

MANUAL DE POLÍTICAS DE CARTERA

Diseño de un modelo de políticas de cartera y su impacto en la gestión del riesgo crediticio

Caso de estudio: Inversiones y Suministros C&M S.A.S

Modalidad Práctica Empresarial

Autoras:

Yaira Patricia Mosquera Cabrera

Yesica Daniela Rengifo Vásquez

Contaduría Pública, Universidad del Valle

Cartago- Valle del Cauca

2025



Nota de las autoras:

Yaira Patricia Mosquera Cabrera & Yesica Daniela Rengifo Vásquez Facultad de Ciencias de la Administración, Programa Académico de Contaduría Pública Universidad del Valle.

El presente Trabajo de grado fue realizado con el apoyo de la Universidad del Valle y la asesoría de la Esp. Dirlena Gallego Ramírez.

Cualquier mensaje con respecto a este trabajo debe ser enviado a los siguientes correos: rengifo.yesica@correounivalle.edu.co, yaira.mosquera@correounivalle.edu.co

Nota de aceptación

Este trabajo de grado cumple con los requisitos exigidos por la Universidad del Valle, para optar el título de Contador Público

Firma Directo

Firma Jurado

Firma Jurado

Dedicatoria

A Dios todopoderoso, a quien debemos cada paso, cada logro y cada lección en este camino. Sin Él, no habría sido posible cumplir esta meta. Es quien nos fortaleció en los momentos de debilidad y nos otorgó la sabiduría necesaria para avanzar.

Yaira Patricia Mosquera Cabrera

Yesica Daniela Rengifo Vásquez

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por otorgarnos la vida, la salud, la sabiduría y la fortaleza necesaria para completar esta etapa tan significativa. Sin su dirección y sus bendiciones, este éxito no habría sido alcanzable.

A nuestras familias, por su amor incondicional, paciencia, comprensión y apoyo en cada momento. Gracias por creer en nosotras incluso cuando dudábamos, por sus palabras de aliento y por ser nuestra mayor motivación.

A nuestros docentes y asesores, por su dedicación y por compartir sus conocimientos sin reservas a lo largo de nuestro proceso de formación. De manera especial, a la profesora Dirlena Gallego y Orlando Posada Orrego: cada uno de ustedes aportó algo valioso a este trabajo y dejó una profunda huella en nuestras vidas, tanto en el ámbito profesional como en el personal.

A nuestros compañeros y amigos, gracias por su apoyo y por la colaboración en equipo. Los momentos compartidos hicieron que este proceso fuera más llevadero y se convirtieron en un pilar fundamental durante las etapas difíciles que enfrentamos, tanto en lo académico como en lo personal.

Yaira Patricia Mosquera Cabrera

Yesica Daniela Rengifo Vásquez

Contenido

Resumen.....	11
Abstract	12
Introducción	13
Capítulo 1.....	15
El problema y sus generalidades.....	15
Descripción y caracterización del problema.....	15
Pregunta de investigación	18
Delimitación y alcance de la investigación	18
Sistematización de la investigación	19
Objetivos de la investigación	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos	20
Justificación de la investigación	21
Capítulo 2.....	23
Antecedentes de la investigación.....	23
Antecedentes históricos	23
Antecedentes académicos	25
Marco referencial	33
Marco teórico.....	33
Teoría de la administración.....	34
Teoría de la administración financiera.....	36
Teoría de los riesgos financieros.....	38
Marco conceptual.....	41
Marco contextual	43

Marco legal	45
Capítulo 3.....	48
Marco metodológico	48
Diseño de la investigación	48
Enfoque de la investigación.....	48
Tipo de investigación.....	49
Método de la investigación.....	50
Sector objeto de estudio.....	50
Técnicas e instrumentos de investigación.....	51
Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	51
Capítulo 4.....	53
Hallazgos, resultados y discusiones	53
Objetivo A. Situación actual de la gestión de cartera y del riesgo crediticio en la empresa Inversiones y Suministros C&M SAS	53
Diagnostico organizacional	55
Diagnóstico integral	56
Diagnóstico específico	56
Diagnóstico funcional	56
Diagnóstico cultural	56
Síntesis argumental	67
Objetivo B. Evaluación de la cartera de Inversiones y Suministros CYM S.A.S. mediante indicadores financieros para determinar su estado y eficiencia en la gestión crediticia.	69
Análisis horizontal	71
Análisis Vertical	73
Índice de morosidad.....	79
Hallazgos y Resultados.....	82

