



**Propuesta de gestión efectiva en cartera morosa – caso estudio: Previser, Servicios  
intangibles**

**Diana Alejandra Sinisterra**

20212023787

**Universidad Antonio Nariño**

Programa Contabilidad publica

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Palmira, Colombia

2023

**Propuesta gestión efectiva en cartera morosa – caso estudio: Previser**

**Diana Alejandra Sinisterra**

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

**Contador Público**

Director (a):

**José Luis García**

Codirector (a):

**Wilson Erazo**

Línea de Investigación:

**Financiera**

**Universidad Antonio Nariño-UAN**

Programa Contaduría Pública

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Palmira, Colombia

2023

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

El trabajo de grado titulado

---

Cumple con los requisitos para optar al título de

---

Firma Jurado

---

Firma Jurado

---

Firma Jurado

---

Palmira, Noviembre 28 de 2023

## ***Agradecimiento y Dedicatoria***

*Agradezco a Dios, que en su infinita misericordia me ha permitido superar todas las expectativas proyectadas, le agradezco a la vida por permitirme ser una extraordinaria mujer, valiente, inteligente y de gran temple, a mis padres por enseñarme el valor del trabajo honrado, a mis hermanos y sobrinos por ser parte fundamental de mi vida, y en especial a quien fue la primera en apoyar mis estudios, Yami, infinitas gracias, por ser incondicional. A Mis dos amigas por estar a cada paso del camino a lo largo de estos años, gratitud infinita para todas aquellas personas que fueron parte de mi proceso en esta maravillosa carrera que se me permitió estudiar pese a las adversidades, agradecida por las infinitas bendiciones que se me han otorgado, gracias docentes de la UAN por permitirme aprender de sus grandes conocimiento.*

*Este logro es de Dios, mío y de todos aquellos que estuvieron.*

***Diana Alejandra Sinisterra***

## Contenido

Pág.

RESUMEN .....	7
ABSTRACT .....	8
INTRODUCCIÓN .....	9
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>10</b>
1.1. PROBLEMÁTICA ASOCIADA AL CASO DE ESTUDIO: PREVISER .....	10
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	11
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>12</b>
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	12
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
<b>3. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>13</b>
3.1. JUSTIFICACIÓN GENERAL.....	13
3.2. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA .....	13
3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	14
3.4. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA .....	14
<b>4. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>15</b>
4.1. MARCO TEÓRICO .....	15
4.1.1. <i>Gestión de cartera</i> .....	15
4.2. MARCO CONCEPTUAL .....	18
4.3. MARCO CONTEXTUAL .....	20
<b>5. ANTECEDENTES (ESTADO DEL ARTE) .....</b>	<b>23</b>
5.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES .....	23
5.2. ANTECEDENTES NACIONALES.....	24
<b>6. METODOLOGÍA .....</b>	<b>26</b>
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	26
6.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
6.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	26
6.4 FUENTES DE RECOPIACIÓN DE DATOS .....	27
6.4.1 <i>Información Primaria</i> .....	27
6.4.2 <i>Información Secundaria</i> .....	27
<b>7. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS.....</b>	<b>28</b>
7.1 PRIMER OBJETIVO: DETERMINAR LAS PRINCIPALES CAUSAS DEL DETERIORO DE CARTERA EN ESTA ORGANIZACIÓN.....	28

7.1.1 <i>Revisión listado interno de causas por entidad</i> .....	28
7.1.2 <i>Análisis del deterioro de cartera</i> .....	29
7.1.3 <i>Verificación de política de cartera</i> .....	31
7.2 SEGUNDO OBJETIVO: ANALIZAR EL PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA PARA SUGERIR HERRAMIENTAS QUE PERMITAN OBTENER MAYOR EFECTIVIDAD EN LA COBRANZA.....	34
7.2.1 <i>Análisis del proceso operativo</i> .....	36
7.3 TERCER OBJETIVO: EVALUAR TÉCNICAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA MOROSA Y SUS NIVELES DE EFECTIVIDAD EN LA APLICACIÓN POR LOS DEPARTAMENTOS RESPONSABLES DE LA MISMA.....	39
8. CONCLUSIONES.....	41
REFERENCIAS.....	43

### Lista de Figuras

Figura 1.....	28
---------------	----

### Lista de Cuadros

Cuadro 1.....	16
Cuadro 2.....	31

## **Resumen**

El proceso de gestión efectiva en el cobro de la cartera morosa tiene como objetivo transformar cuentas por cobrar en activos líquidos, en el menor tiempo posible, revirtiendo el efecto negativo en el flujo de caja o capital de trabajo de la empresa. La cobranza efectiva de la cartera, se basa en procesos divididos en diferentes etapas con el fin de contactar al cliente moroso y tramitar el pago por concepto de compra de un producto o servicio. En base en lo anterior, el siguiente proyecto se enfoca en el estudio del proceso de recuperación de la cartera morosa de la empresa PREVISER, en el cual se detecta un déficit, por consiguiente se realiza un análisis de la cartera morosa, el método utilizado es el histórico para detectar principales causas del deterioro de la cartera y así proponer mejoras futuras en estos procesos, tomando como referencia la información de ventas en contraste con la información de cartera en mora de los últimos cinco años. (2018-2022), en el cual se evidencian los bajos niveles de rendimiento y efectividad de los departamentos responsables de la recuperación y/o recaudación de las cuentas por cobrar. Se toma el año inmediatamente anterior para hacer un análisis más profundo (Año 2022), donde la empresa hace un cierre de ventas con la totalidad de (16169), de las cuales el 29% (4712) fueron cartera morosa, debido a que el cliente toma el servicio pero no hace efectiva la cancelación del mismo

**Palabras claves:** Gestión, Cartera Morosa, Cobranza, Procesos Efectivos

## **Abstract**

The effective management process in the collection of overdue accounts aims to transform accounts receivable into liquid assets in the shortest time possible, reversing the negative impact on the company's cash flow or working capital. Effective collection of the portfolio is based on processes divided into different stages to contact the delinquent customer and process payment for the purchase of a product or service. Based on the above, the following project focuses on the study of the overdue portfolio recovery process of the company PREVISER, in which a deficit is detected; consequently, an analysis of the overdue portfolio is carried out. The method used is historical to identify the main causes of the deterioration of the portfolio and propose future improvements in these processes, using sales information contrasted with overdue portfolio information from the last five years (2018-2022). This analysis reveals low levels of performance and effectiveness in the departments responsible for the recovery and/or collection of accounts receivable. The immediately preceding year is taken for a more in-depth analysis (Year 2022), where the company concludes sales totaling 16,169, of which 29% (4,712) were overdue accounts, as customers avail themselves of the service but do not make the corresponding payment.

