Optimizando la sostenibilidad financiera en Dr. Pool SAS a través de estrategias de gestión de cobro y políticas de Cartera

Carmen Naydu Chaparro Torres[1], Leidy Maritza Juez Mejía[2], Víctor German Salamanca Gómez[3]

Contaduría Pública, Fundación Universitaria Compensar

Proyecto Fin de Grado

Deicy Milena Navarro Jaimes

6 de Noviembre de 2024

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

Resumen

La gestión ineficiente de cartera representa una amenaza para la sostenibilidad financiera de muchas empresas, incluyendo Dr. Pool SAS; esta afecta la liquidez y su estabilidad económica. Esta investigación sigue un enfoque mixto, combinando de análisis cuantitativos y cualitativos, desde la parte cuantitativa se analizaron los informes financieros de la empresa objeto de estudio y desde los cualitativo se revisó literatura de los últimos 8 años, que aportaron en la construcción de la política de cartera, así como en la identificación de las estrategias que ayudaran a disminuir el índice de cartera. Por ende, el objetivo principal se centró en determinar las causas y falencias del proceso de recuperación de cartera con el fin de mejorar la liquidez y sostenibilidad financiera; permitiendo identificar hallazgos que resalten la necesidad de contar con una política clara para esta empresa. Al realizar el análisis del estado actual de la empresa estudiada se identificó que, presenta una alta morosidad en las cuentas por cobrar, demostrando la baja gestión para recuperar cartera; también se evidencia que el flujo de efectivo no es el mejor para la empresa, esto demostró la necesidad de una política de cartera para esta empresa, para ser diseñada se soportó en los estándares de la norma ISO 9001:2015; también se propusieron diversas estrategias para optimizar los procesos de recuperación de cuentas por cobrar, combinación que permite a Dr. Pool SAS reducir la mora y mejorar la eficiencia de esta, contribuyendo a su sostenibilidad financiera.

Palabras clave: gestión de cartera, sostenibilidad financiera, estrategias de cobro, sector de piscinas, política de cobro.

Abstract

Inefficient portfolio management represents a threat to the financial sustainability of many

companies, including Dr. Pool SAS; it affects liquidity and economic stability. This research follows a mixed approach, combining quantitative and qualitative analysis, from the quantitative part we analyzed the financial reports of the company under study and from the qualitative part we reviewed literature of the last 8 years, which contributed in the construction of the portfolio policy, as well as in the identification of strategies that will help to reduce the portfolio index. Therefore, the main objective was focused on diagnosing the causes and shortcomings of the portfolio recovery process in order to improve liquidity and financial sustainability; allowing to identify findings that highlight the need for a clear policy for this company. When analyzing the current state of the company studied, it was identified that it presents a high delinquency in accounts receivable, demonstrating the low management to recover portfolio; it is also evident that the cash flow is not the best for the company, this demonstrated the need for a portfolio policy for this company, to be designed was supported in the standards of ISO 9001:2015; also various strategies were proposed to optimize the recovery processes of accounts receivable, combination that allows Dr. Pool SAS to reduce the arrears and improve the efficiency of this, contributing to its financial sustainability.

Keywords: portfolio management, financial sustainability, collection strategies, pool sector, collection policy.

Introducción

La gestión de cartera constituye un pilar fundamental para la estabilidad financiera y operativa de las empresas; una mala gestión en este proceso puede acarrear serias consecuencias, como la pérdida de liquidez y la reducción de la capacidad operativa. Según Abad et al. (2022), la morosidad en las cuentas por cobrar, especialmente cuando supera los plazos establecidos, representa un riesgo significativo para la salud financiera organizacional. De igual forma, Muñoz

(2020) y Mejía et al., (2021), destacan que muchas empresas en Colombia enfrentan desafíos similares debido a la falta de mecanismos efectivos para el seguimiento y recuperación de deudas, lo cual impacta negativamente en su sostenibilidad financiera, limitando el flujo de caja e impidiendo la inversión y el crecimiento en un mercado altamente competitivo.

Por otro lado, Sánchez, (2023) precisa que una estrategia de cobro eficiente, enfocada no solo en la recuperación de cartera vencida, sino también en la empatía y en la conservación de la relación con el cliente, se convierte en una herramienta poderosa para enfrentar la morosidad de manera distintiva y efectiva (Vijande et al., 2013). Además, Guerrero, (2021) señalan en su estudio que se debe evaluar la salud financiera a partir de los estados financieros, los cuales proporcionan información clave sobre los ingresos, gastos, activos y pasivos, lo que permite a los empresarios determinar la solidez financiera de su organización. De la misma manera, Rivera et al., (2021) precisa que los análisis financieros facilitan la identificación temprana de problemas y la implementación de medidas correctivas oportunas.

Ahora bien, la empresa Dr. Pool SAS, tiene una trayectoria de más de 25 años de experiencia en el mercado y se dedica tanto a la comercialización de productos químicos y a la ejecución de proyectos de montaje de piscinas, plantas de tratamiento y áreas de recreación húmeda. En Dr. Pool SAS, se identificó una problemática, que radica en la deficiente gestión de cartera y ausencia de liquidez de esta empresa, estas dificultades surgen principalmente por no tener un procedimiento claro para el recaudo de cartera y en la concesión de créditos a clientes con baja capacidad de pago, y lo que conlleva a comprometer gravemente el flujo de efectivo de la empresa y obligarla a incurrir en nuevos pasivos para mantener sus operaciones.

En este contexto, surge la pregunta de investigación: ¿Cómo pueden las estrategias de gestión de cobro y una política de cartera optimizar la sostenibilidad financiera en Dr. Pool

SAS?. Por consiguiente, considerando las investigaciones ya realizadas donde coloca al descubierto que implementar estrategias, procesos y herramientas tecnológicas ayuda a la óptima gestión cartera y aporta en la permanencia del flujo de caja positivo, se plantea el objetivo principal de este estudio, y es, determinar las causas y falencias en el proceso de recuperación de cartera que afectan la optimización de la liquidez y la sostenibilidad financiera de Dr. Pool SAS., para alcanzar este propósito, se establecen tres objetivos específicos; siendo el primero, elaborar un diagnóstico financiero y de la gestión de cartera en Dr. Pool SAS; como segundo objetivo, diseñar una política de cartera adaptada a la naturaleza y necesidades de la empresa, y como ultimo objetivo específico, se proponen estrategias efectivas para optimizar el proceso de recuperación de cartera.

Finalmente, este estudio es esencial para Dr. Pool SAS., debido a que, su sostenibilidad financiera está comprometida por una gestión de cartera deficiente, la cual, afecta su flujo de caja, lo que aumenta su nivel de endeudamiento. Además, que, al lograr identificar las causas y falencias en el proceso de recuperación de cartera, aporta a la creación e implementación de una política adaptada a sus necesidades y a su vez, aplicar estrategias efectivas que optimicen la liquidez y garanticen la estabilidad económica de la empresa. De esta manera, el estudio no solo contribuirá a mejorar la liquidez de Dr. Pool SAS, sino que también abrirá oportunidades de crecimiento para otras empresas y la consolidación de un mercado competitivo, promoviendo la sostenibilidad a largo plazo de las empresas.

