (sobre relaciones de consumo).
- Los realizados entre grandes empresas, según en los términos del parágrafo 1 del artículo 2.2.1.13.2.2. del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, aun cuando se trate de actos mercantiles.
- Las obligaciones contenidas en títulos valores diferentes a la factura de venta.

- Los pagos correspondientes a indemnizaciones de daños.
- Los pagos derivados de la ejecución de contratos de seguro.
- Las obligaciones derivadas de los contratos de mutuo y otros contratos típicos o atípicos donde los plazos diferidos de la obligación dineraria sean propios de la esencia del contrato respectivo.
- Las obligaciones sujetas a procedimientos concursales, de reestructuración empresarial o de liquidación. Así mismo, incluye las obligaciones sujetas a los regímenes de insolvencia de persona natural no comerciante y de toma de posesión y liquidación del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.
- El pago del capital suscrito en las Sociedades Anónimas, Sociedades por Acciones Simplificadas y Sociedades Limitadas.
- Las operaciones mercantiles de comercio internacional.
- Los contratos típicos o atípicos, donde los plazos diferidos sean propios de la esencia del contrato, siempre que las partes lo hayan acordado.

Respecto del momento en el que comienza a contar el plazo para el pago, se tiene que, si el adquirente no recibe la factura por medio electrónico o el vendedor no está obligado a expedir factura de venta, el cómputo del término para pago inicia con la entrega del producto o con la prestación del servicio.

Si el adquirente recibe la factura por medio electrónico, las obligaciones deberán pagarse en los siguientes plazos:

- 60 días calendario a partir de la recepción de la factura, para las facturas recibidas entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2021.
- 45 días calendario a partir de la recepción de la factura, para las facturas recibidas a partir del 1º de enero de 2022.
- 60 días calendario a partir de la recepción de la factura en las operaciones comerciales que se realicen en el marco del Sistema General de Seguridad Social en Salud, a partir del 1º de enero de 2023.

El Decreto 1733 de 2020 también determinó la forma de aplicación de la indemnización por costos de cobro consagrada en los artículos 4 numeral 5 y 5 de la Ley 2024 de 2020. Sobre el particular, señaló que esta indemnización se restringe única y exclusivamente a los perjuicios causados en proporción a las sumas no pagadas dentro del plazo justo, diferentes a intereses remuneratorios y moratorias, cláusulas penales o multas.

Finalmente, es importante recordar que, en virtud del artículo 7 de la Ley 2024 de 2020, las normas contenidas en dicha ley son imperativas, esto quiere decir que las partes no podrán modificarlas. En consecuencia, cualquier disposición contractual que busque modificar o contrariar esas disposiciones será ineficaz de pleno derecho.

Las normas anteriormente nombradas buscan como objetivo la protección del consumidor y a su vez el deber como empresa en el cual deben cumplir al vender productos o servicios a crédito, adicional a los requisitos para aceptar al cliente que no va a pagar de contado.

Teniendo en cuenta que las normas mencionadas relacionadas con el crédito a clientes no traen pasos al momento de otorgar créditos, se toman en consideración las recomendaciones dadas por el docente de Cesar Héctor Ortiz Anaya.

No solo las entidades financieras tienen que enfrentarse a la posibilidad de otorgar crédito. Lo hacen también todas las empresas que venden productos o servicios y deben otorgar plazos a sus clientes para el pago de estos, con el fin de poder competir en el mercado.

El riesgo comienza en el momento mismo de aprobar el crédito y desembolsar el dinero o entregar los productos. Las circunstancias que pueden afectar el pago oportuno son múltiples. Por tanto, es necesario tener en cuenta siete aspectos medulares para 'dicha concesión':

1. **Estudiar el entorno**

La situación de la economía -en general- y del sector al cual pertenece la empresa -en particular- son requisitos ineludibles en esta actividad. Hay épocas de crecimiento económico. Cuando los negocios crecen, sus ventas y utilidades aumentan y, por consiguiente, su flujo de efectivo. Pero hay épocas de crisis cuando se contrae la economía, en las cuales no resulta conveniente tomar nuevos riesgos, sino más bien tratar de recuperar los créditos ya otorgados. De la misma manera, cada sector empresarial evidencia situaciones buenas o malas en diferentes épocas, hecho que debe ser considerado para no exponer con cada sector más de lo que aconseja la prudencia.

2. Entender el negocio del cliente

No se puede otorgar crédito a una empresa cuando no se entiende cómo funciona, cuál es el modelo de negocio, cuáles son sus ciclos de efectivo, la estacionalidad de sus ingresos, entre otros aspectos. Y es que no es lo mismo dar crédito a un agricultor, a una universidad, a una EPS o a una industria manufacturera.

El conocimiento detallado de la manera cómo funciona el negocio es indispensable, no solo para determinar la periodicidad de los pagos, sino también para tener claros los riesgos inherentes a cada tipo de empresa.

3. Evaluar estados financieros

Los estados financieros, por naturaleza, reflejan la situación económica y la evolución de las cifras de cada empresa. Por consiguiente, el debido entendimiento del estado de situación financiera y del estado de resultados, correspondientes a los tres últimos años, es fundamental en el otorgamiento de un crédito.

Es importante constatar en qué rubros está concentrada la inversión en activos, y si los pasivos principales son obligaciones con bancos, proveedores, laborales o impuestos. Así mismo, es preciso determinar si el patrimonio tiene una adecuada composición, con una buena participación del capital y las reservas. Igual análisis cabe al estudiar en el estado de resultados la evolución de los ingresos y ganancias, así como el comportamiento de los costos y gastos.

4. Analizar de indicadores

Una herramienta muy útil es la aplicación de indicadores financieros, con el fin de determinar las fortalezas o debilidades que la empresa pueda tener en materia de liquidez (capacidad de pago a corto plazo), márgenes de rentabilidad, situación de endeudamiento y costos de este y; finalmente, solvencia o capacidad de pago a largo plazo.

5. Capacidad de pago

Una herramienta de gran utilidad para evaluar la capacidad de pago es el flujo de caja razonablemente proyectado. Para ello hay que tener en cuenta la más probable evolución de la economía y los negocios, utilizando los mejores supuestos de proyección y proponiendo diferentes alternativas, sensibilizando los supuestos más importantes.

6. Historial crediticio

Desde su aparición, las bases de datos (CIFIN, Data Crédito, Covinoc, etc.) se han convertido en una ayuda invaluable en la actividad del otorgamiento de crédito. Dichas bases facilitan información acerca de los hábitos de pago del cliente: si presenta un historial limpio de crédito, si ha tenido dificultades, pero las ha superado de manera adecuada, si -por el contrario- subsisten problemas sin resolver que dificulten la decisión de crédito.

7. Tomar garantías

Las garantías nunca están de más. Una garantía (hipoteca, prenda, pignoración de ingresos o depósitos) es una gran ayuda cuando la fuente principal de pago, que es el flujo de efectivo, refleja alguna dificultad. Sin embargo, una garantía no hace de un crédito malo o un crédito bueno. La fortaleza del crédito reside en el buen análisis y la capacidad de pago que muestre el flujo de caja. La garantía es solo una seguridad adicional.

Adicionalmente a estas recomendaciones, es necesario tener conocimiento del cliente para lo cual se recurre a un formulario de solicitud de crédito que proporciona información detallada sobre el solicitante, como son los datos personales, financieros y comerciales relevantes, monto del crédito, los plazos de pago propuestos, que sirven para conocer la capacidad de pago, el historial crediticio y la situación financiera del cliente.

Para cumplir con estas regulaciones financieras se sugiere realizar capacitaciones sobre los pasos a seguir sobre el conocimiento del cliente y las normas correspondientes, en especial las que son de obligatorio cumplimiento y evitar sanciones, lo cual debe quedar incorporado en el manual de funciones del puesto de trabajo de las personas encargadas de realizar las ventas u otorgar los créditos.