**Keywords:** Management, Overdue Portfolio, Collection, Effective Processes

## **Introducción**

El presente proyecto desarrolla la propuesta de mejorar la gestión efectiva en los procesos de recuperación de la cartera pasiva para el caso de estudio de la empresa Previser, la cual brinda servicios intangibles en el área de la salud, con una cobertura departamental. Las empresas de servicios intangibles han emergido como actores clave en la economía global en un mundo en constante evolución, donde la tecnología y la información son protagonistas. Estas empresas son cruciales en una variedad de sectores, desde la consultoría y la tecnología de la información hasta la asesoría legal y la gestión de riesgos, cuyo activo principal radica en su conocimiento, habilidades y capacidades para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes. En este tenor, la gestión efectiva de cartera emerge como un bastión de singular valor mediático para este tipo de organizaciones ya que en estas empresas de servicios intangibles se presentan desafíos únicos que requieren un enfoque estratégico y personalizado. Es por ello que este proceso estratégico se convierte en una herramienta crítica para garantizar la viabilidad, el crecimiento sostenible y la rentabilidad de estas organizaciones. En esencia, la gestión efectiva de cobro de la cartera morosa es el proceso mediante el cual se masifica los recursos líquidos de la organización, por medio del recaudo efectivo de las cuentas por cobrar. (SAP Concur Team, 2021)

En este contexto, el presente proyecto se enfoca en el análisis detallado de cómo la gestión efectiva de cartera se ha convertido en un elemento clave para Previser. Para lo cual se plantea como objetivo general el proponer mejoras en los procesos de recuperación de la cartera morosa con la finalidad de aumento de ingresos líquidos, mediante el seguimiento y control del proceso de recuperación efectiva de cartera morosa.

## **1. Descripción del Problema**

### **1.1. Problemática asociada al Caso De Estudio: Previser**

Se entrevista a la coordinadora encargada de la sede principal de Previser (Sede Palmira), la cual nos informa que durante el periodo de su coordinación, ha notado la disminución en las ventas y en la recuperación de la cartera pasiva, una de las razones es la dificultad para medir el valor de los servicios intangibles dentro del mercado; al no tener forma física, para el usuario es más complejo definir su nivel de satisfacción. Paralelo a esto, han analizado que las ventas que se logran realizar cada año, un porcentaje significativo pasan hacer cartera morosa por diferentes factores afectando directamente las finanzas de la empresa, se observa que los procesos internos del personal de ventas, recuperación de cartera y cobranzas no tienen la efectividad necesaria que se requiere para que la empresa sobre pase el punto de equilibrio y logre obtener las ganancias deseadas.

Como resultado, se ha registrado un déficit en las ventas, y en la efectividad de recuperación cuando las mismas pasan a cartera pasiva, debido a que el servicio se obtiene cada año con un valor en la actualidad de \$300.000 pesos colombianos, los cuales para adquirir la membresía no deben ser cancelados en su totalidad, puesto que el usuario toma el servicio pagando una cuota inicial para la activación del mismo de un valor de \$80.000 pesos, y el excedente (220.000) es financiado a 3 meses, el cual es el inicio del proceso de cobranza del crédito y aquí se encuentra la problemática, de que gran parte de las ventas realizadas por la empresas entran a cartera pasiva y al final del periodo muchas de estas no logran ser recuperadas por los departamentos asignados.

## **1.2.Pregunta de Investigación**

¿Cómo se puede mejorar el proceso de recuperación efectiva de la cartera morosa y las técnicas de gestión de recaudo para el aumento de ingresos del producto intangible, en el caso de la empresa Previser?

## **2. Objetivos**

### **2.1.Objetivo General**

Proponer estrategias de mejoramiento en los procesos de recuperación efectiva en la gestión de la cartera morosa con el fin de obtener mayor rentabilidad en las utilidades a favor de la empresa Previser

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Determinar las principales causas del deterioro de la cartera en esta organización
- Analizar el proceso del departamento de cartera en relación a la efectividad en la cobranza.
- Evaluar técnicas de recuperación de cartera morosa y sus niveles de efectividad en la aplicación por los departamentos responsables de la misma

### **3. Justificación**

#### **3.1 Justificación general**

La gestión efectiva de la cartera morosa, es caracterizada por el importante rol que cumple dentro de las organizaciones, puesto que el desarrollo de una buena gestión de recuperación de cartera dependerá la efectividad económica de la empresa, su funcionamiento y continuidad en el mercado, siendo esta competitiva; por esta razón, se proponen estrategias y herramientas necesarias para el buen funcionamiento de los procesos de recuperación de clientes morosos para obtener la rentabilidad financiera que se requiere. Se espera que el resultado del caso de estudio de la empresa Previser, permita a través del análisis realizado identificar las principales causas del deterioro de la cartera y se puedan aplicar las herramientas propuestas para la gestión efectiva en la cartera morosa, a la cual se le realizara una investigación sobre el proceso de recuperación y aprovechamiento de la misma, evaluando las técnicas utilizadas por los departamentos encargados.

Llevar a cabo las herramientas de recuperación de cartera que permitirá fortalecer los procesos internos de la compañía, obteniendo organización en cada uno de los cargos que incurren en el funcionamiento de la misma, permitiendo obtener mejores resultados económicos.

#### **3.2. Justificación Teórica**

La gestión efectiva de cartera permite desarrollar proyección para alcanzar niveles superiores en los resultados de utilidad, estudiando la relación entre las ventas, su efectividad y aprovechamiento de recuperación cuando estas entran en mora al ser ventas a crédito, teniendo

como base estrategias de control de producción y mercadotecnia satisfaciendo las necesidades financieras de la compañía. (Albuerne Rizo & Casas Borges, 2014).

### **3.3. Justificación Práctica**

Por medio de la gestión efectiva de cobranza de la cartera morosa, adoptamos técnicas metodológicas que permiten establecer estrategias y objetivos para obtener un oportuno diagnóstico y metas económicas y financieras para la empresa, teniendo en cuenta con qué medios cuenta y cuales hacen falta para lograrlo. (López López & Flores Hernández, 2016)

El proyecto busca adoptar las herramientas de gestión por medio de propuestas estratégicas en el fortalecimiento del sistema de recuperación de clientes morosos, para la debida proyección de incremento de niveles de utilidad, por medio de un minucioso diagnostico a las técnicas de aplicación en la gestión de cobro, para determinar las falencias que en el puedan existir.

### **3.4. Justificación Metodológica**

El caso de estudio, adopta una investigación explicativa, la cual permite aumentar la comprensión de los comportamientos financieros de la cartera de la compañía, el enfoque es de modo mixto, se establece la relación causa-efecto, de los comportamientos de la cartera, se recopilan datos de los últimos cinco años con el fin de estudiar los casos de descensos en la recuperación de la cartera y las herramientas que actualmente utilice la compañía, con el fin de proponer un sistema de gestión efectiva de cobranzas. Se hará observaciones tanto al interior de la compañía como al exterior por medio de los clientes de la misma, con el fin de hallar las debilidades del producto ofrecido por la empresa e identificar procesos a mejorar para el aumento de recuperación de la cartera en mora y por ende el aumento de los rendimientos financieros.

## 4. Marco Referencial

### 4.1. Marco Teórico

#### 4.1.1. Gestión de cartera

La gestión de cartera es una hoja de ruta hacia lo que se desea conseguir. Consiste en decidir la técnica más efectiva para recuperación de la cartera morosa, utilizando estrategias para garantizar el éxito de la misma, asegurar su viabilidad económica y concretar los objetivos planteados previamente.(Unir, 2022).

La cartera se define como la deuda que obtiene un usuario al momento de adquirir un producto o servicio en una organización o una persona, con una modalidad de pago llamada, crédito, que hace referencia al pago de un servicio o producto de forma diferida en cuotas por pagar, contablemente es definida como acción pasiva o activa de recaudar recursos económicos para la empresa (cuentas por cobrar).