Marco teórico

En este estudio se desarrollarán tres marcos de referencia: el marco teórico, conceptual y legal. Dentro del marco teórico se exploraron fundamentos clave, como la Teoría del Crédito y Cobranza, la Teoría de la Administración Financiera y la Teoría del Riesgo Crediticio, por lo

que, sustentan la gestión eficiente de cartera y cobranza. A su vez, el marco conceptual delimita términos y conceptos claves para la investigación, mientras que el marco legal revisa normativas que regulan la administración de cartera, proporcionando un contexto integral y coherente para el análisis de la sostenibilidad financiera de Dr. Pool SAS.

La teoría del crédito de MacLeod (1889) se centra en la idea de que el crédito es un derecho de acción transferible, similar a otras formas de propiedad. MacLeod se opuso a la opinión predominante de que el crédito era una mera promesa de pagar dinero, y destacó en cambio su existencia independiente como entidad intercambiable; además creía que el crédito desempeñaba un papel crucial en la economía, facilitando el comercio e impulsando el crecimiento económico, a su vez, desarrolló un complejo sistema de ecuaciones económicas basadas en esta teoría. Ahora, la economía neoclásica ignora que el dinero es una forma de crédito y no considera adecuadamente la variedad de instrumentos de crédito y sus efectos en la liquidez y la deuda (Bezemer, 2010), (Alcívar y Bravo, 2020). Pero, posteriormente Schumpeter (2021), expone cómo el crédito es fundamental para la innovación y el crecimiento, argumentando que el financiamiento mediante crédito permite a los empresarios acceder a los recursos necesarios para implementar nuevas ideas y transformar sectores de la economía (Peralta. et al., 2021). De tal forma, algunas investigaciones y procedimientos se han basado en esta teoría, caso puntual, la empresa Darcell Servicios Integrados S.R.L, de la ciudad de Jaén (España), en el año 2020 elaboró un estudio, para construir el manual de procedimientos de créditos y cobranzas (Bernal et al., 2021).

Por otro lado, es importante precisar que la teoría de la administración financiera se centra en analizar inversiones y establece criterios de decisión financiera para maximizar el valor empresarial; siendo esta la base sobre la cual esta teoría puede rastrear cómo las decisiones

financieras de una empresa afectan su estabilidad y crecimiento; además que, explora conceptos como flujo de caja, rentabilidad, riesgo financiero y estructura de capital en el contexto específico (Pardo et al., 2020) (Neville y Lucey, 2022). Ahora, Lepone y Yan (2024) precisan que la falta de administración financiera afecta directamente las cuentas por cobrar y el capital de trabajo para su funcionamiento aumentando o disminuyendo los niveles de morosidad en la empresa. De igual forma Sánchez et al., (2021) afirma que, la gestión financiera relaciona una gran variedad de tareas financieras como la planeación, extensión de créditos a los clientes y la consecución de dinero para financiar las operaciones del comercial, si se sigue incrementando la cartera de cliente no se podrá recuperar cartera ya que con el incumplimiento y atrasos de los clientes afectaría directamente a los recursos económicos del Comercial.

Por otro lado, Sharpe (1964) realizó aportes a la teoría del riesgo desde el contexto de las finanzas, mediante el desarrolló el modelo de valoración de activos de capital (CAPM, por sus siglas en inglés) publicado en 1964, por el cual recibió el premio nobel de economía en 1990, este concepto se centra en evaluar y gestionar los riesgos asociados con los préstamos a los clientes y revisa los modelos de calificación crediticia, el análisis de riesgos y los métodos para reducir el riesgo de incumplimiento y tiene como objetivo mejorar la eficiencia de la recuperación financiera; es claro entender que todas las entidades que realizan transacciones económicas, venta de bienes y servicios, están expuestas al riesgo de crédito. Sin embargo, existe un sector económico, el sector financiero, en donde el riesgo de crédito aparece como factor fundamental dentro de sus operaciones. Dentro de este sector se encuentran las entidades bancarias, dedicadas al otorgamiento de créditos (Rivera et al., 2021), (Naili y Lahrichi, 2022).

Por otro lado, es importante tener claro algunos conceptos, como que es una cartera de clientes es una base de datos organizada que incluye información actualizada de clientes actuales

y potenciales, accesible para todo el equipo interesado, en esta herramienta permite al equipo de marketing clasificar a los clientes y desarrollar estrategias adecuadas, mientras que al equipo comercial le facilita planificar sus estrategias de ventas una cartera bien gestionada ayuda a identificar oportunidades de negocio y explorar ventas adicionales a clientes actuales con productos complementarios (Alarcón, 2020), (McAlister y Sinha, 2021).

No obstante, la gestión de cartera se refiere al conjunto de procesos y estrategias utilizadas por una empresa para administrar eficientemente los créditos otorgados a sus clientes, con el objetivo de minimizar el riesgo de incumplimiento y maximizar la recuperación de los montos adeudados (Fernández et al., 2022). Del mismo modo, la morosidad se puede definir como el porcentaje de la cartera total improductiva frente a la cartera total bruta, y se considera un riesgo significativo en el sistema financiero, ya que un aumento en este índice puede indicar una posible crisis financiera (Alcívar y Bravo, 2020)

En este contexto, las estrategias de gestión de cobro son acciones planificadas que una empresa implementa para recuperar los montos adeudados por sus clientes. Estas estrategias pueden incluir desde recordatorios de pago hasta acciones legales, dependiendo del grado de morosidad y la situación financiera del deudor (Barrios, 2020). Asimismo, el control interno es una herramienta que permita gestionar los procedimientos operacionales, para prevenir, disminuir y enfrentar riesgos en las empresas a fin de alcanzar los objetivos propuestos (Castillo et al., 2023).

Además, las cuentas por cobrar consisten en el dinero que se le debe a un negocio por los bienes o servicios que provee; las cuales contienen el registro de la fecha de venta, a quién se le vendió, la cantidad y cuándo se hará efectivo el pago. Ahora, los términos de crédito pueden variar en períodos de días, semanas o incluso años (Feng et al., 2020). Otro concepto importante

en esta investigación es la gestión financiera es una técnica que tiene por objeto la obtención, control y el adecuado uso de recursos financieros que requiere una empresa, así mismo dice García et al., (2019), que un mejor desempeño administrativo financiero, garantiza un correcto manejo de los recursos económicos, financieros y físicos de la empresa, y a su vez mejora la economía.

Para obtener una gestión de cartera efectiva y favorable se requiere establecer políticas y procedimientos claros, así como la implementación de herramientas efectivas para el seguimiento y control de la morosidad (Araújo et al., 2022). Para ello, es esencial desarrollar una política de crédito y cobranza, la cual contiene las directrices y lineamientos que permitan a la empresa identificar y clasificar a sus clientes, establecer límites de crédito, definir plazos y condiciones de pago, y diseñar estrategias diferenciadas de cobro (Concha y Jesús, 2020).

En Colombia, el marco legal relevante para la investigación sobre la gestión de cartera en Dr. Pool S.A.S. incluye una serie de normativas y leyes que regulan la protección de datos personales, las prácticas de cobranza, los derechos del consumidor y la gestión financiera.