Por último, para la veracidad del cumplimiento de las regulaciones se deben realizar controles internos para monitorear y asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para la aprobación de créditos, que incluyen:

- Designación de responsabilidades claras de los empleados de aprobación de créditos, gestión de cobro, control de créditos.
- Separación de funciones.
- Revisión de procesos, y
- La implementación de sistemas de información adecuados.

Diseño Dashboard – Informe de cartera

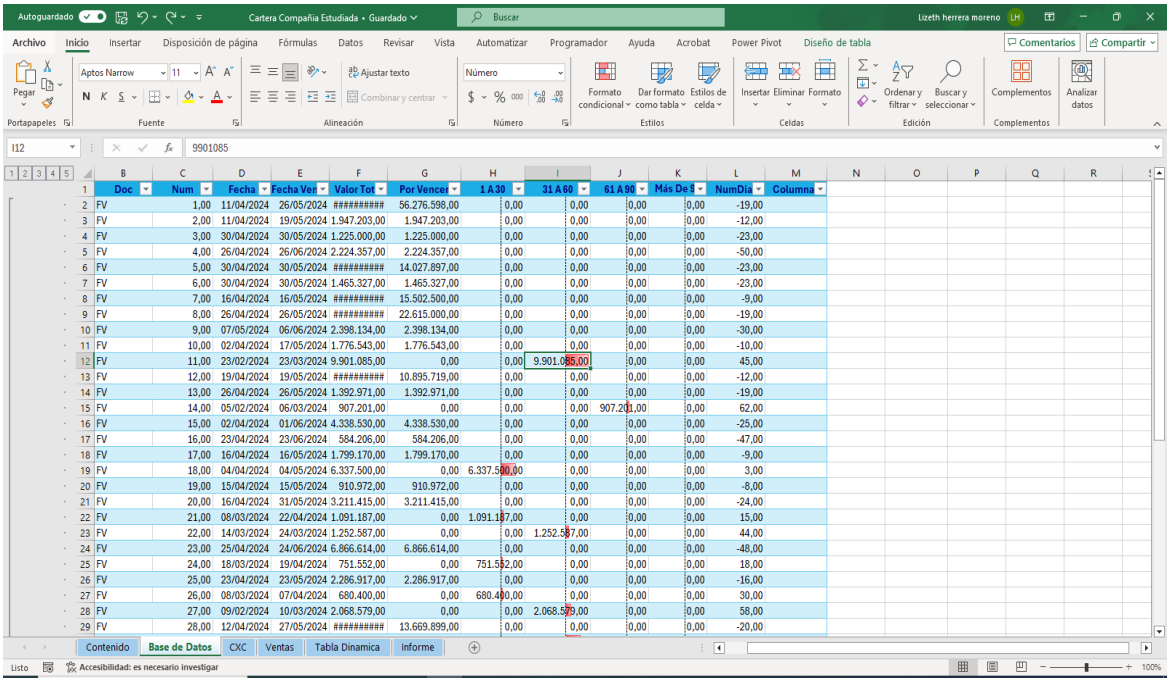
Para dar cumplimiento al segundo objetivo, se desarrolló mediante Excel un *dashboard* en el cual mediante tablas y gráficos se pueden analizar resultados de la gestión de recados y tomar de decisiones. En consecuencia, de lo anterior se diseñó un tablero por representación gráfica de los informes de cartera suministrado por la compañía en estudio y a su vez, un informe de ventas el cual se obtuvo por medio de la facturación electrónica que genera la página web de la DIAN; esto se llevó con los siguientes pasos:

Inclusión de informes

En el aplicativo Excel, se realiza inclusión del informe de cartera obtenido por la empresa estudiada sin realizar ninguna modificación y se nombra la pestaña “Base de Datos” (Ver figura 1).

Figura 1

Base de cartera



Doc	Num	Fecha	Fecha Ver	Valor Tot	Por Vencer	1 A 30	31 A 60	61 A 90	Más De 9	NumDia	Columna
FV	1,00	11/04/2024	26/05/2024	##########	56.276.598,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-19,00	
FV	2,00	11/04/2024	19/05/2024	1.947.203,00	1.947.203,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-12,00	
FV	3,00	30/04/2024	30/05/2024	1.225.000,00	1.225.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-23,00	
FV	4,00	26/04/2024	26/06/2024	2.224.357,00	2.224.357,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-50,00	
FV	5,00	30/04/2024	30/05/2024	##########	14.027.897,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-23,00	
FV	6,00	30/04/2024	30/05/2024	1.465.327,00	1.465.327,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-23,00	
FV	7,00	16/04/2024	16/05/2024	##########	15.502.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-9,00	
FV	8,00	26/04/2024	26/05/2024	##########	22.615.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-19,00	
FV	9,00	07/05/2024	06/06/2024	2.398.134,00	2.398.134,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-30,00	
FV	10,00	02/04/2024	17/05/2024	1.776.543,00	1.776.543,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-10,00	
FV	11,00	23/02/2024	23/03/2024	9.901.085,00	0,00	0,00	9.901.085,00	0,00	0,00	45,00	
FV	12,00	19/04/2024	19/05/2024	##########	10.895.719,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-12,00	
FV	13,00	26/04/2024	26/05/2024	1.392.971,00	1.392.971,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-19,00	
FV	14,00	05/02/2024	06/03/2024	907.201,00	0,00	0,00	0,00	907.201,00	0,00	62,00	
FV	15,00	02/04/2024	01/06/2024	4.338.530,00	4.338.530,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-25,00	
FV	16,00	23/04/2024	23/06/2024	584.206,00	584.206,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-47,00	
FV	17,00	16/04/2024	16/05/2024	1.799.170,00	1.799.170,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-9,00	
FV	18,00	04/04/2024	04/05/2024	6.337.500,00	0,00	6.337.500,00	0,00	0,00	0,00	3,00	
FV	19,00	15/04/2024	15/05/2024	910.972,00	910.972,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-8,00	
FV	20,00	16/04/2024	31/05/2024	3.211.415,00	3.211.415,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-24,00	
FV	21,00	08/03/2024	22/04/2024	1.091.187,00	0,00	1.091.187,00	0,00	0,00	0,00	15,00	
FV	22,00	14/03/2024	24/03/2024	1.252.587,00	0,00	0,00	1.252.587,00	0,00	0,00	44,00	
FV	23,00	25/04/2024	24/06/2024	6.866.614,00	6.866.614,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-48,00	
FV	24,00	18/03/2024	19/04/2024	751.552,00	0,00	751.552,00	0,00	0,00	0,00	18,00	
FV	25,00	23/04/2024	23/05/2024	2.286.917,00	2.286.917,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-16,00	
FV	26,00	08/03/2024	07/04/2024	680.400,00	0,00	680.400,00	0,00	0,00	0,00	30,00	
FV	27,00	09/02/2024	10/03/2024	2.068.579,00	0,00	0,00	2.068.579,00	0,00	0,00	58,00	
FV	28,00	12/04/2024	27/05/2024	##########	13.669.899,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-20,00	

Nota: Inclusión base de cartera por edades. Elaboración propia (2024).