La empresa deberá definir políticas que cobranzas para garantizar una efectiva recaudación de dichas cuentas por cobrar, que en el caso de la cartera se deberán comprender los diferentes procesos, tiempos, características de la cartera, que les permita desarrollar adecuadamente el cobro de la cartera, realizando seguimientos efectivos de gestión de cobro, vinculando las áreas necesarias para lograr los objetivos propuestos.

El objetivo de la administración de las cuentas por cobrar es *“cobrarlas en el menor tiempo posible, con el tacto necesario para no perder las ventas obtenidas y futuras ventas”*. El logro de esta meta comprende tres conceptos básicos: 1. Estándares de crédito y selección para su otorgamiento, 2. Términos de crédito y 3. Seguimiento del crédito

La cartera por edades clasifica el riesgo que se determina por la edad de vencimiento de los créditos, la cual es determinada por la entidad, con base en la mora por incumplimiento, que es un factor determinante para la calificación de la cartera, que se rige por los siguientes parámetros:

Cuadro 1.

***Categorización de cartera por días***

Cartera entre 0 a 30 días	Cartera Vigente
Cartera entre 31 a 90 días	Cartera Vencida
Cartera entre 91 a 120 días	Cartera Morosa
Cartera entre 121 a 1800 días	Cartera Jurídica
Cartera más de 1801 días en adelante	Cartera incobrable

Elaboración: Propia

- Cartera Vigente: Son las deudas clasificadas como vigentes o al día porque el plazo de pago aun no presenta vencimiento y pueden ser objeto de cobro preventivo.
- Cartera Vencida: Son aquellas deudas, que no son pagadas en el plazo establecido, que pueden ser objeto de cobro persuasivo, gestión que se concibe como el conjunto de actividades tendientes a la obtención del pago inmediato y voluntario de la obligación vencida.
- Cartera Morosa: Se clasifican como deudas morosas o de difícil recaudo, dado que agotados todos los recursos de la etapa de cobro persuasivo, persiste el comportamiento de no pago, por lo que pueden ser objeto de evaluación para el cobro jurídico.

- Cartera Jurídica: En esta etapa, la cartera es remitida al departamento Jurídico que puede ser interno o externo, dado que por su comportamiento de no pago, se determina se inicia el cobro por medios judiciales una vez cumplidos todos los requisitos.
- Cartera Incobrable: Se refiere a las deudas a favor de la entidad cuya evaluación costo – beneficio indica que resulta más costoso para la entidad adelantar el respectivo procedimiento de cobro, ya que, además, han sido catalogadas como deudas de imposible recaudo, previo análisis riguroso, y agotados todos los medios de cobro, se determina castigar la cartera.

En el desarrollo del marco teórico se describen aspectos fundamentales sobre la gestión de recursos financieros de cartera, Sistemas, Modelos de Gestión y Cuadro de Mando Integral, aplicado a las organizaciones; estos modelos han permitido óptimos resultados en la construcción del sistema de gestión de recursos financieros en cartera. (Propuesta de mejoras en proceso de recaudo de cartera, Luz S Herrera & Ximena D, Realpe 2018).

---

<sup>1</sup> Libro: Principios de Administración financiera, Lawrence J. Gitman, 2012

## 4.2. Marco Conceptual

**Selección de cartera:** Determinar el conjunto de cartera eficiente, actitud del inversor, cartera óptima. Una cartera eficiente es una cartera que ofrece el mínimo riesgo para un valor de rentabilidad esperado. (Markowitz, 1952).

**Cuadro de mando integral:** Herramienta que ayuda a traducir la estrategia y/o visión de largo plazo de una empresa en un conjunto de objetivos operativos, que permiten gestionar la estrategia, desde el corto a largo plazo, este sistema permite ver los objetivos desde el punto de vista (financiero, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento).

- **Perspectiva Financiera:** la construcción del CMI debe animar a las empresas a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa (crecimiento, sostenimiento, resultados).
  - **Perspectiva Cliente:** permite que las empresas puedan identificar y medir las propuestas de valor agregado que entregaran y la satisfacción sus clientes.
  - **Perspectiva de Proceso Interno:** Se deben identificar los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de empresario y clientes.
  - **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos, si es que se quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento y estabilidad financiera, teniendo en cuenta: las capacidades de los empleados, las capacidades del sistema de información y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos. (Robert S. Kaplan & David P. Norton 1992).<sup>2</sup>
-

- **Gestión de cobranza efectiva:** El proceso de cobranza efectiva tiene por misión transformar las Cuentas por Cobrar en activos líquidos lo más rápido posible, revirtiendo el efecto negativo en el flujo de caja o Capital de Trabajo de la empresa. El proceso de Cobranzas efectiva, se basa en un proceso ordenado de pasos o etapas, que deberá ajustarse a cada tipo de empresa, industria o país, ya que no todas las empresas son iguales y los morosos tampoco. Todo proceso de cobranza debe ser medido y controlado, por ello es clave utilizar reportes en tiempo real mostrando la evolución de los principales indicadores de cobranzas. Como resultado, en base a estos indicadores o KPI's de cobranza poder ajustar la estrategia de cobranza, ejecutando un plan de cobranza y haciendo eficiente el trabajo del equipo de gestión de cobranza. Debitopro (2019).

Reposito Web

- **Políticas de Crédito:** Una política de crédito sólida es la base de una gestión efectiva de cartera comercial. Define los términos y condiciones para otorgar crédito a los clientes, incluyendo límites de crédito, plazos de pago y criterios de evaluación crediticia. Establecer políticas claras y coherentes ayuda a minimizar el riesgo de impago y a tomar decisiones informadas al ofrecer crédito a los clientes. Políticas de crédito (Conexión Esan2016).
- **Cartera:** La cartera comercial, también conocida como cuentas por cobrar o cuentas por pagar, es un conjunto de transacciones de ventas a crédito que aún no se han pagado. Representa el dinero que la empresa espera recibir por los bienes o servicios entregados a sus clientes. Una cartera comercial bien gestionada es esencial para la salud financiera de una empresa, ya que un flujo de efectivo óptimo es fundamental para su operación y crecimiento. Actualidad económica, Gestión de cartera comercial. Pág. Web

- **Cartera morosa:** Primero, es importante tener claro la definición de cartera morosa. Se trata de un conjunto de cuentas o préstamos cuyos pagos no se han realizado en el tiempo acordado. Clasificar esta cartera no es solo una tarea administrativa; es crucial para la salud financiera de cualquier empresa. Además, una gestión adecuada de la cartera morosa puede mitigar riesgos, mejorar el flujo de efectivo y ofrecer información valiosa para futuras decisiones de crédito y relaciones con los clientes. Clasificación de cartera morosa. (Actualidad económica 2019).

### 4.3. Marco Contextual

La empresa Previser (Alianza Estratégica En Servicios Nacionales S.A.S) es una empresa fundada en el año 1983, por su actual director (Jesús Albenis Giraldo). Su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Palmira Valle del Cauca, teniendo como actividad principal la prestación de servicios intangibles, tales como; Descuentos en educación, recreación, turismo y bienestar; por medio de un sistema de red de convenios con entidades que les prestan los servicios con descuentos a los usuarios.

La empresa a la actualidad tiene una experiencia de 40 años al servicio de la comunidad, con presencia física en 7 diferentes ciudades. (Palmira, Cali, Tuluá, Buga, Armenia, Pereira, Buenaventura). Con un capital humano en la sede principal de Palmira de 100 empleados directos, y 50 indirectos.