Ley 1266 de 2008 – Habeas Data. Esta ley regula el derecho de las personas a conocer, actualizar y rectificar la información que sobre ellas se encuentra en bases de datos y archivos. Establece los procedimientos para el manejo de la información negativa en centrales de riesgo.

Ley 1480 de 2011 – Estatuto del Consumidor. Esta ley protege los derechos de los consumidores y regula las prácticas comerciales. Incluye disposiciones sobre la información que debe proporcionarse a los consumidores y las prácticas justas en las transacciones comerciales.

En la Ley 1581 de 2012 – Protección de Datos Personales. Esta ley regula la recolección, tratamiento y almacenamiento de datos personales en Colombia. Establece los principios y

derechos relacionados con la protección de datos, así como las obligaciones de los responsables del tratamiento de la información

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) Las NIIF 9 son normas contables que regulan cómo las empresas deben presentar su información financiera, incluyendo la gestión de cuentas por cobrar y la provisión para deudas incobrables.

Metodología

La presente investigación es de tipo descriptivo y adopta un enfoque mixto, que combina tanto métodos cuantitativos como cualitativos para proporcionar una visión integral del problema en estudio; ahora, desde el enfoque descriptivo se logra detallar el estado actual de la gestión de cartera en Dr. Pool S.A.S., e identificando patrones, características y problemas clave en el proceso de recuperación de deudas. En la fase cuantitativa, se realizó un análisis de datos financieros provenientes de informes de morosidad, montos adeudados y tiempos de recuperación; este análisis proporcionó una base objetiva para medir la magnitud del problema de cartera, cuantificando el impacto financiero y las dificultades relacionadas con el flujo de caja que la empresa enfrenta debido a la alta morosidad.

Desde el enfoque cualitativo, se buscó profundizar en las percepciones y experiencias de los actores clave involucrados en el proceso de cobranza, tales como los responsables de recuperación de cartera y los clientes morosos. Por ende, la investigación se basó en fuentes primarias y secundarias; en las fuentes primarias, se utilizaron instrumentos como entrevistas y encuestas, que permiten revelar detalles que los datos cuantitativos no capturan, como las razones detrás de los retrasos en los pagos o la disposición de los clientes para saldar sus deudas, esta perspectiva proporciona un contexto más amplio y una comprensión más clara de las dinámicas que afectan la recuperación de cartera en la empresa objeto de estudio. Ahora, las

entrevistas, estan compuestas de 14 preguntas dirigidas al personal responsable del área de cobranza, con el objetivo de comprender los problemas y desafíos desde su perspectiva. Para el caso de las encuestas, se aplicaron a clientes, para identificar las causas detrás de los retrasos en los pagos y evaluar su disposición para cumplir con los compromisos financieros.

Desde las fuentes secundarias, se analizaron los informes financieros, y que permitieron revisar el estado actual de las cuentas por cobrar y evaluar el impacto de la morosidad en la liquidez de la empresa. A su vez, se revisó literatura de los últimos 8 años y otras literaturas que se consideraron relevante para identificar las estrategias más frecuentes que se aplican en este tipo empresas. Además, en la tabla No. 1 y 2, se presentan las entrevistas realizadas al personal de Dr. Pool SAS y las encuestas a los clientes, cuyos resultados aportan insumos clave para el diagnóstico integral de la gestión de cartera de la empresa.

Tabla 1.

Tipos de categorías – Análisis de gestión de cartera del personal

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	PREGUNTAS
RECAUDA DE CARTERA	Finanzas/Contabilidad	• ¿Cuál es la tasa promedio de morosidad en la cartera de Dr. Pool SAS durante los últimos tres años? • ¿Qué segmentos de clientes presentan mayores tasas de morosidad y por qué creen que esto sucede? • ¿Cuál ha sido la eficacia de las estrategias de recuperación implementadas en términos de reducción de la morosidad?
	Gestión de Cartera/Cobranza	• ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan actualmente en la gestión de cuentas por cobrar en Dr. Pool SAS? • ¿Qué métodos y estrategias utilizan para la recuperación de cartera? • ¿Cómo describirían la efectividad de los procesos de cobranza actuales? • ¿Qué obstáculos o barreras enfrentan al intentar recuperar deudas de clientes morosos? • ¿Qué cambios o mejoras propondrían para optimizar el proceso de recaudo de cuentas por cobrar? • ¿En una escala del 1 al 5, ¿cuán satisfechos están con la capacidad actual de Dr. Pool SAS para recuperar cuentas por cobrar?

RECAUDA DE CARTERA	Tecnología	• ¿Cómo calificarían la efectividad de las herramientas tecnológicas actuales utilizadas para la gestión de cuentas por cobrar? • ¿Qué aspectos de estas herramientas consideran que podrían mejorarse para optimizar la gestión de cobros? • ¿Qué tipo de información adicional o apoyo tecnológico consideran que sería útil para mejorar el proceso de recaudo de cuentas por cobrar?
	Planificación Estratégica	• ¿Qué cambios o mejoras propondrían para optimizar el proceso de recaudo de cuentas por cobrar? (compartida con Gestión de Cartera/Cobranza) • ¿Qué tipo de información adicional o apoyo tecnológico consideran que sería útil para mejorar el proceso de recaudo de cuentas por cobrar? (compartida con Tecnología)

Fuente: elaboración propia (2024).

Tabla 2.

Tipos de categorías – Análisis de gestión de cartera percepción cliente

Categoría	Subcategorías	Preguntas
Recauda de Cartera	Frecuencia y Cumplimiento de Pagos	• ¿Con qué frecuencia realiza pagos a Dr. Pool SAS? • ¿Ha tenido dificultades para cumplir con los plazos de pago establecidos? • ¿Si ha experimentado dificultades para pagar, ¿cuáles han sido las principales causas? • ¿En caso de tener pagos pendientes, ¿cuál sería su disposición para llegar a un acuerdo de pago?
	Percepción de Plazos y Métodos de Pago	• ¿Considera que los plazos de pago ofrecidos por Dr. Pool SAS son adecuados? • ¿Qué método de pago prefiere utilizar al realizar transacciones con Dr. Pool SAS? • ¿Cómo calificaría la facilidad del proceso de pago actual?
Recauda de Cartera	Comunicación y Recordatorios	• ¿Ha recibido recordatorios o comunicaciones de Dr. Pool SAS respecto a sus pagos?
Recauda de Cartera	Satisfacción y Mejoras en el Proceso de Cobranza	• ¿Qué mejoras sugeriría en el proceso de facturación y cobro de Dr. Pool SAS? • ¿Considera que la atención a la cliente relacionada con el área de pagos y cartera es satisfactoria?

Fuente: elaboración propia (2024).

Resultados

Con el fin de cumplir con el primer objetivo específico, se estudiaron los resultados obtenidos a los entrevistados en Dr. Pool SAS, lo cual revela varios aspectos críticos en la gestión de cuentas por cobrar, la eficiencia en el cobro y la estabilidad financiera de la empresa. Dentro de los principales hallazgos, se destaca que varios clientes, particularmente aquellos con problemas financieros, expresaron dificultades para cumplir con los plazos de pago establecidos debido a circunstancias económicas adversas, como pérdida de empleo o falta de organización en sus finanzas personales (*Entrevistado 1 y 2*). Estos clientes también señalaron que los plazos de pago ofrecidos por Dr. Pool SAS son rígidos, lo que sugiere una necesidad de mayor flexibilidad en la política de pagos para adaptarse a las capacidades de los distintos tipos de clientes. Asimismo, lo mencionaron otros clientes, afirmando que el proceso de pago actual es complicado y carece de claridad en opciones de pago, lo cual dificulta su cumplimiento.