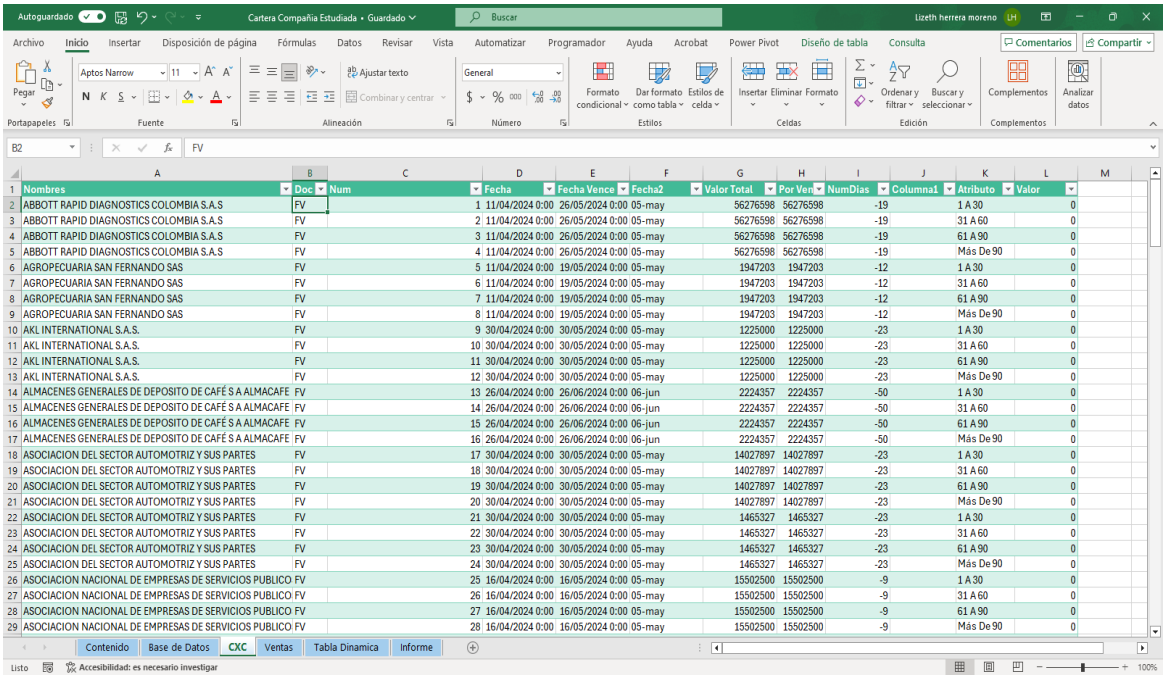
Se toma esta base y se realizan los siguientes cambios:

- Convertir los datos en tabla
- Conectar la tabla de Excel a *power query* en Excel
- Utilización de dinamización de columnas en *power query* en Excel

Con los anteriores cambios se realiza en una pestaña llamada “CXC” (Ver figura 2).

Figura 2

Cuentas por cobrar



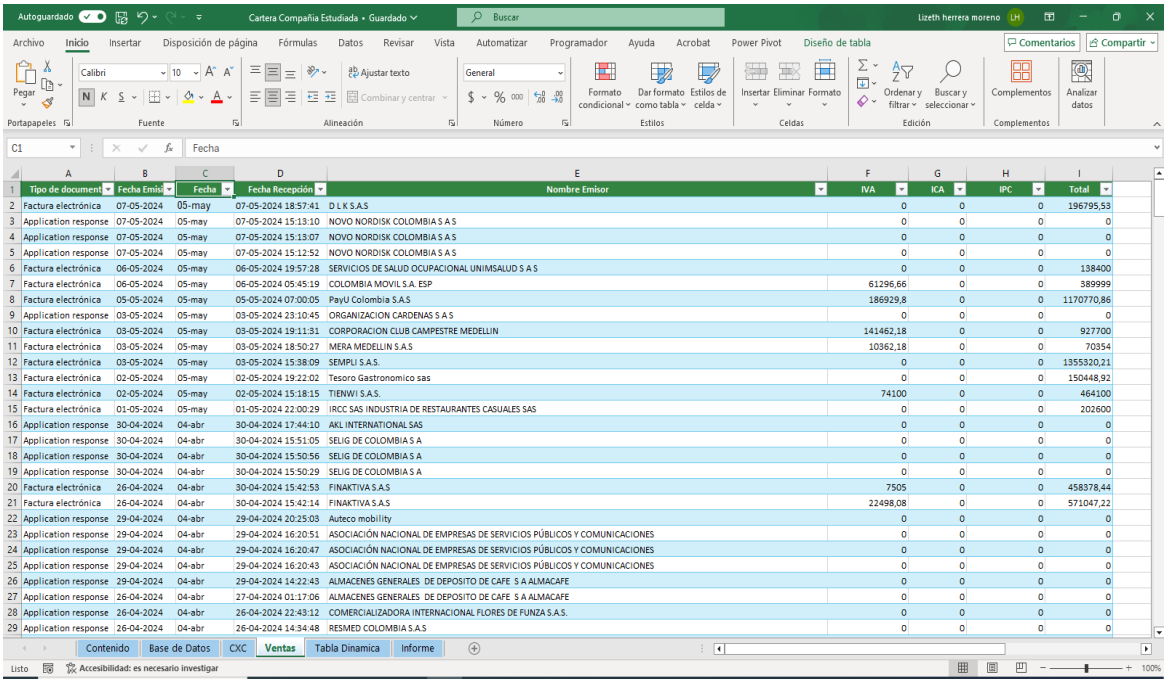
Nombres	Doc	Num	Fecha	Fecha Vence	Fecha2	Valor Total	Por Ven	NumDias	Columna1	Atributo	Valor
ABBOTT RAPID DIAGNOSTICS COLOMBIA S.A.S	FV	1	11/04/2024 0:00	26/05/2024 0:00	05-may	56276598	56276598	-19		1 A 30	0
ABBOTT RAPID DIAGNOSTICS COLOMBIA S.A.S	FV	2	11/04/2024 0:00	26/05/2024 0:00	05-may	56276598	56276598	-19		31 A 60	0
ABBOTT RAPID DIAGNOSTICS COLOMBIA S.A.S	FV	3	11/04/2024 0:00	26/05/2024 0:00	05-may	56276598	56276598	-19		61 A 90	0
ABBOTT RAPID DIAGNOSTICS COLOMBIA S.A.S	FV	4	11/04/2024 0:00	26/05/2024 0:00	05-may	56276598	56276598	-19		Más De 90	0
AGROPECUARIA SAN FERNANDO SAS	FV	5	11/04/2024 0:00	19/05/2024 0:00	05-may	1947203	1947203	-12		1 A 30	0
AGROPECUARIA SAN FERNANDO SAS	FV	6	11/04/2024 0:00	19/05/2024 0:00	05-may	1947203	1947203	-12		31 A 60	0
AGROPECUARIA SAN FERNANDO SAS	FV	7	11/04/2024 0:00	19/05/2024 0:00	05-may	1947203	1947203	-12		61 A 90	0
AGROPECUARIA SAN FERNANDO SAS	FV	8	11/04/2024 0:00	19/05/2024 0:00	05-may	1947203	1947203	-12		Más De 90	0
AKL INTERNATIONAL S.A.S.	FV	9	30/04/2024 0:00	30/05/2024 0:00	05-may	1225000	1225000	-23		1 A 30	0
AKL INTERNATIONAL S.A.S.	FV	10	30/04/2024 0:00	30/05/2024 0:00	05-may	1225000	1225000	-23		31 A 60	0
AKL INTERNATIONAL S.A.S.	FV	11	30/04/2024 0:00	30/05/2024 0:00	05-may	1225000	1225000	-23		61 A 90	0
AKL INTERNATIONAL S.A.S.	FV	12	30/04/2024 0:00	30/05/2024 0:00	05-may	1225000	1225000	-23		Más De 90	0
ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO DE CAFÉ S A ALMACAFE	FV	13	26/04/2024 0:00	26/06/2024 0:00	06-jun	2224357	2224357	-50		1 A 30	0
ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO DE CAFÉ S A ALMACAFE	FV	14	26/04/2024 0:00	26/06/2024 0:00	06-jun	2224357	2224357	-50		31 A 60	0
ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO DE CAFÉ S A ALMACAFE	FV	15	26/04/2024 0:00	26/06/2024 0:00	06-jun	2224357	2224357	-50		61 A 90	0
ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO DE CAFÉ S A ALMACAFE	FV	16	26/04/2024 0:00	26/06/2024 0:00	06-jun	2224357	2224357	-50		Más De 90	0
ASOCIACION DEL SECTOR AUTOMOTRIZ Y SUS PARTES	FV	17	30/04/2024 0:00	30/05/2024 0:00	05-may	14027897	14027897	-23		1 A 30	0
ASOCIACION DEL SECTOR AUTOMOTRIZ Y SUS PARTES	FV	18	30/04/2024 0:00	30/05/2024 0:00	05-may	14027897	14027897	-23		31 A 60	0
ASOCIACION DEL SECTOR AUTOMOTRIZ Y SUS PARTES	FV	19	30/04/2024 0:00	30/05/2024 0:00	05-may	14027897	14027897	-23		61 A 90	0
ASOCIACION DEL SECTOR AUTOMOTRIZ Y SUS PARTES	FV	20	30/04/2024 0:00	30/05/2024 0:00	05-may	14027897	14027897	-23		Más De 90	0
ASOCIACION DEL SECTOR AUTOMOTRIZ Y SUS PARTES	FV	21	30/04/2024 0:00	30/05/2024 0:00	05-may	1465327	1465327	-23		1 A 30	0
ASOCIACION DEL SECTOR AUTOMOTRIZ Y SUS PARTES	FV	22	30/04/2024 0:00	30/05/2024 0:00	05-may	1465327	1465327	-23		31 A 60	0
ASOCIACION DEL SECTOR AUTOMOTRIZ Y SUS PARTES	FV	23	30/04/2024 0:00	30/05/2024 0:00	05-may	1465327	1465327	-23		61 A 90	0
ASOCIACION DEL SECTOR AUTOMOTRIZ Y SUS PARTES	FV	24	30/04/2024 0:00	30/05/2024 0:00	05-may	1465327	1465327	-23		Más De 90	0
ASOCIACION NACIONAL DE EMPRESAS DE SERVICIOS PUBLICO	FV	25	16/04/2024 0:00	16/05/2024 0:00	05-may	15502500	15502500	-9		1 A 30	0
ASOCIACION NACIONAL DE EMPRESAS DE SERVICIOS PUBLICO	FV	26	16/04/2024 0:00	16/05/2024 0:00	05-may	15502500	15502500	-9		31 A 60	0
ASOCIACION NACIONAL DE EMPRESAS DE SERVICIOS PUBLICO	FV	27	16/04/2024 0:00	16/05/2024 0:00	05-may	15502500	15502500	-9		61 A 90	0
ASOCIACION NACIONAL DE EMPRESAS DE SERVICIOS PUBLICO	FV	28	16/04/2024 0:00	16/05/2024 0:00	05-may	15502500	15502500	-9		Más De 90	0