Los servicios llegan a la población ubicada en el departamento del Valle, Eje cafetero y Nariño. Esto por medio de gestores sociales (asesores comerciales) que hacen la actividad directamente en los hogares de dicha comunidad. (Alianza Estratégica En Servicios Nacionales S.A.S, 2022).

#### **4.4 Marco Legal**

La empresa Previser al ser de servicios intangibles del sector salud, basa sus acciones en las normas que rigen en este entorno, siempre velando por el derecho fundamental a la salud y la protección de sus usuarios, a continuación, se presenta la importancia del marco jurídico en el caso de estudio Previser.

La Ley 100 de 1993 crea el Sistema General de la Seguridad Social Integral, que tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y de la comunidad para obtener la calidad de vida, acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que le afecten. Este sistema está formado por el conjunto de las entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, y por los regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos profesionales y los servicios sociales complementarios.

El aspecto sustancial de este Sistema General de Seguridad Social Integral consiste en la eliminación del monopolio del Estado en la prestación de los servicios de la Seguridad Social, y el establecimiento de un sistema competitivo, que permita una mayor equidad, eficiencia y calidad, dando participación al sector privado. Ello implica que cada ciudadano puede elegir voluntariamente la entidad que le preste la atención médica o la que gestione sus aportes para pensiones. Ley 100 Protección para todos (Sitio web El Tiempo 2001).

En la empresa Previser al momento de solicitar los servicios a los usuarios deberán aportar información personal de los clientes a las entidades promotoras de salud para la debida

gestión del servicio, por tal motivo la empresa esta obliga a ajustarse a la política de tratamiento de datos personales.

La Constitución Política de Colombia estableció en el artículo 15 el derecho de protección de datos personales como el derecho de toda persona para conocer, actualizar, rectificar y/o cancelar la información y datos personales que de ella se hayan recolectado y/o se traten en bases de datos públicas o privadas. Mediante la Ley 1581 del 17 de octubre de 2012, el Congreso de la República reglamentó el ya mencionado derecho al establecer las Disposiciones Generales para la Protección de Datos Personales en Colombia, igualmente reglamentada por los Decretos 1377 de 2013 y 886 de 2014 (hoy incorporados en el Decreto único 1074 de 2015), entre otros.

En cumplimiento de las anteriores disposiciones la superintendencia de industria y comercio, consciente de la responsabilidad que les asiste en materia de tratamiento de datos políticas de tratamiento de datos personales página 4 de 26 personales de los titulares, garantiza el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar, rectificar, suprimir y revocar la autorización respecto a las informaciones que hayan recogido sobre ellas en las bases de datos que la entidad, ha recopilado para las finalidades previstas en la ley y las autorizaciones respectivas, las cuales han sido tratadas conforme a lo establecido por el régimen nacional de protección de datos personales para tales efectos la superintendencia de industria y comercio ha elaborado la presente política para el tratamiento de datos personales, con el fin de proporcionar los lineamientos necesarios para el cumplimiento de las obligaciones legales en materia de protección de datos personales.

## **5. Antecedentes (Estado del Arte)**

El proyecto de investigación ha tomado referencia de diversos proyectos que aportan al desarrollo de las estrategias de gestión efectiva de cartera morosa como herramientas de control, se han investigado trabajos de grados de diferentes universidades tanto nacionales como internacionales con la finalidad de desarrollar de la mejor manera posible las estrategias necesarias para este caso de estudio de la empresa Previser, se han investigado diversos autores y con sus respectivas teorías clásicas y modernas que han hecho parte de la evolución de la gestión activa de cartera, como por ejemplo, (Robert S. Kaplan & David P. Norton 1992), (López & Flores Hernández, 2016); (Albuérne Rizo & Casas Borges, 2014)

### **5.1. Antecedentes Internacionales**

Se ha investigado diversos trabajos que tiene relación con el tema de investigación del proyecto caso Previser, entre los más destacados por la gran contribución de conocimiento que ha aportado a el proceso es; Díaz, Cid (2016). Modelos de Gestión de cartera; [Tesis doctoral, Universidad Pontificia Icade Business School de Madril]. Donde resaltan la importancia de la optimización de las carteras en el mundo financiero para la sostenibilidad económica de las organizaciones.

Teorías que aportaron grandes direccionamientos en el actual proyecto debido a sus aportes en la evolución de los procesos de gestión de cartera, tales como: Modelo de gestión de cartera (Harry Max Markowitz; Chicago, 1927), economista estadounidense especializado en el análisis del inversor. Recibió premio nobel en el año 1990, junto a Merton Miller y William Sharpe, por sus aportes en el análisis de carteras de inversión y métodos financieros corporativos.

*Las aportaciones de Markowitz.* El origen de los conceptos de la teoría de cartera data de un artículo escrito en 1952 por Harry Markowitz. En él, Markowitz asocia riesgo y rendimiento e introduce conceptos como rendimientos esperados y medidas de dispersión en la distribución de los mismos, así como la covarianza entre los rendimientos esperados de dos títulos, este autor señala cómo se producen primeramente combinaciones posibles y combinaciones eficaces de riesgo y rendimiento y, finalmente, cómo se genera un conjunto de carteras eficientes de inversión y, entre éstas, una cartera óptima. Principalmente, Markowitz muestra cómo puede reducirse el riesgo total de una cartera de inversión combinando activos financieros cuyos rendimientos no se vean afectados de la misma manera por los factores que producen variaciones en los mismos, donde este modelo se basa en la idea del comportamiento del inversor frente al riesgo de la compañía, puesto que una empresa que tenga sana cartera y por ende sana situación financiera será de bajo riesgo y alta rentabilidad de inversión.

Sharpe (1964), fija la base de la gestión moderna de la cartera, constituyendo los pilares en los que se basan los modelos posteriores, puesto que desarrolló modelos de valoración de activos de capital, con su teoría de portafolios.

## **5.2. Antecedentes Nacionales**

A nivel nacional se han investigado Universidades con proyectos enfocados al área de gestión efectiva de cartera, en dicha investigación se destacó por sus grandes aportes proyectos como: Mejoras de procesos de recaudo en la cartera [Tesis doctoral, Universidad Católica de Colombia, Bogotá 2018]. Donde definen la gestión efectiva de la gestión de cobranza como uno de los procesos de mayor importancia para una empresa o institución, la cual debe de estar

alineada con los demás departamentos y debe suministrar la información real y actualizada sobre el estado de cada una de las cuentas por cobrar.

Referentes nacionales como DEBITIAPRO, (Software Cloud de Cobranza 3.0), nos indica que el proceso de gestión de la cartera de cobranza eficiente tiene por misión transformar las cuentas por cobros en activos líquidos

## **6. Metodología**

### **6.1 Tipo de investigación**

En el caso de estudio de la empresa Previser la metodología de investigación explicativa será de tipo histórico debido a que se recopilará información financiera pasada para detectar puntos débiles en las finanzas y proyectar estrategias para aumentar las utilidades futuras.

Se centrará en los comportamientos financieros pasados, con el fin de comprender las falencias que presenta el sistema financiero de la compañía por falta de herramientas de control. El método histórico trabaja con eventualidades pasadas para proyectar futuras.