Objetivo C. Elaboración de modelo de políticas de cartera ajustado a las necesidades financieras y operativas de la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S, lineamientos para la implementación y mejora continua.....	83
Lineamientos para la implementación del modelo de políticas de cartera	84
Conclusiones	86
Recomendaciones	88
Referencias.....	90
Apéndice	94

Índice de Tablas

Tabla 1	Antecedentes Académicos Internacionales.....	27
Tabla 2	Antecedentes Académicos Nacionales	29
Tabla 3	Antecedentes académicos Locales.....	30
Tabla 4	Marco legal	46
Tabla 5	Calificación del instrumento	57
Tabla 6	Criterios para determinar los niveles de confianza y los niveles de riesgo.	58
Tabla 7	Criterios para determinar los niveles de confianza y niveles de riesgo	58
Tabla 8	Cuestionario Componente Políticas y procedimientos	59
Tabla 9	Evaluación para los niveles de confianza y nivel de riesgo del componente políticas y procedimientos.....	60
Tabla 10	Cuestionario componente registro y control contable	61
Tabla 11	Nivel de confianza y nivel de riesgo componente de Registro y Control Contable	62
Tabla 12	Cuestionario componente seguimiento y recuperación	62
Tabla 13	Nivel de confianza y nivel de riesgo componente seguimiento y recuperación	63
Tabla 14	Cuestionario componente tecnología y herramientas	64
Tabla 15	Evaluación para los niveles de confianza y nivel de riesgo componente tecnología y herramientas.....	65
Tabla 16	Cuestionario componente riesgo y liquidez.....	66
Tabla 17	Evaluación para el nivel de confianza y el nivel de riesgo componente riesgo y liquidez	67
Tabla 18	Análisis de los componentes de la gestión de cartera.....	67
Tabla 19	Indicador de rotación de cartera en la empresa inversiones y suministros CYM S.A.S	75
Tabla 20	periodo promedio de cobro en la compañía durante los años 2021 al 2025.....	78
Tabla 21	Índice de morosidad de la empresa durante los años 2021 al 2025.....	80
Tabla 22	Índice de Morosidad 2021-2025.....	81
Tabla 23	Indicadores financieros en el período de 2021 a 2025.....	82

Índice de Figuras

Figura 1 Diagrama de causas y efectos del problema de gestión de cartera.....	17
Figura 2 Antecedentes históricos del crédito	24
Figura 3 Teorías y paradigmas que sustentan la investigación.....	33
Figura 4 Principios de administración	35
Figura 5 Elementos de la teoría de riesgos financieros.....	39
Figura 6 Mapa Departamento del Choco, Istmina	44
Figura 7 Ubicación empresa inversiones y suministros CYM SAS	45
Figura 8 Mapa conceptual de esa taxonomía	55
Figura 9 Análisis horizontal cartera	72
Figura 10 Análisis vertical cartera	74
Figura 11 Evolución de la rotación de cartera 2021-2025	77
Figura 12 Período Promedio de Cobro 2021-2025	79

Índice de apéndice

Apéndice A Cámara de Comercio Inversiones y Suministros.....	94
Apéndice B Registro Único Tributario Inversiones y Suministro	96
Apéndice C Factura remisión.....	97
Apéndice D Factura electrónica de la remisión	98
Apéndice E Estados financieros comparativos	100
Apéndice F Estado de resultados	101
Apéndice G Bitácora.....	102
Apéndice H Evidencias fotográficas.....	103
Apéndice I Encuesta área de gestión financiera	104

Resumen

El propósito de esta investigación fue diseñar un modelo de políticas de cartera para la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S, con el fin de establecer lineamientos claros que fortalezcan los procesos de gestión de crédito y cobranza, reduzcan los riesgos financieros y optimicen la planeación de los recursos. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo con alcances descriptivos, correlacional y explicativo. El alcance descriptivo permitió caracterizar la situación actual de la gestión de cartera; el correlacional facilitó analizar las relaciones entre las prácticas internas de crédito y los niveles de morosidad; y el explicativo permitió comprender las causas de las debilidades identificadas. Se aplicó el método racional-inductivo, partiendo de situaciones particulares observadas en la empresa para llegar a lineamientos generales. La recolección de información incluyó encuesta estructurada, revisión documental, análisis financiero y semaforización, evidenciando falencias en el control de cuentas por cobrar, ausencia de criterios estandarizados y debilidades en el seguimiento y la cobranza. Como conclusión de la presente investigación en la modalidad práctica empresarial, cambio plasmático de las políticas de cartera e implementación de indicadores que disminuya la cuenta deudores clientes, como también, implementación a partir del 2026 de una oficina o área de cartera, representado por dos trabajadores para facilitar los procesos de cartera de la empresa.