Nota: Modificación de base de cartera por edades. Elaboración propia, (2024).

Por último, se realiza inclusión del informe de facturación electrónica; para este informe solo se añade una fila de fecha para mayor facilidad a la hora de realizar tablas dinámicas y se nombra la pestaña “Ventas” (Ver figura 3).

Figura 3

Ventas



Tipo de document	Fecha Emisi	Fecha	Fecha Recepción	Nombre Emisor	IVA	ICA	IPC	Total
Factura electrónica	07-05-2024	05-may	07-05-2024 18:57:41	D L K S.A.S	0	0	0	196795,53
Application response	07-05-2024	05-may	07-05-2024 15:13:10	NOVO NORDISK COLOMBIA S A S	0	0	0	0
Application response	07-05-2024	05-may	07-05-2024 15:13:07	NOVO NORDISK COLOMBIA S A S	0	0	0	0
Application response	07-05-2024	05-may	07-05-2024 15:12:52	NOVO NORDISK COLOMBIA S A S	0	0	0	0
Factura electrónica	06-05-2024	05-may	06-05-2024 19:57:28	SERVICIOS DE SALUD OCUPACIONAL UNIMSALUD S A S	0	0	0	138400
Factura electrónica	06-05-2024	05-may	06-05-2024 05:45:19	COLOMBIA MOVIL S.A. ESP	61296,66	0	0	389999
Factura electrónica	05-05-2024	05-may	05-05-2024 07:00:05	PayU Colombia S.A.S	186929,8	0	0	1170770,86
Application response	03-05-2024	05-may	03-05-2024 23:10:45	ORGANIZACION CARDENAS S A S	0	0	0	0
Factura electrónica	03-05-2024	05-may	03-05-2024 19:11:31	CORPORACION CLUB CAMPESTRE MEDELLIN	141462,18	0	0	927700
Factura electrónica	03-05-2024	05-may	03-05-2024 18:50:27	MERA MEDELLIN S.A.S	10362,18	0	0	70354
Factura electrónica	03-05-2024	05-may	03-05-2024 15:38:09	SEMPLI S.A.S.	0	0	0	1355320,21
Factura electrónica	02-05-2024	05-may	02-05-2024 19:22:02	Tesoro Gastronomico sas	0	0	0	150448,92
Factura electrónica	02-05-2024	05-may	02-05-2024 15:18:15	TIENWI S.A.S.	74100	0	0	464100
Factura electrónica	01-05-2024	05-may	01-05-2024 22:00:29	IRCC SAS INDUSTRIA DE RESTAURANTES CASUALES SAS	0	0	0	202600
Application response	30-04-2024	04-abr	30-04-2024 17:44:10	AKL INTERNATIONAL SAS	0	0	0	0
Application response	30-04-2024	04-abr	30-04-2024 15:51:05	SELIG DE COLOMBIA S A	0	0	0	0
Application response	30-04-2024	04-abr	30-04-2024 15:50:56	SELIG DE COLOMBIA S A	0	0	0	0
Application response	30-04-2024	04-abr	30-04-2024 15:50:29	SELIG DE COLOMBIA S A	0	0	0	0
Factura electrónica	26-04-2024	04-abr	30-04-2024 15:42:53	FINAKTIVA S.A.S	7505	0	0	458378,44
Factura electrónica	26-04-2024	04-abr	30-04-2024 15:42:14	FINAKTIVA S.A.S	22498,08	0	0	571047,22
Application response	29-04-2024	04-abr	29-04-2024 20:25:03	Auteco mobility	0	0	0	0
Application response	29-04-2024	04-abr	29-04-2024 16:20:51	ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS Y COMUNICACIONES	0	0	0	0
Application response	29-04-2024	04-abr	29-04-2024 16:20:47	ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS Y COMUNICACIONES	0	0	0	0
Application response	29-04-2024	04-abr	29-04-2024 16:20:43	ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS Y COMUNICACIONES	0	0	0	0
Application response	29-04-2024	04-abr	29-04-2024 14:22:43	ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO DE CAFE S A ALMACAFE	0	0	0	0
Application response	26-04-2024	04-abr	27-04-2024 01:17:06	ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO DE CAFE S A ALMACAFE	0	0	0	0
Application response	26-04-2024	04-abr	26-04-2024 22:43:12	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL FLORES DE FUNZA S.A.S.	0	0	0	0
Application response	26-04-2024	04-abr	26-04-2024 14:34:48	RESMED COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0