### **6.2 Enfoque de la investigación**

Se tendrá un enfoque mixto (cualitativo -cuantitativo). Cualitativo debido a que se revisarán documentos asociados a la gestión efectiva de la cartera de los diferentes estudios científicos que han contribuido con su evolución y la implementación de herramienta de gestión. Y de tipo cuantitativo porque se van a analizar, medir, calificar y cuantificar los informes financieros pasados, con el fin de establecer las debilidades y amenazas.

### **6.3 Análisis de la información**

La gestión efectiva de cartera es fundamental para optimizar la rentabilidad de las empresas, Es una de las herramientas más importantes para la toma de decisiones financieras, la describen como la herramienta más importante de la administración empresarial.

El proyecto está dirigido a empresas que brindan servicios intangibles, brindándoles herramientas de mejora para la recuperación de cartera morosa y aumento de utilidad.

Se busca realizar una amplia investigación en el departamento comercial, de la empresa Previser, centrándonos en el déficit de ventas que deja como consecuencia la disminución de los rendimientos financieros

## **6.4 Fuentes de recopilación de datos**

### ***6.4.1 Información Primaria***

La información primaria obtenida para el desarrollo del proceso ha sido por medio de observación interna en la compañía, se ha analizado los procesos financieros de la compañía, estrategias utilizadas para llevar a cabo la actividad económica, del mismo modo se ha obtenido información relevante a través de entrevista a la coordinación de la sede que es quien supervisa directamente cada proceso de la compañía. Se ha entrevistado a clientes del producto con el fin de medir el nivel de satisfacción con el servicio y saber que mejoras desean respecto a los servicios utilizados con el programa, todo para implementar un sistema de control como herramienta financiera y obtener mejores resultados.

### ***6.4.2 Información Secundaria***

La información secundaria fue obtenida por medio de documentales, entrevistas, teorías, proyectos de investigación y de grado relacionados con el tema del caso de estudio, con el fin de ampliar los conocimientos e implantar el desarrollo del caso de estudio.

## 7. Desarrollo de los objetivos

**7.1 Primer objetivo:** Determinar las principales causas del deterioro de cartera en esta organización

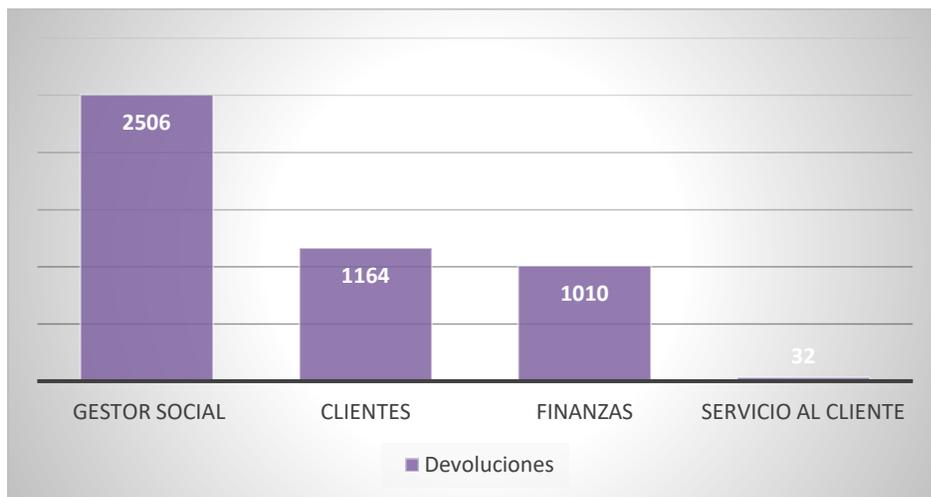
De conformidad en cumplir este propósito se realizaron las siguientes actividades:

### 7.1.1 Revisión listado interno de causas por entidad

Se procedió indagar a la Coordinadora de la Sede principal para identificar las principales causas por cada entidad o proceso relacionado con esta contingencia, mediante la revisión de un listado que lleva la empresa en forma semestral para el proceso de cartera. En la figura 1, se ilustran la cantidad de causas relacionadas de devolución del programa, es decir, las principales causas por las cuales los clientes que obtienen el programa no culminan efectivamente el pago del mismo

Figura 1

#### *Principales causas de devolución del programa*



Nota: La figura muestra las cifras de las principales causas por las cuales los clientes que obtienen el programa no culminan efectivamente el pago del mismo.

- 1- Inconformidad con Gestor social (2506).
- 2- Causa personal del cliente (1164).
- 3- Inconformidad con departamento de finanzas (1010).
- 4- Inconformidad por mal servicio (32).

Total: 4712

### ***7.1.2 Análisis del deterioro de cartera***

Se identificó que una de las principales problemáticas de Previser es el deterioro de la cartera, representando el 29% de la producción del año 2022. La cantidad en deterioro equivale a \$1.413.600.000, lo que indica una pérdida significativa para la empresa.

El análisis detallado ilustrado en la Figura 1 reveló como primera causa, que el mayor porcentaje de devoluciones proviene de gestores sociales o asesores comerciales, (53.1% de las devoluciones en 2022). La falta de continuidad en el pago de la membresía se atribuye a la dificultad de los gestores sociales para seleccionar a los clientes adecuados y entregar el producto de manera efectiva.

Conforme a lo hallado, se evidenció la necesidad de capacitar al personal, especialmente a los gestores sociales, para mejorar las técnicas de ventas y asegurar una mayor retención de clientes. La falta de seguimiento y control posventa también contribuye a la pérdida de clientes al finalizar la vigencia de la membresía.

La segunda causa se debe a razones personales de los clientes, debido a que no utilizan los servicios por diversos factores; entre los cuales se encuentran: la economía, debido a que al adquirir la membresía el usuario deberá cancelar un copago en el momento de utilizar el servicio, se encuentra el factor de traslado de un lugar a otro, debido a que en su mayoría los usuarios pertenecen a municipios como lo son, (Caloto Cauca, Corinto Cauca, Padilla Cauca, Miranda cauca, Florida valle, Pradera valle, San Pedro, Valle, Ginebra, Valle, Santa Elena, Valle, entre otros), y los lugares principales de atención son: Palmira, Cali, Buga.

En tercer lugar se posiciona la causa de los representantes de finanzas, al momento de gestionar el pago con los clientes se presentan inconformidades debido al tacto con el que realizan las gestión de cobro, en su mayoría los clientes que han dejado de cancelar el producto por esta casusa informan que se debe a desacuerdos en fechas de pagos, repetitivas visitas o en algunos casos no cumplimiento por parte del Supervisor de finanzas que no asiste en la fecha estipulada.

Como sugerencia se aporta un control y seguimiento periódico a los clientes pasivos por este personal, pues cuando pasan un cliente se asigna a pasiva no existe un debido proceso para verificar por parte de la empresa que la nota de devolución de dicha tarjeta de cobro sea la correcta, por tal motivo se debería tener una investigación previa de la causa de mora, antes de pasar el crédito de activo a pasivo por parte de los responsables de cobranza.