De igual forma, el personal interno expresó que los sistemas tecnológicos de cobranza actuales tienen limitaciones para gestionar las cuentas de manera proactiva y requieren mejoras, como la integración de herramientas predictivas y recordatorios automáticos (*Entrevistado 3*). Además, se identificó una efectividad del 50-60% en los procesos actuales de cobranza, según el entrevistado *4*, quien considera que existen oportunidades para mejorar la capacitación del equipo de cobranza e implementar incentivos que incrementen la recuperación de cuentas.

En general, estos resultados indican que Dr. Pool SAS podría beneficiarse significativamente de una estrategia más personalizada y flexible, apoyada en tecnología avanzada y en una política de gestión de cartera adaptada a las realidades de sus clientes, para mejorar sus índices de recuperación y su estabilidad financiera.

Por otra parte, se analizó el estado actual de la gestión de cartera en Dr. Pool SAS, y reveló varios hallazgos importantes como la *elevada morosidad en cuentas por cobrar* en Dr. Pool SAS, con aproximadamente el 30% de su cartera en mora por más de 90 días. Este alto nivel de morosidad afecta gravemente la liquidez de la empresa, limitando su capacidad para operar sin incurrir en nuevos pasivos. Además, se identificaron *problemas en la recuperación de deudas*, debido a que la empresa ha otorgado créditos sin realizar un estudio previo de capacidad de pago, teniendo como resultado el otorgamiento de créditos a clientes con baja capacidad de pago; esta situación refleja la falta de mecanismos eficaces para el seguimiento y cobro de cuentas por cobrar. Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta la Tabla 3, que permite evidenciar los tiempos y pesos de vencimientos de la cartera a corte de 31 de diciembre de 2023 de la empresa Dr. Pool SAS.

Tabla *3.*

Relación de Cartera Vencida a Corte 31 dic 2023

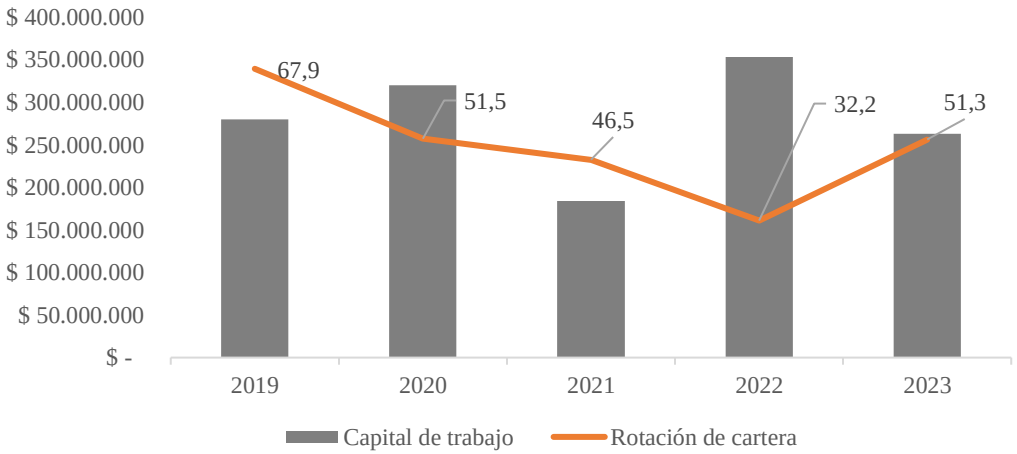
Tiempo de Mora Recaudo	Valor Para Recaudar por Mora	Porcentaje
30 días	$ 150.526.000	28%
60 días	$ 185.236.000	35%
90 días	$ 200.452.000	37%

Fuente: Datos tomados de los estados financieros de Dr. Pool SAS del 2023 (2024).

La tabla No. 3, muestra que el 72% de la cartera vencida supera los 60 días, arrojando una alerta al empresario para tomar medidas en la debida gestión de esta área de la empresa. Adicional, a este análisis también se realizaron observaciones en otros indicadores, como se poder mostrar en la figura No. 1, la cual muestra la tendencia del capital de trabajo y la rotación de cartera de la empresa Dr. Pool SAS entre los años 2019 y 2023.

Figura 1.

Comportamiento de Rotación de cartera Vs Capital de trabajo

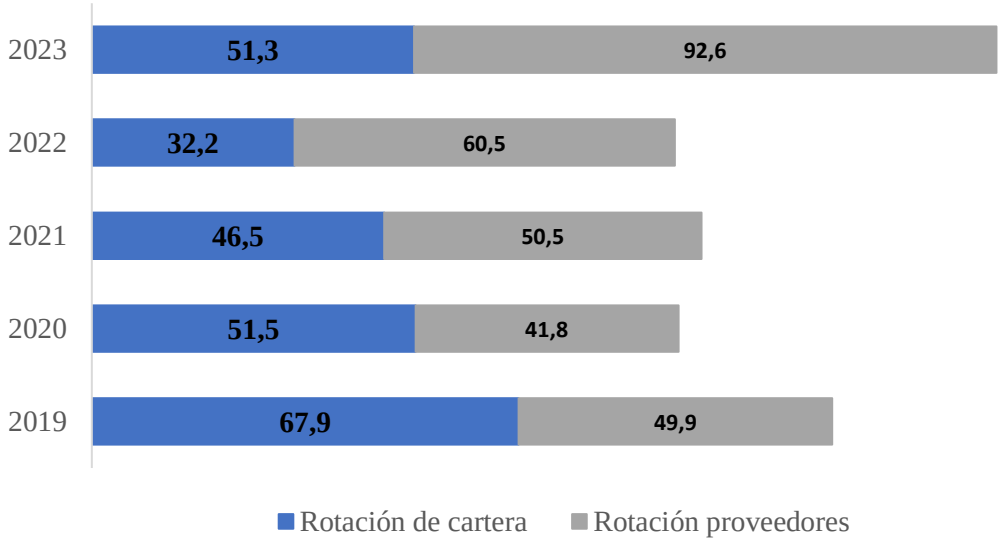


Fuente: Datos tomados de los estados financieros de Dr. Pool SAS, periodo 2019 a 2023 (2024).

En la figura No.1, la fluctuación en el capital de trabajo y la rotación de cartera revela que Dr. Pool SAS ha enfrentado desafíos en la gestión de su liquidez y recuperación de cartera en los últimos cinco años, el bajo nivel de rotación en 2022 y la posterior recuperación en 2023 sugieren que la empresa podría estar aplicando estrategias de mejora en sus políticas de cobro y crédito para optimizar su sostenibilidad financiera. Sin embargo, la caída en el capital de trabajo de 2023 indica que aún existen retos en su estructura de liquidez que podrían requerir un enfoque más robusto en la gestión de cuentas por cobrar y control de costos operativos. De la misma manera, la morosidad elevada ha disminuido el flujo de caja de Dr. Pool SAS, lo que ha causado retrasos en los pagos a proveedores y empleados, comprometiendo su estabilidad financiera y operativa. Ahora bien, en la figura No. 2, se observa el comportamiento de la cartera Vs las cuentas por pagar, específicamente los proveedores.