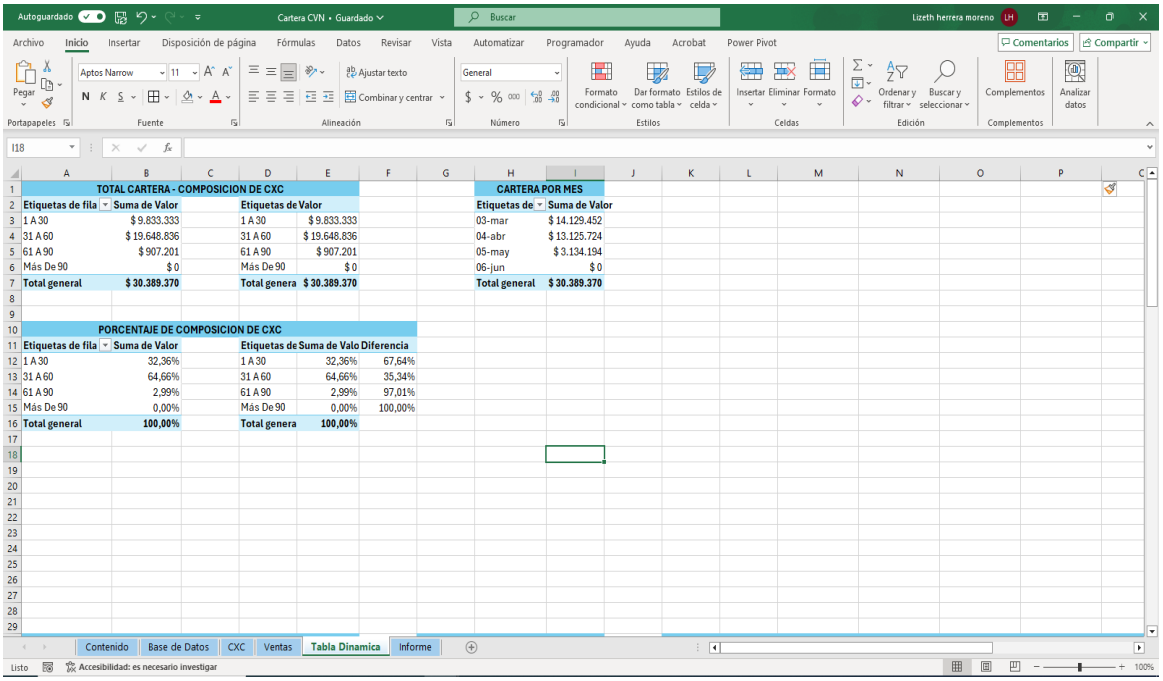
Nota: Inclusión informe de factura electrónica. Elaboración propia (2024).

Transformación de datos por tablas dinámicas

Mediante tablas dinámicas realizamos la compilación de datos, los cuales son necesarios para realizar la proyección de datos por medio de gráficos en que se visualiza la totalidad de cartera, su composición por edades, porcentaje por edades y cartera mensualizada de la compañía estudiada durante el año 2024 (Ver figura 4).

Figura 4

Tablas dinámicas cxc

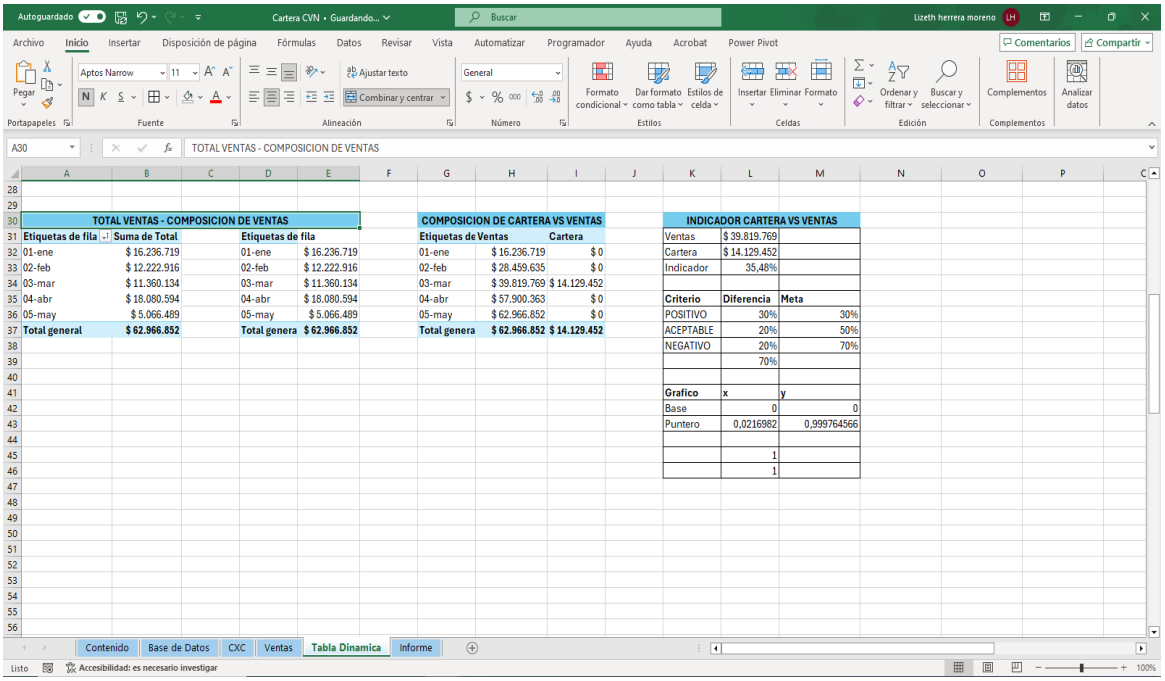


Nota: Tabla dinámica composición de cartera. Elaboración propia (2024).

Por consiguiente, realizamos tablas dinámicas de la totalidad en ventas de la compañía estudiada durante el 2024, adicional, hicimos un comportamiento de la cartera junto a las ventas, lo cual conllevo a realizar un indicador en el cual podamos identificar el porcentaje de cartera según las ventas efectuadas en la compañía y lograr tener un control sobre el endeudamiento (Ver figura 5).

Figura 5

Tablas dinámicas ventas



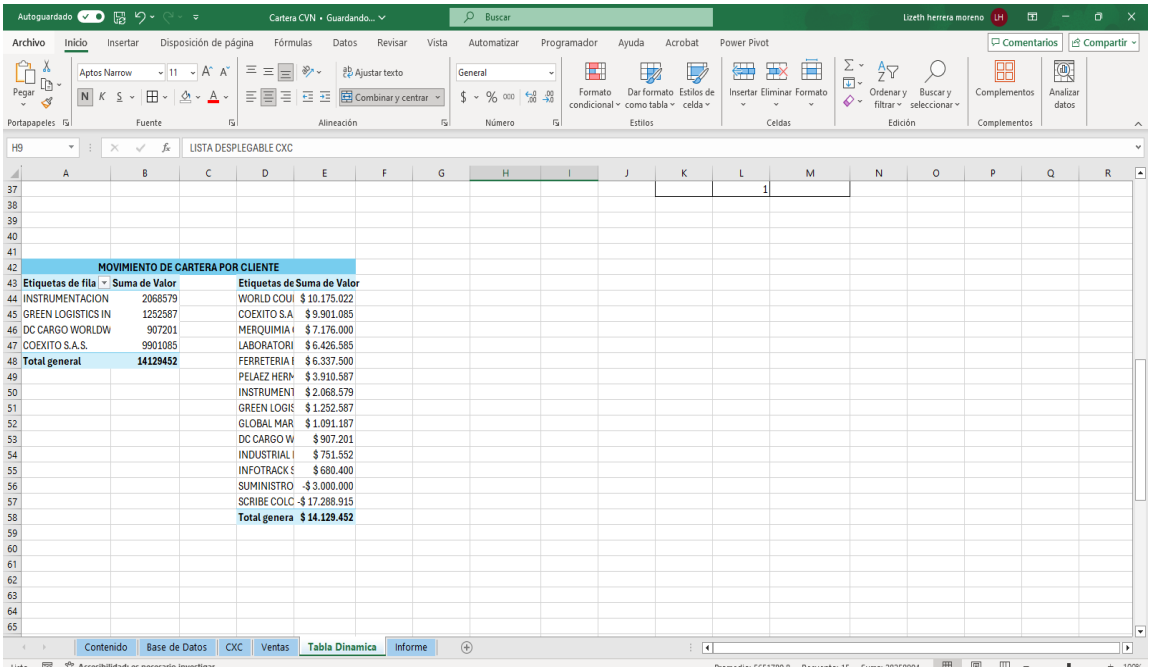
TOTAL VENTAS - COMPOSICION DE VENTAS						COMPOSICION DE CARTERA VS VENTAS			INDICADOR CARTERA VS VENTAS		
Etiquetas de fila	Suma de Total		Etiquetas de fila			Etiquetas de	Ventas	Cartera	Ventas	$ 39.819.769	
01-ene	$ 16.236.719		01-ene	$ 16.236.719		01-ene	$ 16.236.719	$ 0	Cartera	$ 14.129.452	
02-feb	$ 12.222.916		02-feb	$ 12.222.916		02-feb	$ 28.459.635	$ 0	Indicador	35,48%	
03-mar	$ 11.360.134		03-mar	$ 11.360.134		03-mar	$ 39.819.769	$ 14.129.452			
04-abr	$ 18.080.594		04-abr	$ 18.080.594		04-abr	$ 57.900.363	$ 0	**Criterio**	**Diferencia**	**Meta**
05-may	$ 5.066.489		05-may	$ 5.066.489		05-may	$ 62.966.852	$ 0	POSITIVO	30%	30%
Total general	**$ 62.966.852**		**Total genera**	**$ 62.966.852**		**Total genera**	**$ 62.966.852**	**$ 14.129.452**	ACEPTABLE	20%	50%
									NEGATIVO	20%	70%
										70%	
									Grafico	**x**	**y**
									Base	0	0
									Puntero	0,0216982	0,999764566
										1	
										1	