Como cuarta y última causa, se observa que un mínimo porcentaje (0.006%), pertenecen a la casusa de motivo por insatisfacción en los servicios brindados por la entidad, pues tan solo 32 clientes dejan de cancelar el crédito por esta causa; Los servicios son prestados por agentes externos (Especialistas en el área de la salud), por ende para Previser, será más difícil control

procesos externos que realicen los terceros en sus respectivas entidades, por eso se sugiere realizar visitas de campo periódicas para asegurarse de la viabilidad la relación comercial contratada con las entidades, con el fin de velar por los intereses propios de la empresa y sus usuarios, en este orden de idea también se sugiere utilizar medios cualitativos con los clientes que utilicen los servicios, (Encuestas de satisfacción), pues con ello podrán detectar la calidad de servicio que le brindan sus aliados a sus usuarios.

### 7.1.3 Verificación de política de cartera

Cuadro 2.

Checklist para política de cartera

Ítem	Sí	No
<b>1. Proceso de Evaluación de Clientes</b>		
a. ¿Se realiza una evaluación de solvencia financiera antes de aprobar una membresía?		X
b. ¿Existe un límite de crédito establecido para los clientes?	X	
c. ¿Se revisa periódicamente la capacidad de pago de los clientes?		X
d. ¿Se tienen políticas claras para clientes con historial de pagos retrasados?	X	
<b>2. Procedimientos de Facturación y Pagos</b>		
a. ¿Las facturas se emiten de manera clara y detallada?	X	
b. ¿Se ofrecen opciones de pago flexibles para facilitar a los clientes cumplir con sus obligaciones?	X	
c. ¿Existe un sistema de recordatorios para pagos pendientes?		X
d. ¿Hay un proceso definido para la gestión de pagos atrasados?		X
<b>3. Políticas de Cobranza</b>		
a. ¿Se cuenta con políticas claras de cobranza?	X	
b. ¿Hay un equipo designado para la gestión de cobranzas?	X	
c. ¿Se aplican sanciones o cargos por pagos atrasados?		X
d. ¿Se tiene un protocolo para casos de clientes con cuentas en mora?		X

<b>4. Registro y Seguimiento de Pagos</b>		
a. ¿Se mantiene un registro actualizado de todos los pagos recibidos?	X	
b. ¿Se realiza un seguimiento proactivo de los pagos pendientes?		X
c. ¿Existe un sistema de informes para evaluar el estado general de la cartera?		X
<b>5. Capacitación del Personal</b>		
a. ¿El personal está capacitado para manejar situaciones relacionadas con la cartera?		X
b. ¿Hay protocolos establecidos para la comunicación con clientes en temas de pagos?		X
<b>6. Auditorías Internas y Externas</b>		
a. ¿Se realizan auditorías periódicas para evaluar la salud financiera de la cartera?	X	
b. ¿Se cumplen con las normativas legales y éticas en la gestión de cartera?		X
<b>7. Actualización de Políticas</b>		
a. ¿Se revisan y actualizan las políticas de cartera de manera periódica?		X

Con base en el Checklist anterior se tiene que, asociado al proceso de evaluación de clientes, se observa que la empresa no lleva a cabo una evaluación de solvencia financiera antes de aprobar una membresía, pero sí establece límites de crédito para sus clientes. Aunque se tienen políticas claras para aquellos con historial de pagos retrasados, la falta de revisiones periódicas de la capacidad de pago puede ser una vulnerabilidad en la gestión financiera de la empresa.

En cuanto a los procedimientos de facturación y pagos, la compañía muestra fortalezas al emitir facturas de manera clara y detallada. Además, ofrece opciones de pago flexibles y cuenta con un sistema de recordatorios para pagos pendientes. Sin embargo, se destaca una carencia en la falta de un proceso definido para la gestión de pagos atrasados, lo que podría impactar negativamente en la recuperación de pagos pendientes.

Las políticas de cobranza muestran un enfoque positivo al contar con políticas claras y un equipo designado para la gestión de cobranzas. Sin embargo, la falta de aplicación de sanciones o cargos por pagos atrasados, así como la ausencia de un protocolo para casos de cuentas en mora, podrían afectar la eficacia en la recuperación de deudas.

En relación con el registro y seguimiento de pagos, la empresa mantiene un registro actualizado de todos los pagos recibidos. No obstante, se identifica una carencia en el seguimiento proactivo de pagos pendientes y la ausencia de un sistema de informes para evaluar el estado general de la cartera, lo cual podría afectar la capacidad de anticipar y abordar posibles problemas financieros.

En lo concerniente a la capacitación del personal, se destaca una necesidad de mejora, ya que el personal no está completamente capacitado para manejar situaciones relacionadas con la cartera, y no existen protocolos establecidos para la comunicación efectiva con los clientes en temas de pagos.

Las auditorías internas y externas son una fortaleza, ya que se realizan periódicamente para evaluar la salud financiera de la cartera. Sin embargo, es necesario abordar las deficiencias en el cumplimiento de normativas legales y éticas en la gestión de cartera para garantizar prácticas comerciales sólidas y éticas.

Finalmente, en relación con la actualización de políticas, se identifica una falta de revisión y actualización periódica, lo cual es crucial para adaptarse a cambios en el entorno comercial y garantizar la vigencia y efectividad de las políticas de cartera.

En conclusión respecto a este instrumento de verificación, la empresa presenta fortalezas notables en áreas como la facturación y el registro de pagos, pero las debilidades identificadas en la capacitación del personal, la gestión proactiva de pagos pendientes, el cumplimiento normativo y la actualización de políticas requieren atención para fortalecer la salud financiera de la cartera y mejorar la satisfacción del cliente.

## **7.2 Segundo objetivo: Analizar el proceso del departamento de cartera para sugerir herramientas que permitan obtener mayor efectividad en la cobranza.**

El proceso de cobranzas, o recuperación de la cartera de cobranzas, se define como el proceso formal para contactar a los clientes morosos y tramitar el pago de una cuenta por concepto de la compra de un producto o servicio. Generalmente el proceso de cobranzas está basado en la utilización de una Política de Cobranza. Es usual utilizar distintos canales (llamado telefónico, mail, SMS, cartas, whatsApp y otros medios) para informarles el estado de sus facturas o créditos, la obligación de pago y ofrecerles opciones de normalización y pago integradas. El proceso de cobranzas busca el equilibrio entre cobrar rápido y mantener la relación con el cliente.

Por tal motivo se realiza un análisis del resultado de la cartera en los últimos cinco años, la proyección de meta que la compañía requería y el % que se logró obtener.

Figura 2.