Figura 2.

Tendencia de cartera vs cuentas por pagar (proveedores).



Fuente: Datos tomados de los estados financieros de Dr. Pool SAS, periodo 2019 a 2023 (2024).

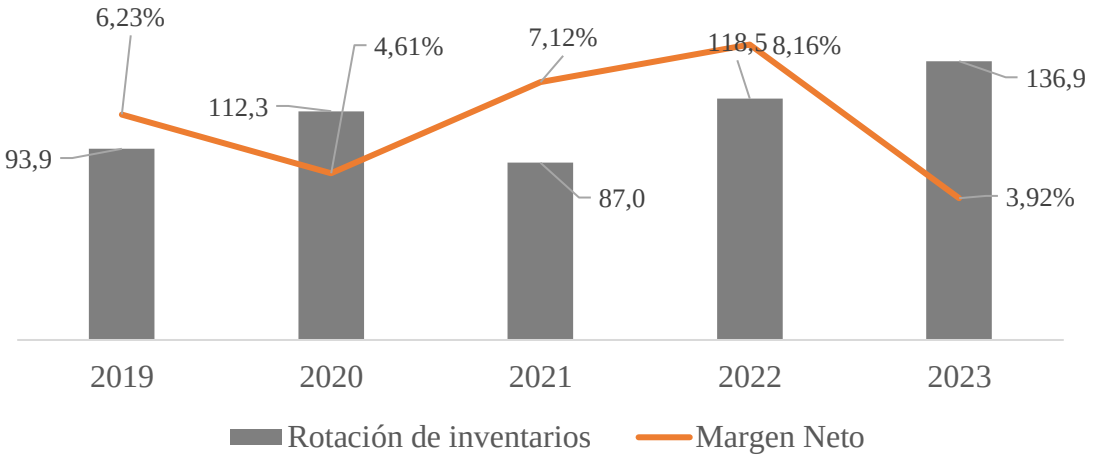
En la figura 2. Se observa que, en los últimos años la empresa ha enfrentado dificultades con la recuperación de cartera, lo que ha afectado su capacidad de pago a proveedores, aunque en 2023 se ve una mejora en la rotación de cartera, el tiempo de pago a proveedores ha seguido extendiendo. Esta situación demuestra que la empresa podría estar utilizando la extensión de pagos a proveedores como una herramienta para aliviar la presión sobre su flujo de caja, pero debe tener precaución de no deteriorar las relaciones con los proveedores o afectar su capacidad para seguir operando sin interrupciones.

Por consiguiente, es esencial que Dr. Pool SAS mejore su gestión de sus cuentas por pagar y fortalezca su rotación de cartera lo que implica implementar estrategias efectivas para la recuperación de deudas, optimizar los procesos de crédito y cobranza, y adoptar herramientas tecnológicas avanzadas que beneficien a las partes, tanto a Dr. Pool, como a sus proveedores.

Además, se analizó el indicador de rotación de inventarios y el margen neto, lo que coloca al descubierto la afectación de la sostenibilidad de la empresa, tendencia que se puede observar en la figura No.3.

Figura 3.

Rotación de inventario vs margen neto.



Fuente: Datos tomados de los estados financieros de Dr Pool SAS, periodo 2019 a 2023 (2024).

Por tanto, la figura 3 presenta un patrón inverso en ciertos años 2021 muestra una caída significativa en la rotación de inventarios (87,0), pero se mantiene un margen neto de 7,12%; esto podría deberse a mejores precios de venta o control de costos, en 2022, tanto la rotación de inventarios como el margen neto alcanzan sus picos, lo que indica un año de alta eficiencia en el manejo de inventarios y una excelente rentabilidad. Sin embargo, 2023 destaca por una alta rotación de inventarios con un margen neto bajo, lo que podría ser una señal de que, aunque se vendieron muchos más productos, los costos operativos crecieron o los precios de venta disminuyeron, afectando la rentabilidad, pero teniendo en cuenta el alto índice de cartera es claro que los que los productos quedaron en cuentas por cobrar.

También, en la tabla 4, se relacionaron 3 indicadores como el EBITDA, el nivel de endeudamiento e impacto de carga, esto con el fin de ver el comportamiento de estos y su relación durante el periodo 2019 al 2023.

Tabla 4.

Tendencia EBITDA vs nivel de endeudamiento e impacto de carga

Indicador	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
EBITDA	$ 112.868.879	$ 166.537.414	$ 151.490.096	$ 243.921.384	$ 235.112.194
Nivel de endeudamiento	52,57%	45,62%	56,00%	43,10%	58,52%
Impacto de carga	0,06%	5,41%	1,47%	3,22%	5,75%

Fuente: Datos tomados de los estados financieros de Dr. Pool SAS, periodo 2019 a 2023 (2024).

La tendencia EBITDA (Tabla 4), es muy positivo, debido que, la empresa ha experimentado un crecimiento en este indicador, lo que es muy favorable en términos de rentabilidad operativa. Sin embargo, hay un patrón recurrente en el nivel de endeudamiento y el impacto de carga, lo que indica que, aunque la empresa ha logrado mejorar sus ingresos operativos, también ha tenido que recurrir al endeudamiento en varios momentos, y en 2023 se refleja un mayor costo financiero debido a la deuda acumulada. En 2023, aunque el EBITDA es alto, el aumento en el endeudamiento y el impacto de la carga puede ser un signo de advertencia si no se controla la deuda de manera adecuada, es fundamental que la empresa gestione cuidadosamente su nivel de deuda para no comprometer la estabilidad financiera en el futuro.

Considerando los hallazgos y el análisis del estado actual de la empresa, y en cumplimiento del segundo (2) objetivo específico se desarrolla una política de gestión de cartera adaptadas a la naturaleza del negocio, de Dr. Pool SAS; la cual ayudará a mejorar la sostenibilidad financiera. Esta política se construyó según las normas de calidad reconocidas en Colombia, como es la ISO 9001:2015, esta norma también reconocida a nivel mundial

proporciona un marco fuerte que ayuda a las organizaciones de diferentes tamaños y sectores a optimizar su desempeño; además, al alinear la política con la norma ISO 9001:2015, en Dr. Pool SAS optimizará su desempeño, reforzará su compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente, la política se puede evidenciar en el *anexo 1*.

Finalmente, teniendo en cuenta el diagnostico actual, se presenta la tabla No. 5, con las estrategias más acordes a Dr. Pool SAS para mejorar la gestión de cartera, estas se tomaron y fueron basadas en la literatura revisada y en la relevancia de cada estrategia para el contexto descrito:

Tabla 5.

Estrategias para optimizar la gestión de cartera Dr. Pool SAS.