Nota: Tabla dinámica composición de ventas e indicador. Elaboración propia (2024).

Luego se realizó una tabla dinámica del movimiento de cartera por cliente, viendo como necesidad la visualización en el tablero (Ver figura 6).

Figura 6

Tabla dinámica cartera por cliente

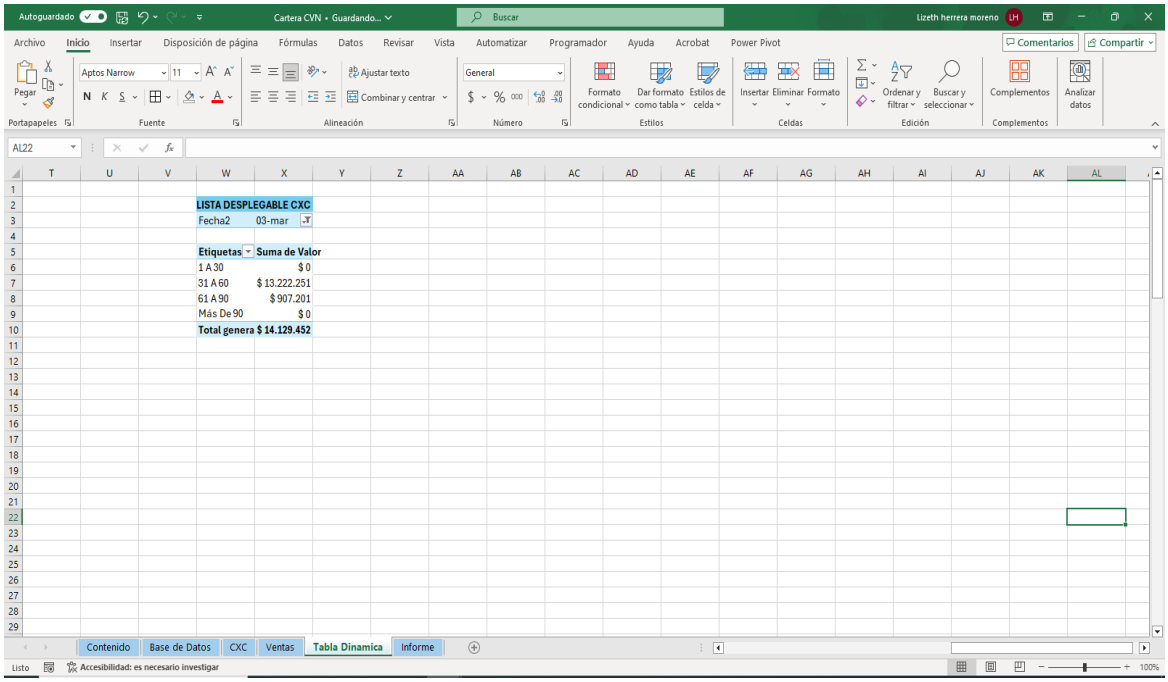


Nota: Tabla dinámica movimiento de cartera por cliente. Elaboración propia (2024).

Finalmente, realizamos una tabla dinámica donde se pueda visualizar por mes una lista desplegable de cuentas por cobrar enlazando todas las tablas dinámicas anteriormente mencionadas (Ver figura 7).

Figura 7

Listado desplegable cuenta por cobrar



Nota: Tabla dinámica de lista desplegable. Elaboración propia (2024).

Diseño tablero en Excel

Se visualiza en un panel en el cual se representa gráficamente en una pestaña nombrada como “Informe” los siguientes datos (Ver figura 8):

- Total cartera
- Total ventas
- Medidor de indicador de cartera vs ventas
- Composición de las cuentas por cobrar
- Listado por mes del comportamiento de todos los gráficos
- Comportamiento de cartera vs ventas

- Movimiento de cartera mensualizado
- Movimiento de cartera por cliente

Figura 8

Informe



Nota: Tablero de control de cartera. Elaboración propia (2024).

Análisis de datos

Se implemento filtros e interacción en el *dashboard* permitiendo a los usuarios interesados en la exploración de los datos, ya sea mensualizado o acumulado por año.

Se realiza mediante una lista en el cual cada usuario puede dar clic en cada mes y se reflejará el comportamiento de cada gráfico para así realizar análisis mensualizados.

Publicación de *dashboard*

Una vez realizado el tablero de control, se realiza la generación del enlace para publicación mediante el siguiente enlace:

https://1drv.ms/x/c/45d6da31e3358d99/EY7HICHhRNZFh0RGE4ZlL_cBVY06Up32DyOqa2DcDQlm-A?e=ol5ucB

Con lo anterior las partes interesadas pueden detectar el flujo de caja o la solvencia para toma de decisiones con respecto al comportamiento de la cartera

Diseño Macro - Perfilación de clientes

Finalmente, para cumplir el tercer objetivo se implementó una macro por medio de Excel mediante un mapa de calor de la información analizada de un formato de diligenciamiento por el cual su finalidad es analizar el perfil del cliente si es apto o no para un crédito con la compañía estudiada.

Seguidamente, de lo anterior se diseñó una matriz de riesgo por medio de fórmulas generando un informe a la gerencia comercial para toma de decisiones, esto se llevó a cabo siguiendo las siguientes instrucciones:

Creación formato *forms*

Bajo la herramienta FORM MICROSOFT se realiza un formato de conocimiento de cliente el cual conlleva 36 preguntas, su objetivo es conocer su información general, información legal, información tributaria e información financiera (Ver figura 9).