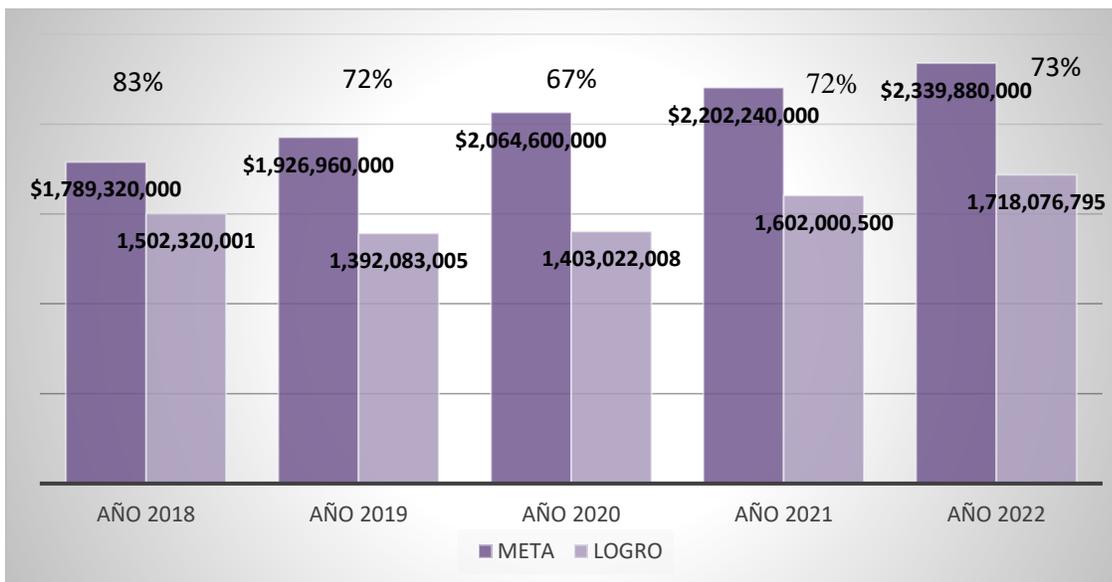
*Diagnóstico de ventas últimos cinco años Previser*



Nota: La figura muestra las cifras de proyección de ventas propuesta para los años anteriormente relacionados y los logros obtenidos en cada uno de ellos

Figura 3.

*Diagnóstico de recaudo últimos cinco años Previser*



Nota: La figura muestra las cifras de proyección de recaudo propuesta para los años anteriormente relacionados y los logros obtenidos en cada uno de ellos.

El diagnóstico de ventas y recaudo de la compañía Previser, permite analizar el crecimiento de la misma conforme al tiempo que avanza, dando a conocer los niveles de crecimiento y decrecimiento de la misma. En atención a ello, se tomará el último año de la gráfica con la cual se realizará un diagnóstico más profundo analizando total de producción del año, total de cartera pasiva y total de recuperación de cartera morosa.

Precisando para cumplir este objetivo, se procedió a llevar a cabo un análisis operativo de este departamento con su respectivo diagrama de flujo

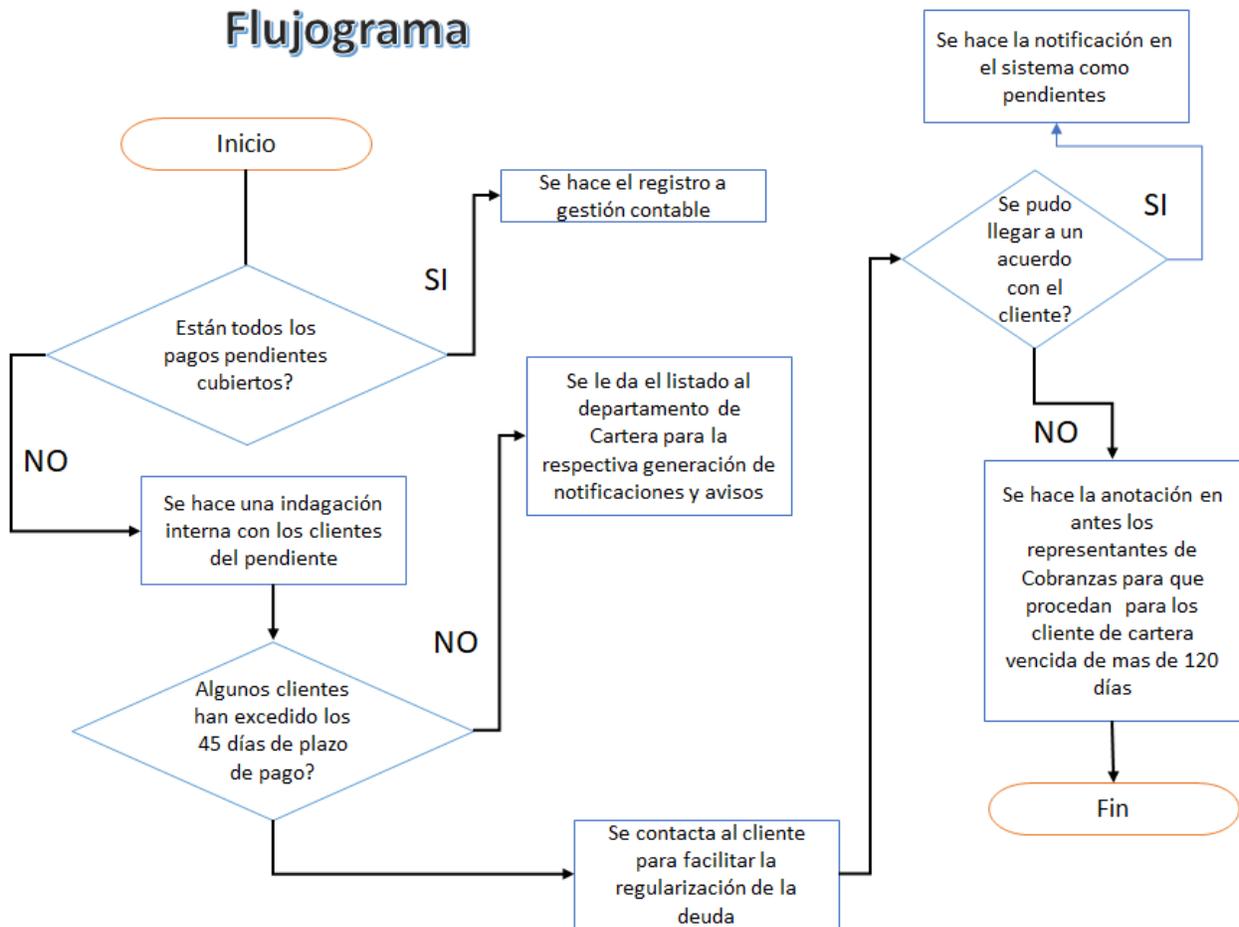
### ***7.2.1 Análisis del proceso operativo***

La empresa Previser cuenta con un departamento encargado de la cartera el cual comprende dos etapas, la primera es del departamento encargado de la cobranza (Representantes de finanzas), la segunda el departamento de recuperación de cartera, el cual hace la gestión una vez el personal encargado de la cobranza lo asigna a cartera pasiva, la empresa tiene como política de cobro, que el cliente que exceda de 45 días inactivo en su cobros, automáticamente es un cliente pasivo y una vez estos asciendan a 120 días, cambia de cartera pasiva a cartera morosa.

Se recomienda adoptar un sistema de control de riesgo sólido, basado en el modelo de (Markowitz 1952) "Portfolio Selection" en el cual plantea un modelo de conducta racional del decisor para la selección de las carteras, donde plantea que el inversor desea la rentabilidad y rechaza el riesgo, por ende, las nuevas técnicas adoptadas deberán ser dirigidas a minimizar riesgo en la gestión efectiva de la cartera.

Figura 4.

Flujo grama operativo



#### 7.2.1 Recomendaciones sugeridas

Llevar a la práctica acciones efectivas de cobro tales como; notificaciones automatizadas, acciones personalizadas constantes, haciendo seguimiento y actualización de tal gestión en cortos periodos de tiempo, incorporando sistemas como, por ejemplo:

El sistema **TRUEPAY** administra las gestiones de cobro de cartera morosa. El sistema cuenta con herramientas que le permiten tomar decisiones por medio del análisis de los siguientes aspectos:

- Desempeño de los gestores.
- Evaluación de la cartera.
- Revisión de políticas de cobro.
- Cumplimientos de los acuerdos.
- Seguimiento de compromisos de próxima gestión.
- Envío de SMS y E-mail.