Palabras clave: Inversiones y Suministros CYM S.A.S, políticas de cartera, gestión de crédito, cuentas por cobrar, riesgo financiero, modelo administrativo, flujo de efectivo.

Abstract

The purpose of this research was to design a portfolio policy model for the company Inversiones y Suministros C&M S.A.S., in order to establish clear guidelines that strengthen credit and collection management processes, reduce financial risks, and optimize resource planning. The study was developed using a quantitative approach with descriptive, correlational, and explanatory scopes. The descriptive scope allowed for characterizing the current state of portfolio management; the correlational scope facilitated analyzing the relationships between internal credit practices and delinquency levels; and the explanatory scope allowed for understanding the causes of the identified weaknesses. The rational-inductive method was applied, starting from specific situations observed in the company to arrive at general guidelines. Data collection included a structured survey, document review, financial analysis, and color-coded risk assessment, revealing shortcomings in accounts receivable control, a lack of standardized criteria, and weaknesses in monitoring and collection. As a conclusion to this practical business research, a comprehensive change in portfolio policies and the implementation of indicators to reduce accounts receivable are recommended. Additionally, a portfolio department, staffed by two employees, Will be established by 2026 to streamline the company's portfolio management processes.

Keywords: CYM Investments and Supplies S.A.S., portfolio policies, credit management, accounts receivable, financial risk, administrative model, cash flow.

Introducción

El modelo de políticas de cartera corresponde al conjunto de normas, procedimientos y criterios que una empresa establece para la gestión de sus cuentas por cobrar. Este abarca la forma en que se otorga crédito a los clientes, el seguimiento de los pagos, la gestión de la cobranza y la determinación de provisiones por incobrables. Estas políticas permiten equilibrar la rentabilidad con el riesgo financiero, asegurando liquidez, sostenibilidad operativa y una administración responsable de los recursos.

Según Rodríguez (2016), la gestión financiera en Pymes suele caracterizarse por insolvencia y baja liquidez, derivadas de políticas poco efectivas o del desconocimiento del propietario-gerente frente al manejo adecuado de los recursos.

Esta situación es especialmente visible cuando no existen lineamientos formales de crédito, lo que conduce a decisiones discrecionales, incremento de la morosidad y dificultades para mantener la estabilidad financiera. Estas problemáticas justificaron la necesidad de diseñar un modelo estructurado de políticas de cartera que prevenga riesgos, regule los procesos y fortalezca la gestión administrativa.

La empresa Inversiones y Suministros C&M SAS, objeto de este estudio, se dedica a la comercialización de productos para el sector minero, actividad en la que el crédito constituye el método de pago predominante. Sin embargo, la compañía carece de políticas formales para otorgar créditos, controlar vencimientos y gestionar la recuperación de cartera. Esto ha generado retrasos de pagos, afectación del flujo de efectivo y limitaciones para cumplir con obligaciones financieras de manera oportuna. En este contexto, la literatura enfatiza que la ausencia de normas claras en la administración de cuentas por cobrar incrementa el riesgo de incumplimiento y compromete la sostenibilidad financiera Brigham y Ehrhardt (2020). De igual manera, la IFC (2021) recomienda que incluso las PYMES adopten políticas básicas de crédito y cobranza para mejorar su eficiencia y reducir riesgos.

Por lo anterior, surge la necesidad de diseñar un modelo de políticas de cartera que responda a los vacíos identificados: falta de criterios para otorgar créditos, debilidades en el registro y seguimiento de cuentas por cobrar y ausencia de procedimientos estandarizados de cobranza.

Este modelo no solo pretende organizar y sistematizar la gestión actual, también brindar una herramienta normativa que permita a la empresa mejorar su desempeño financiero, fortalecer la toma de decisiones y aumentar su competitividad.