Estrategia	Descripción
Política de crédito clara	Establecer una política de crédito que incluya evaluación de clientes, límites de crédito, plazos y condiciones para cada tipo de cliente. Esta política debe alinearse con la norma ISO 9001:2015 para asegurar la calidad en los procesos.
Segmentación y análisis de clientes	Clasificar a los clientes según su perfil de riesgo para diseñar estrategias de cobro diferenciadas que se adapten a cada perfil y reduzcan la morosidad.
Implementación de tecnología en la gestión de cobranza	Usar herramientas tecnológicas para monitorear y gestionar las cuentas por cobrar de manera eficiente, como sistemas de recordatorios automáticos y reportes de cartera.
Monitoreo continuo del flujo de caja	Evaluar regularmente el flujo de caja a través de análisis de los estados financieros, para identificar problemas de liquidez y tomar medidas correctivas a tiempo.
Establecimiento de incentivos para pagos puntuales	Ofrecer descuentos o beneficios a los clientes que cumplan con los plazos de pago establecidos, incentivando el cumplimiento y reduciendo el índice de morosidad.
Capacitación en cobranza y empatía	Capacitar al equipo de cobranza en técnicas de negociación y en el uso de una comunicación empática con los clientes, para facilitar la recuperación de la cartera sin afectar la relación comercial.
Análisis de capacidad de pago de clientes	Realizar estudios de capacidad de pago antes de otorgar créditos, para evitar riesgos y seleccionar clientes con alta probabilidad de cumplir sus compromisos.

Fuente: elaboración propia (2024).

Por consiguiente, no solo se identificó, que estas estrategias pueden ayudar en la optimización de la gestión de cartera, minimizar la morosidad y mejorar el flujo de caja de la empresa, si no que, además, están alineadas con los objetivos de fortalecer la estabilidad financiera y asegurar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo en su entorno competitivo.

Discusión

Dentro de los resultados encontrados se identificaron similitudes y diferencias importantes en comparación con los hallazgos de otros autores. En primer lugar, el estudio realizado sobre Dr. Pool SAS reveló que tiene un porcentaje bastante elevado en la cartera, sobre todo en la que supera los 90 días, lo que puso al descubierto la baja sostenibilidad financiera de la empresa. Este resultado es coherente con las observaciones de Abad et al. (2022), quienes mencionan que una alta morosidad en cuentas por cobrar puede comprometer la estabilidad operativa de las empresas debido a la pérdida de liquidez. Además, Abad et al., también subrayan que el impacto negativo de la morosidad se agudiza cuando supera los plazos establecidos, lo cual concuerda con la situación de Dr. Pool SAS, donde la morosidad prolongada ha afectado su capacidad para operar sin incurrir en nuevos pasivos.

Por el contrario, Muñoz (2020) y Mejía et al. (2021) subrayan la importancia de contar con mecanismos efectivos para el seguimiento y recuperación de deudas como una medida clave para reducir la morosidad y mejorar la liquidez; este aspecto también se reflejó en los resultados de Dr. Pool SAS, donde se identificó una falta de herramientas efectivas y de políticas de seguimiento adecuadas para recuperar cuentas vencidas. En respuesta a estos hallazgos, se desarrolló una de las estrategias propuestas y es, la política de cartera adaptada a las necesidades de la empresa, la cual se alinea con las recomendaciones de Mejía et al. (2021) sobre la

importancia de tener una estrategia estructurada para gestionar las cuentas por cobrar, lo que ayuda a prevenir el incremento de la morosidad y a optimizar el flujo de caja.

Asimismo, Sánchez (2023) destaca que una estrategia de cobranza no debe centrarse únicamente en la recuperación de la deuda, sino también en mantener una buena relación con el cliente; este enfoque es consistente con la política desarrollada para Dr. Pool SAS, que incorpora no solo herramientas de cobro, sino también prácticas de comunicación empática y la implementación de incentivos para el pago puntual, buscando mantener relaciones duraderas y positivas con los clientes.

Finalmente, la importancia de las herramientas tecnológicas en la gestión de cartera, señalada por Alarcón (2020) y Fernández et al. (2022), fue otro aspecto clave observado en este estudio, Dr. Pool SAS aún carece de herramientas digitales avanzadas para el seguimiento de cuentas por cobrar, lo que limita su eficiencia en la gestión de cartera. En este sentido, los resultados sugieren que la incorporación de sistemas automatizados y tecnología de seguimiento, tal como proponen estos autores, sería esencial para mejorar la eficacia en la recuperación de deudas y reducir la morosidad de manera más eficiente y consistente.

Por otra parte, en el Anexo 1, se puede evidenciar la política de gestión de cartera, el anexo 2, muestra las evidencias fotográficas del levantamiento de la información y entrega de la política de la gestión de cartera y en el anexo 3, se relaciona el acuerdo de confidencialidad de la información de la empresa, en el cual se compromete que la información entregada por la empresa a los estudiantes serán solo con fines académicos.

Referencias

Abad, M. F. T., Pesantez, L. T., & Jaramillo, N. D. G. (2022). Impact of portfolio turnover levels on liquidity: A case study of a home appliance company. *Journal Of Business And Entrepreneurial Studies*. https://doi.org/10.37956/jbes.v5i1.265

Alarcón, R C. (2020, March 5). Determinantes de la Venta Adaptativa como Capacidad Dinámica de las firmas. , 22(1). https://doi.org/10.5354/0719-0816.2015.56730

Alcívar, X. K., & Bravo, V. P. (2020). Índice del riesgo de morosidad en los microcréditos simples; caso cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda. *Revista científica multidisciplinaria arbitrada «YACHASUN»*, *4*(7 Edicion especial), 182-198. https://doi.org/10.46296/yc.v4i7edesp.0080

Araújo, J G D., Garrido, J A., Kopp, E., Varghese, R., & Yao, W. (2022, February 1). Policy Options for Supporting and Restructuring Firms Hit by the COVID-19 Crisis. International Monetary Fund, 2022(002), 1-1. https://doi.org/10.5089/9781513593463.087

Barrios, A P. (2020, July 1). Estrategias para actuar en épocas de incertidumbre: una propuesta financiera. Universidad Santo Tomás, 18(2). https://doi.org/10.15332/25005278/6265

Bernal, N. P. M. B., Ojeda, B. L. S. S., & Otero, M. R. C. O. (2021). Diseñar un manual de procedimientos de créditos y cobranzas para reducir la morosidad en la empresa Darcell Servicios Integrados S.R.L. en la ciudad de Jaén en el periodo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *5*(6), 10534-10556. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1095

Bezemer, D. (2010, September 1). Understanding financial crisis through accounting models. Elsevier BV, 35(7), 676-688. https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.002

Concha, T., & Jesús, E. (2020, October 29). Microfinanzas en el Perú: del modelo relacional al modelo de eficiencia (Microfinance in Peru: From the Relational Model to the Efficiency Model). RELX Group (Netherlands). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3721471

Castillo, H., Morales, L O S., & Espinoza, N J T -. (2023, July 26). La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas. Latin American Association for the Advancement of Sciences, 7(4), 1635-1647. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6981

Fernández-Vidal, J., Gonzalez, M., Gascó, J., & Llopis, J. (2022, April 1). La gestión de la Cartera Corporativa en la práctica: el caso de Credit Suisse. , 69-83. https://doi.org/10.37610/dyo.v0i76.619