Este formato está compuesto con las siguientes preguntas:

1.NIT:

2.RAZÓN SOCIAL

3.LUGAR DE CONSTITUCIÓN

4.FECHA DE CONSTITUCIÓN

5.TELÉFONO FIJO

6.TELÉFONO CELULAR

7.DEPARTAMENTO

8.CIUDAD

9.DIRECCIÓN

10.PÁGINA WEB

11.CORREO ELECTRÓNICO RUT

12.TIPO DE EMPRESA

13.CORREO DE NOTIFICACIONES

14.CORREO DONDE RECIBEN FACTURA ELECTRÓNICA

15.NOMBRE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

16.CÓDIGO CIIU

17. ¿APLICA RETENCIÓN SOBRE CUALQUIER VALOR SIN TENER EN CUENTA LA BASE?

18. ¿ES RESPONSABLE DEL ICA?

19.TARIFA ICA SEGÚN ACTIVIDAD

20.RESPONSABLE DEL IVA?

21.TIPO DE PERSONA

22.CLASE O TIPO DE VINCULACIÓN CON LA EMPRESA

23.NOMBRES Y APELLIDOS REPRESENTANTE LEGAL

24.INFORMACIÓN FINANCIERA INGRESOS OPERACIONALES MENSUALES

25.INFORMACIÓN FINANCIERA INGRESOS NO OPERACIONALES MENSUALES

26.INFORMACIÓN FINANCIERA EGRESOS OPERACIONALES MENSUALES

27.INFORMACIÓN FINANCIERA EGRESOS NO OPERACIONALES MENSUALES

28.INFORMACIÓN FINANCIERA (ÚLTIMO PERIODO DECLARADO) ACTIVO CORRIENTE

29.INFORMACIÓN FINANCIERA (ÚLTIMO PERIODO DECLARADO) ACTIVO NO CORRIENTE

30.INFORMACIÓN FINANCIERA (ÚLTIMO PERIODO DECLARADO) ACTIVOS TOTALES

31.INFORMACIÓN FINANCIERA (ÚLTIMO PERIODO DECLARADO) PASIVO CORRIENTE

32.INFORMACIÓN FINANCIERA (ÚLTIMO PERIODO DECLARADO) PASIVO NO CORRIENTE

33.INFORMACIÓN FINANCIERA (ÚLTIMO PERIODO DECLARADO) PASIVOS TOTALES

34.INFORMACIÓN FINANCIERA (ÚLTIMO PERIODO DECLARADO) PATRIMONIO

35.INFORMACIÓN FINANCIERA (ÚLTIMO PERIODO DECLARADO) CONCEPTO INGRESOS NO OPERACIONALES

36.INFORMACIÓN FINANCIERA (ÚLTIMO PERIODO DECLARADO) CONCEPTO EGRESOS NO OPERACIONALES

Figura 9

Formato creación clientes, actualización de datos



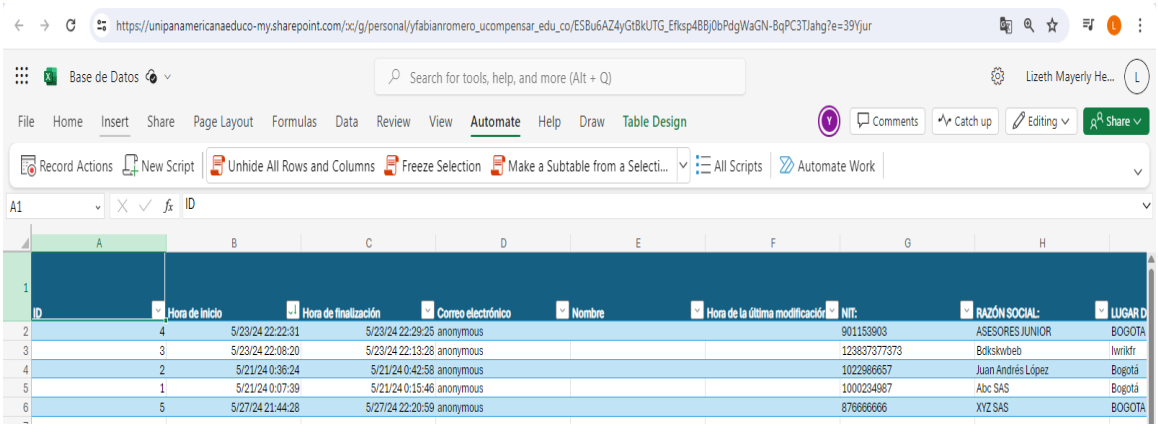
Nota: Formato *Forms* conocimiento de cliente. Elaboración propia (2024).

Obtención de datos

Seguidamente obtenemos la información por Excel online por lo cual nos muestra los resultados generados según el diligenciamiento de la información por cada cliente en este paso logramos visualizar toda la data generada y podemos realizar análisis de los datos (Ver figura 10).

Figura 10

Base de resultados (Datos)



Nota: Respuestas formulario *forms*. Elaboración propia (2024).

Creación de macro – Análisis de datos

En este paso se crea una macro que al momento de generar el botón de ejecutar extrae la información financiera más relevante del Excel online de los datos obtenidos del formato *forms*, donde se realiza una formulación para generar los siguientes ratios, (Liquidez, Solvencia, Endeudamiento y ROA), donde la intención es dar una ponderación teniendo en cuenta las

siguientes representaciones en liquidez con un 40%, endeudamiento un 30% y un 30% entre el ROA y solvencia (Ver figura 11 y 12).

Figura 11

Información financiera

INFORMACIÓN FINANCIERA (ULTIMO PERIODO DECLARADO) ACTIVO CORRIENTE:	800.000.000
INFORMACIÓN FINANCIERA (ULTIMO PERIODO DECLARADO) ACTIVO NO CORRIENTE:	200.000.000
INFORMACIÓN FINANCIERA (ULTIMO PERIODO DECLARADO) ACTIVOS TOTALES:	1.000.000.000
INFORMACIÓN FINANCIERA (ULTIMO PERIODO DECLARADO) PASIVO CORRIENTE:	400.000.000
INFORMACIÓN FINANCIERA (ULTIMO PERIODO DECLARADO) PASIVO NO CORRIENTE:	200.000.000
INFORMACIÓN FINANCIERA (ULTIMO PERIODO DECLARADO) PASIVOS TOTALES:	600.000.000
INFORMACIÓN FINANCIERA (ULTIMO PERIODO DECLARADO) PATRIMONIO:	200.000.000

Nota: Información financiera del cliente. Elaboración propia (2024)

Figura 12

Ratios para evaluar

RATIO	RESULTADO	OBSERVACIÓN
Liquidez	2	0
Endeudamiento	3	Según este resultado la empresa tiene un porcentaje alto frente al endeudamiento se verian afectados si sus ventas bajan
Solvencia	1,666666667	Según este resultado la empresa alcanza a cubrir una vez la totalidad de sus deudas a largo plazo
ROA	0,2	Según este resultado la empresa no es tan eficiente a la hora de utilizar sus activos para generar beneficios
RESULTADO PONDERADO	**3,802222222**	**Riesgo Alto**

Nota: Resultados y análisis de cada ratio. Elaboración propia, (2024).

Seguidamente, al totalizar los valores nos arroja el resultado predeterminado de calificación u observación que simplemente es una interpretación de cada resultado de acuerdo de su expresión si es en porcentajes o número de veces, la calificación, y determina si es apto su ingreso con días de crédito al momento de facturar el bien o servicio, todo esto en la matriz de riesgo que se elaboró (Ver figura 13 y 14).