Se sugiere también el Software Cloud de cobranza 3.0

El Software Cloud de cobranza 3.0 con más de 10 años de experiencia y el feedback recibido por clientes en la gestión de la cartera de cobranzas en ayudar a cientos de clientes en toda Latinoamérica a realizar la cobranza en forma eficiente.

La coordinación del proceso de cobranzas se logra utilizando metodología y buenas prácticas para hacerla en forma eficiente.

La utilización de políticas de cobranza e indicadores de cobranza, permiten medir el desempeño y son el marco a partir del cual podemos planificar la gestión de cobranzas y ejecutarla mediante una estrategia de cobranza. Eso permitirá definir y estandarizar procesos, medirlos y controlarlos.

### **7.3 Tercer objetivo: Evaluar técnicas de recuperación de cartera morosa y sus niveles de efectividad en la aplicación por los departamentos responsables de la misma**

Se revisaron las siguientes técnicas de recuperación de cartera morosa, para medir cuantitativa y cualitativamente la adopción de las que presenten mayor efectividad

#### ***Comunicación Proactiva***

Establecer una comunicación proactiva con los deudores, proporcionando recordatorios amigables antes de que los pagos venzan. Utilizar múltiples canales, como correos electrónicos, mensajes de texto y llamadas telefónicas.

#### ***Negociación de Acuerdos de Pago***

Ofrecer opciones flexibles de pago, como planes de pago mensuales, para adaptarse a la capacidad financiera del deudor. La negociación puede ayudar a evitar la acumulación de deuda y mejorar las posibilidades de recuperación.

#### ***Escalada de Acciones***

Implementar un enfoque escalonado, comenzando con recordatorios amigables y avanzando hacia acciones más serias, como notificaciones formales, reportes de crédito y, en última instancia, acciones legales si es necesario.

#### ***Uso de Empresas de Recuperación de Deuda***

Considerar la posibilidad de asociarse con empresas especializadas en recuperación de deuda. Estas empresas tienen experiencia en estrategias efectivas y pueden asumir la responsabilidad del proceso de recuperación.

### ***Implementación de Multas y Sanciones***

Establecer políticas claras que incluyan cargos adicionales por pagos atrasados. La aplicación consistente de estas sanciones puede incentivar el cumplimiento puntual.

### ***Reporte a entidades de Crédito:***

Advertir a los deudores sobre la posibilidad de reportar su historial crediticio puede ser un incentivo adicional para el pago, ya que afectaría su capacidad para obtener créditos en el futuro.

### ***Automatización de Procesos:***

Utilizar sistemas automatizados para el seguimiento de pagos, generación de recordatorios y actualización de registros. Esto mejora la eficiencia y la consistencia en el proceso de recuperación.

### ***Capacitación del Personal:***

Asegurar que el personal involucrado en la gestión de cartera esté capacitado para manejar situaciones difíciles, negociar efectivamente y aplicar las políticas de la empresa de manera consistente.

Es crucial adaptar estas técnicas a la naturaleza específica de la deuda y al perfil de los deudores. Además, la empatía y la flexibilidad son clave al abordar situaciones de cartera morosa, ya que

pueden surgir dificultades financieras temporales que podrían resolverse mediante un enfoque colaborativo.

## 8 Presupuesto

Software de gestión de cartera:	<b>1,798,800</b>
Contratación expertos en cierre de ventas	<b>3,000,000</b>
Contratación expertos para capacitación de cartera: Cursos por 10 personas	<b>2,000,000</b>
Cursos para líder de departamento de finanzas y cartera	<b>1,300,000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8,098,800</b>

*El total representa 0,005% de la pérdida total para el año 2022 (\$1.413.600.000).*

## 9. Conclusiones

La gestión efectiva de la cartera cumple dentro de las finanzas de cualquier organización un importante rol, puesto que de una cartera sana dependerá la rentabilidad económica del ejercicio. En conclusión, la empresa Previser deberá adoptar las medidas necesarias para obtener una gestión efectiva en la cartera morosa, la propuesta a la empresa se presenta como una solución integral para mejorar flujo de caja, incrementar los ingresos y asegurar la viabilidad y rentabilidad a largo plazo de la empresa, con estrategias como el incluir sistematización en sus cobros por medios de software y un mejor proceso de selección de dicha cartera, las mejoras en la capacitación del personal de recaudo y/o recuperación de cartera y el diseño de estrategias específicas, son pasos cruciales para lograr el éxito en la organización.

**Conclusión 1:** La empresa presenta fortalezas notables en áreas como la facturación y el registro de pagos, pero las debilidades identificadas en la capacitación del personal, la gestión proactiva de pagos pendientes, el cumplimiento normativo y la actualización de políticas requieren atención para fortalecer la salud financiera de la cartera y mejorar la satisfacción del cliente.

**Conclusión 2:** La empresa deberá ajustar la política de cartera que actualmente aplica, reajustando los tiempos para el deterioro de la cartera, debido a que tomando acción de una manera más ágil se podrán obtener resultados más efectivos, se sugiere reducir de 45 días a 30 días el inicio de la recuperación de la cartera morosa, como lo indica el modelo de selección de cartera Markowitz

**Conclusión 3:** En el departamento de gestores sociales, se deberán adaptar estrategias de control sobre los procesos de ventas, debido que al ser la principal causa del deterioro de la cartera, se concluye que es la principal debilidad que la empresa deberá fortalecer

**Conclusión 4:** El departamento de recuperación de cartera deberá incrementar de manera significativa su efectividad, debido a que el año evaluado(2022), tuvo una efectividad del 41% en el proceso de recuperación, siendo este un porcentaje muy bajo que deja como consecuencia a la empresa con una pérdida del 29% en deterioro de cartera

## Referencias

- Selección de cartera* (Harry Max Markowitz; Chicago, 1927),  
*Gestión financiera de cartera: Herramienta de integración para incrementar la rentabilidad en la empresa Havana Club* (II Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión y X Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad). Universidad de Antioquia.
- Barón Buitrago, A. (2019). *Creación de estrategias de planificación financiera para las PYME*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Lic. Boris Prieto Murillo. (2008). *Cuadro de mando integral*  
<https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2010/02/cuadro-mando-integral-teoria-practica-1.pdf>
- López M. R., & Flores Hernández, M. A. (2016). *Planeación Financiera: Análisis del flujo de efectivo por el método directo en la empresa SYYLE, S.A. según las normas internacionales de contabilidad en el periodo contable 2012-2014*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *Journal of Finance*, 7(1), 77-91.
- Navarro Guevara, T. L. (2023). *Planificación financiera para la toma de decisiones de inversión y su efecto en la rentabilidad de la empresa agua y servicios y derivados S.A.C. en la ciudad de Chiclayo del 2016, 2017 y 2018*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- María D, Cid. (2016 Madrid). *Modelo de gestión de carteras*. Universidad Icaedes Business  
<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/40321/retrieve>

Karin 2023. *La importancia de una efectiva gerencia de cobranza*

<https://www.moonflow.ai/es-pe/blog/importancia-gerencia-de-cobranza>

Luisa, F. Arcila (2021). *Manuel de políticas de gestión de carteras*. Universidad del valle