García Zambrano, X. L., Maldonado Pazmiño, H. O., Galarza Morales, C. E., & Grijalva Guerrero, G. G. (2019). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. Espirales Revista Multidisciplinaria De investigación, 3(26), 14–27. https://doi.org/10.31876/re.v3i26.456

Guerrero, R. M. (2021). Sostenibilidad financiera para las empresas del sector panificador de Pamplona, norte de Santander, Colombia. *Dictamen Libre*, *28*, 33-47. https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.28.7291

ISO 9001:2015. (2021). ISO. Versión 2021, recuperado 5 de noviembre 2024: https://www.iso.org/es/contents/data/standard/06/20/62085.html

Lepone, A., & Yan, C. Y. (2024). When the tide wanes: A study of post systemic collapse portfolio management. *International Review of Financial Analysis*, *96*, 103675. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103675

Ley 1266 de 2008 (2008, 31 diciembre). Congreso de la República de Colombia. Diario Oficial 47.219. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34488

Ley 1480 de 2011 (2011, 12 de octubre). Congreso de la República de Colombia. Diario Oficial 48220. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44306

Ley 1581 de 2012 (2012, 18 octubre). Congreso de la República de Colombia. Diario Oficial 48587. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981

MacLeod, H D. (1889, January 1). The Theory of Credit. , 1(31924092 558141), 1-356. https://archive.org/details/cu31924092558141/page/n13/mode/2up

McAlister, L., & Sinha, S. (2021, January 28). A customer portfolio management model that relates company's marketing to its long-term survival. Springer Science+Business Media, 49(3), 584-600. https://doi.org/10.1007/s11747-020-00765-9

Mejía, D A C., Palacios, M C M., & Cardona, N V. (2021, December 17). Los indicadores financieros: Herramienta para evaluar el principio de negocio en marcha. Universidad Simón Bolívar, 13(2), 1-24. https://doi.org/10.17081/dege.13.2.4882

Muñoz, L. (2020, September 10). El sistema de crédito digital para microempresarios en Colombia. Universidad San tomas, 23(38), 6-37. https://doi.org/10.15332/22484914.6131

Naili, M., & Lahrichi, Y. (2022, February 1). Banks' credit risk, systematic determinants and specific factors: recent evidence from emerging markets. Elsevier BV, 8(2), e08960-e08960. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08960

Neville, C., & Lucey, B. M. (2022). Financing Irish high-tech SMEs: The analysis of capital structure. *International Review of Financial Analysis*, *83*, 102219. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102219

International Financial Reporting Standards (IFRS). (2021). *Normas Internacionales de Información Financiera*. https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/standards/taxonomy/translations/spanish/2021/spanish-taxonomy-iti-2021-fs.pdf

Pardo, S., Gonzalez, J. C., & Navarro, D. M. (2020). Cap. 7 Productividad de los factores de producción como determinantes de la generación de valor agregado en empresas manufactureras colombianas. En *Control, Transparencia y Productividad. Aportes para la creación de valor en las organizaciones.* (1.ª ed., Vol. 1, pp. 161-175). Editorial de la U. https://repositoriocrai-ucompensar-edu-co.ucompensar.basesdedatosezproxy.com/bitstream/handle/compensar/108/Libro%20Control%20transparencia%20y%20productividad.pdf#page=161

Peralta, S. D. G., Castillo, A. L. P., & Bellorín, M. U. M. (2021). Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí, Nicaragua, durante el primer semestre del año 2020. *Dialnet*. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8845385

Rivera, M. M., Toro Ramirez, E., Vidaurre García, W. E., Urbina Cárdenas, M. F., & Chapoñan Ramírez, E. (2021). Gestión De Riesgo Crediticio Para Afrontar La Morosidad Bancaria. *TZHOECOEN*, *13*(1), 70-78. https://doi.org/10.26495/tzh.v13i1.1873

Sánchez, G F., Campoverde-Campoverde, J., Galarza, C A R., & Coronel-Pangol, K. (2021, June 23). Aproximación predictiva al riesgo crediticio comercial en empresas alimenticias ecuatorianas. Universidad Icesi, 413-424. https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.160.4022

Sánchez, L M J. (2023, June 28). Estategias de ahorro y gestión financiera para las pequeñas y medianas empresas. , 4(7), 1-14. https://doi.org/10.56162/transdigital241

Schumpeter, JA (2021). La teoría del desarrollo económico (1.ª ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003146766

Sharpe, W. F. (1964). Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk. Journal of Finance, 19(3), 425-442. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1964.tb02865.x

Vijande, M L S., Díaz-Martín, A M., Álvarez, L S., & Lanza, A B D R. (2013, May 24). An integrated service recovery system (ISRS). Emerald Publishing Limited, 47(5/6), 934-963. https://doi.org/10.1108/03090561311306994

ANEXO 1

	**POLÍTICA DE GESTIÓN DE CARTERA DR. POOL SAS**	
Código: DR-GC-001	Fecha: 14/07/2023	VERSIÓN: 01
Proceso	**Gestión Financiera**	

1. OBJETIVO:

El objetivo de las políticas de cartera propuestas para Dr. Pool SAS es establecer un marco sólido y efectivo para la gestión de cuentas por cobrar, que permita minimizar el riesgo de morosidad, asegurar un flujo de caja constante y mejorar la sostenibilidad financiera de la empresa.

2. ALCANCE:

El alcance de la política de gestión de cartera para Dr. Pool SAS abarca varios aspectos críticos de la gestión financiera y operativa de la empresa, desde el momento de la solicitud del crédito por parte del cliente hasta la aprobación por la administración, el control del cupo de crédito y la recuperación de las cuentas por cobrar. Esta política asegura una implementación efectiva y un impacto positivo en la sostenibilidad financiera de la empresa.

3. DEFINICIONES:

a) **Clientes:** es la persona que accede a los servicios ofrecidos por la Empresa Dr Pool S.A.S..

b) **Cuentas por cobrar**: Representan las cuentas sin pagar otorgadas por la Empresa Dr. Pool S.A.S. a través de las garantías de deudas provenientes de los servicios prestados.

c) **Descuentos**: es la reducción de un porcentaje sobre el precio de un servicio ofrecido por la institución.

d) **Garantías de deuda:** son los documentos soporte de las financiaciones otorgadas por la Empresa Dr. Pool S.A.S., como letras, pagarés u otros documentos por cobrar.

e) **Intereses:** Indica el porcentaje de dinero que se tendría que pagar por una financiación o crédito.

f) **Pagador:** es la persona que realiza el pago de los servicios ofrecidos por la Empresa Dr. Pool S.A.S., no necesariamente es el cliente.

g) **Plazos:** es el periodo de tiempo en el que se puede o se debe hacer una actividad; Fecha o momento en que finaliza un periodo de tiempo.

h) **Políticas de cobro:** son las condiciones de financiación y crédito que especifican los términos de pago, que se estipulan para todos los clientes.

i) **Requisitos de financiación:** son las condiciones necesarias que se deben cumplir para acceder a un crédito.

j) **Base de Datos:** Conjunto organizado de datos personales que sea objeto de tratamiento.

k) **Cobro jurídico:** Acción judicial para hacer exigibles los valores adeudados por los asociados a la Cooperativa.

l) **Codeudor:** Es la persona que con su propio capital respalda a otra persona en la adquisición de un crédito. Los codeudores son deudores solidarios, es decir,

jurídicamente responden en igual grado por la obligación contraída por el deudor o solicitante del crédito.

m) **Condonación de intereses:** Rebaja de intereses.

n) **Evaluación de Cartera:** Análisis de riesgo del estado total de la cartera, en el cual incluye monto adeudado por capital, rendimientos, o cualquier otro concepto relacionado.

o) **Notificación:** Procedimiento mediante el cual se hace saber al interesado de cualquier asunto.