Figura 13

Observaciones caracterizadas según resultado

OPCION	Columna1	ENDEUDAMIENTO	SOLVENCIA	ROA
1		Según este resultado la empresa tiene un porcentaje bajo frente al endeudamiento no importa si sus ventas bajan (no se ven afectados)	Según este resultado la empresa no alcanza a cubrir el total de sus deudas de largo plazo	Según este resultado la empresa no es tan eficiente a la hora de utilizar sus activos para generar beneficios
2		Según este resultado la empresa tiene un porcentaje moderado frente al endeudamiento	Según este resultado la empresa alcanza a cubrir una vez la totalidad de sus deudas a largo plazo	Según este resultado la empresa es medio eficiente a la hora de utilizar sus activos para generar beneficios
3		Según este resultado la empresa tiene un porcentaje alto frente al endeudamiento se verian afectados si sus ventas bajan	Según este resultado la empresa alcanza a cubrir mas de una vez la totalidad de sus deudas a largo plazo	Según este resultado la empresa es totalmente eficiente a la hora de utilizar sus activos para generar beneficios está bien administrada
4		Según este resultado la empresa tiene un porcentaje alto frente al endeudamiento se verían afectados si sus ventas bajan	Según este resultado la empresa alcanza a cubrir más de una vez la totalidad de sus deudas a largo plazo	Según este resultado la empresa es totalmente eficiente a la hora de utilizar sus activos para generar beneficios está bien administrada

Nota: Resultado del estudio en perfilamiento de cliente. Elaboración propia, (2024).

Figura 14

Matriz de riesgos

MUY ALTA	100%	1	2	3	4	5
MUY ALTA	90%	0,9	1,8	2,7	3,6	4,5
ALTA	80%	0,8	1,6	2,4	3,2	4
ALTA	70%	0,7	1,4	2,1	2,8	3,5
MEDIA	60%	0,6	1,2	1,8	2,4	3
MEDIA	50%	0,5	1	1,5	2	2,5
BAJA	40%	0,4	0,8	1,2	1,6	2
BAJA	30%	0,3	0,6	0,9	1,2	1,5
MUY BAJA	20%	0,2	0,4	0,6	0,8	1
MUY BAJA	10%	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
		1	2	3	4	5
		MINIMA	MENOR	MODERADO	MAYOR	MAXIMA

NIVEL DEL RIESGO	COLOR
Riesgo aceptable	1
Riesgo tolerable	2
Riesgo alto	3
Riesgo extremo	4

Nota: Calificación de riesgos según su nivel. Elaboración propia, (2024).

Diseño informe

Por último, al realizar el análisis generado por la macro se emitirá un informe o dictamen por parte del área financiera informando el resultado obtenido por medio de la matriz de riesgo indicando en qué nivel de riesgo se encuentra el cliente para otorgar un crédito; su objetivo es realizar envió de este informe al área comercial para toma de decisiones (Ver figura 15).

Figura 15

Informe

Señores	ASESORES JUNIOR	
NIT	901153903	
Domicilio	CAR 90A 54 36A	
Tel:	6017545154	
Fecha	27/05/2024	
Correo	JUDHS@GMAIL.COM	
Asunto:	Respuesta Área Financiera	
Ratio	**Resultado**	**Observación**
Liquidez	2	Según este resultado la empresa alcanza a pagar sus deudas a corto plazo una sola vez
Endeudamiento	3	Según este resultado la empresa tiene un porcentaje alto frente al endeudamiento se verian afectados si sus ventas bajan
Solvencia	1,666666667	Según este resultado la empresa alcanza a cubrir una vez la totalidad de sus deudas a largo plazo
ROA	0,2	Según este resultado la empresa no es tan eficiente a la hora de utilizar sus activos para generar beneficios
Según normatividad;		En el Decreto 1733 de 2020, que reglamenta la Ley 2024 de 2020, por medio de la cual se adoptan normas de pago en plazos justos en el ámbito mercantil y se dictan otras disposiciones en materia de pago y facturación.
RESULTADO GENERAL	**3,646666667**	**Riesgo Alto**

Nota: Resultado del estudio en perfilamiento de cliente. Elaboración propia, (2024).

6. Conclusiones y Recomendaciones

Este proyecto inició como una investigación en el cual es importante para cualquier organización que busque mantener su estabilidad financiera y protegerse de posibles pérdidas. La gestión de riesgos es fundamental para prevenir problemas futuros y poder abordarlos de manera eficiente en caso de que surjan. La implementación de estrategias proactivas no solo protege las finanzas de la empresa, sino que también crea un ambiente laboral más seguro y estable para los empleados al promover la divulgación de políticas y buenas prácticas.

Esta investigación destaca la importancia del conocimiento del cliente para validar su información financiera, la importancia del control de la cartera, aplicación de normas al otorgar créditos de forma directa y seguimiento a la recuperación de la cartera.

Como resultado de la empresa en estudio se cuenta con un aplicativo para detectar el flujo de caja o la solvencia de la empresa para la toma de decisiones. Adicional, se incorporó una implementación de perfilamiento de cliente nuevo para identificar el riesgo financiero al otorgar un crédito.

Durante el trabajo, los integrantes fortalecieron los temas aprendidos durante la especialización generando claridad en los cursos abordados haciéndose sentir satisfechos por el avance generado.

Finalmente, se deja como practicidad un *dashboard* de control de cartera para toma de decisiones por la gerencia y una macro en el cual genera un dictamen de perfilamiento de clientes nuevo.

7. Referencias

Álvarez, M. &, Abreu, J. L. (2008). Estrategias financieras en la pequeña y mediana empresa. *International Journal of Good Conscience*, 2(2), 40.

DataCredito Empresas Blog. (17 de agosto 2021) *¿Cuáles son los procesos para que tu empresa otorgue un crédito con confianza?* https://www.datacreditoempresas.com.co/blog-datacredito-empresas/cuales-son-los-procesos-para-que-tu-empresa-otorgue-un-credito-con-confianza/

Equipo de redactores Legis. (14 de julio de 2022) Aspectos principales de la ley de pago en plazos justos. https://blog.legis.com.co/juridico/aspectos-principales-de-la-ley-de-pago-en-plazos-justos

González, D (2019). *Análisis de riesgo en el proceso de cartera de clientes de una importadora de autopartes.* https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/e162bb4d-af08-470c-bd33-e02718fd3821/content

Giraldo Ángel Asociados. (14 de febrero 2023) *Gobierno reglamenta la ley de Plazos Justos* https://www.giraldoangelasociados.com/post/gobierno-reglamenta-la-ley-de-plazos-justos-ley-2024-de-2020

Hopkin, P. (2010) *Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating and implementing effective risk managent.* (3ª Ed.) Londres: Kogan Page Publishers.

Ley 2024 de 2020. (23 de julio de 2020) Congreso de la Republica. https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30039609

Mancera, D (2021). *Implementación De Un Modelos De Gestión Del Riesgo De Liquidez Para Crédito Y Cartera En ALCO S.A.* http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/9699

Ospina, A y Hernández, Y (2022). *Importancia de la gestión de Riesgos Financieros en el sector bancario colombiano.* https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/15990/2/TE.GF_OspinaAllison-HernandezYudy_2022

Ortiz Anaya, A. (15 de marzo de 2019) *7 pasos ineludibles para el otorgamiento de crédit*o. https://www.cesa.edu.co/news/7-pasos-ineludibles-para-el-otorgamiento-de-credito

Roca, Montesinos, (2020). *Estrategias financieras sostenibles aplicadas ante situaciones de riesgo empresarial*: Un análisis de los sistemas de información contable en el sector

transporte terrestre. a literature review, 79-88. https://typeset.io/papers/estrategias-financieras-sostenibles-aplicadas-ante-4i8nohlvg9

Romero, D y Soto, J (2021). *Analizar los riesgos financieros, administrativos y técnicos para la construcción de un muro de contención a gravedad sobre la rivera del Rio Magdalena, en el corregimiento de Puerto Bogotá municipio de Guaduas- Cundinamarca*. https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/88b9bb9e-122e-4b20-8fa7-b8d84663acbf/content

Urrutia, B. (14 de octubre) *Protección al Consumidor para Ventas con Financiación de Créditos* https://www.bu.com.co/es/insights/noticias/proteccion-al-consumidor-para-ventas-con-financiacion-y-creditos