4. NORMAS GENERALES:

a. Responsabilidad del Departamento de Cartera: El Departamento de Cartera será responsable de implementar y monitorear estrategias efectivas para la reducción de la cartera vencida, en línea con las mejores prácticas identificadas en el informe.

b. Gestión Integral de la Normalización de Cartera: La normalización de la cartera incluirá la gestión proactiva de cobros, la negociación y formalización de acuerdos de pago, y el seguimiento riguroso del cumplimiento de los compromisos adquiridos por los clientes.

c. Elaboración y Control de Notas de Cartera: Las notas de cartera serán elaboradas por los Asistentes Administrativos y el Analista Administrativo, quienes deberán seguir procedimientos estandarizados y documentados para asegurar la precisión y coherencia en la gestión de la cartera.

d. Recaudación de Pagos: La recaudación de dinero se realizará exclusivamente en las cuentas bancarias autorizadas por la empresa y en las entidades financieras aprobadas,

garantizando la transparencia y seguridad en el manejo de los fondos, tal como se recomienda en las políticas de crédito y cobranza del informe.

5. DESCRIPCIÓN DE LA POLITICA:

N	POLÍTICA	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
1	**Evaluación de Crédito**	Minimizar el riesgo de morosidad mediante una evaluación de la capacidad crediticia de los clientes.	Realizar un análisis financiero detallado de cada cliente potencial antes de otorgar crédito. Esto incluye la revisión de estados financieros, historial crediticio y referencias comerciales.	Analistas de Crédito, Asistentes Administrativos.	Formato de Evaluación de Crédito, Reportes de Evaluación
1.1	Criterios de Aprobación		Establecer criterios claros y cuantificables para la aprobación de crédito, basados en indicadores financieros como el índice de endeudamiento, liquidez y solvencia.	Jefe de Oficina de Apoyo Financiero, Analistas de Crédito	Documentos de Criterios de Aprobación.
1.2	Clasificación de Riesgo		Clasificar a los clientes en categorías de riesgo (bajo, medio, alto) y ajustar los términos de crédito en consecuencia.	Analistas de Crédito, jefe de Oficina de Apoyo Financiero.	Reportes de Clasificación de Riesgo.
2	**Límites de Crédito**	Controlar la exposición al riesgo crediticio mediante la asignación de límites de crédito adecuados.	Asignación de Límites: Establecer límites de crédito personalizados para cada cliente, basados en su capacidad de pago y clasificación de riesgo.	Analistas de Crédito, jefe de Oficina de Apoyo Financiero	Documentos de Asignación de Límites.
2.1	Revisión Periódica		Revisar y ajustar los límites de crédito de manera periódica (trimestral o semestral) en función del comportamiento de pago y la situación financiera del cliente.	Analistas de Crédito, jefe de Oficina de Apoyo Financiero	Reportes de Revisión de Límites
2.2	Excepciones		Las solicitudes de aumento de límite deben ser aprobadas por el comité de crédito y respaldadas con documentación adicional.	Comité de Crédito	Documentos de Solicitud y Aprobación de Excepciones.
3	**Condiciones de Pago**	Establecer condiciones de pago claras y justas para asegurar el flujo de caja y reducir la morosidad.	Definir términos de pago estándar (por ejemplo, 30 días netos) y comunicar claramente estos términos a los clientes al momento de la venta.	Departamento de Ventas, Departamento de Finanzas.	Contratos de Venta, Facturas. pagares
3.1	Descuentos por Pronto Pago		Ofrecer descuentos por pronto pago (por ejemplo, un 2% de descuento por pagos dentro de 10 días) para incentivar el pago anticipado.	Departamento de Finanzas.	Documentos de Descuentos Aplicados.
3.2	Penalizaciones por Retraso		Implementar penalizaciones por pagos atrasados, como cargos por mora, y asegurarse de que los	Departamento de Finanzas.	Facturas con Penalizaciones, Comunicaciones a

			clientes estén informados de estas penalizaciones.		Clientes.
4	**Seguimiento y Cobranza**	Implementar un sistema efectivo de seguimiento y cobranza para reducir los días de cuentas por cobrar y mejorar la liquidez.	Utilizar un sistema de gestión de cartera que envíe recordatorios automáticos a los clientes antes y después de la fecha de vencimiento.	Departamento de Tecnología, Departamento de Finanzas.	Historial de Recordatorios Enviados.
4.1	Plan de Cobranza		Desarrollar un plan de cobranza escalonado que incluya llamadas telefónicas, correos electrónicos y visitas personales en caso de incumplimiento.	Departamento de Cobranza.	Plan de Cobranza, Historial de Contactos.
4.2	Negociación y Acuerdos:		Establecer procedimientos para negociar planes de pago con clientes morosos y documentar todos los acuerdos de pago.	Departamento de Cobranza	Documentos de Acuerdos de Pago.
5	**Capacitación y Mejora Continua**	Asegurar que el personal esté capacitado y comprometido con las políticas de cartera y la mejora continua.	Proveer capacitación regular al personal de ventas y cobranza sobre las políticas de cartera, técnicas de cobranza y manejo de conflictos.	Departamento de Recursos Humanos.	Registros de Capacitación, Evaluaciones de Capacitación.
5.1	Auditorías Internas:		Realizar auditorías internas periódicas para evaluar la efectividad de las políticas de cartera y asegurar el cumplimiento con la ISO 9001:2015.	Departamento de Auditoría Interna.	Informes de Auditoría.
5.2	Retroalimentación y Mejora Continua		Recopilar retroalimentación de los clientes y el personal para identificar áreas de mejora y ajustar las políticas según sea necesario.	Departamento de Calidad.	Encuestas de Satisfacción, Informes de Retroalimentación.
6	**Tecnología y Automatización**	Utilizar herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión de cartera.	Implementar un software de gestión de cartera que permita el seguimiento de cuentas por cobrar, envíe recordatorios automáticos y genere informes detallados.	Departamento de Tecnología.	Configuración del Software, Informes Generados.
6.1	Integración de Sistemas		Asegurar que el software de gestión de cartera esté integrado con el sistema de facturación de la empresa.	Departamento de Tecnología.	Documentos de Integración de Sistemas.
6.2	Análisis de Datos		Utilizar herramientas de análisis de datos para identificar patrones de morosidad y ajustar las políticas de crédito y cobranza en consecuencia.	Departamento de Tecnología, Departamento de Finanzas.	Informes de Análisis de Datos.

CONTROL	ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre **Cargo** **Fecha**	Leidy Maritza Juez Mejía Auxiliar Contable 22/10/2023	Carmen Naidu Chaparro Jefe Área Financiera 30/11/2023	Julio Alberto Galviz Moreno Director Administrativo y Financiero 14/12/2023