La investigación se orientó a responder el siguiente interrogante: ¿Como diseñar un modelo de políticas de cartera que responda adecuadamente a las necesidades financieras y operativas de la empresa, y cuáles son los lineamientos para su aplicación? Para ello, se formuló un objetivo general y tres objetivos específicos, cuya articulación permitió abordar de manera secuencial el diagnostico, la identificación de falencias y la propuesta del modelo.

Metodológicamente, el estudio se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo y alcances descriptivos, correlacional y explicativo. El alcance descriptivo permitió caracterizar la gestión actual de la cartera, por su parte el correlacional facilito analizar las relaciones entre las prácticas de crédito y los niveles de morosidad; y el explicativo permitió comprender las causas estructurales de las debilidades encontradas. La información se recolecto mediante encuestas estructurada aplicada al personal encargado de la gestión de cartera, revisión documental de soportes contables y administrativos, y análisis financiero basado en registros de cuentas por cobrar correspondientes al periodo 2021-2025. El método racional-inductivo permitió pasar de los hallazgos particulares a la formulación de lineamientos generales para el manual.

Uno de los principales desafíos del proceso investigativo fue la ausencia de registros completos en el software contable, debido a la entrega insuficiente de información por parte de los clientes para la facturación electrónica. Esto obligo a recurrir a remisiones físicas y hojas de cálculo, lo que extendió el tiempo de recolección y consolidación de datos. A pesar de ello, el análisis permitió obtener un diagnóstico realista que fundamenta la propuesta del modelo de políticas de cartera como un instrumento practico, coherente y necesario para la organización.

Capítulo 1

El problema y sus generalidades

Descripción y caracterización del problema

Contar con un marco normativo financiero interno sólido es fundamental para garantizar una gestión eficiente, reducir riesgos y coordinar las operaciones de una organización. No obstante, muchas empresas no implementan políticas formales para la de toma de decisiones financieras, lo que afecta su estabilidad y desempeño operativo.

Inversiones y Suministros C&M S.A.S. es una empresa familiar con sede en Istmina (Chocó), dedicada a la comercialización de repuestos, autopartes y accesorios para el sector minero. Desde su creación en 2020, la compañía ha crecido al ritmo de la actividad minera regional; sin embargo, su operación depende en gran medida de las ventas a crédito, que representan cerca del 70% del total. Esta dinámica comercial, común en el sector, expone a la empresa a un riesgo significativo debido a la ausencia de políticas formales para el otorgamiento, seguimiento y recuperación de cartera.

Aunque el sector minero constituye la principal fuente de ingresos del departamento, también enfrenta dificultades asociadas a la minería ilegal, los operativos de control estatal y la inestabilidad en la producción. Estas condiciones han ocasionado la suspensión temporal de actividades de algunos clientes, afectando directamente el recaudo y la liquidez de la empresa.

El análisis de encuestas realizadas al gerente y al encargado del área de cartera, junto con la revisión de documentos y estados financieros, evidencio un crecimiento sostenido de la cartera sin mecanismos de control efectivos. La causa central del riesgo crediticio radica en que los créditos otorgados muchos de alto valor se entregan sin garantías reales, apoyándose únicamente en remisiones, algunas incluso sin firmar, lo cual no ofrece respaldo legal ni asegura el pago.

A esto se suma un problema recurrente en el proceso de facturación. Debido a que varios clientes evitan suministrar sus datos para no ser reportados ante la DIAN, la empresa se ve obligada a facturar continuamente como consumidor final, generando un registro contable impreciso. Muchas ventas a crédito aparecen como ventas de contado, distorsionando los informes financieros y exponiendo a la empresa a posibles sanciones tributarias.

La organización carece de políticas internas de cartera que regulen los plazos, las garantías, los procedimientos de cobro y los criterios para otorgar créditos.

Esta alta dependencia del crédito ha generado un deterioro progresivo de la cartera, evidenciando en altos niveles de morosidad y una recuperación tardía en las cuentas por cobrar, debido a que los créditos son otorgados sin criterios formales de evaluación, sin análisis del riesgo crediticio y, en muchos casos, sin garantías reales que respalden las obligaciones adquiridas por los clientes.

Como consecuencias directas del deterioro de la cartera, la empresa enfrenta flujos de efectivo inestables, lo que limita su capacidad para cumplir oportunamente con obligaciones financieras, realizar pagos a proveedores y sostener de manera eficiente su operación diaria.

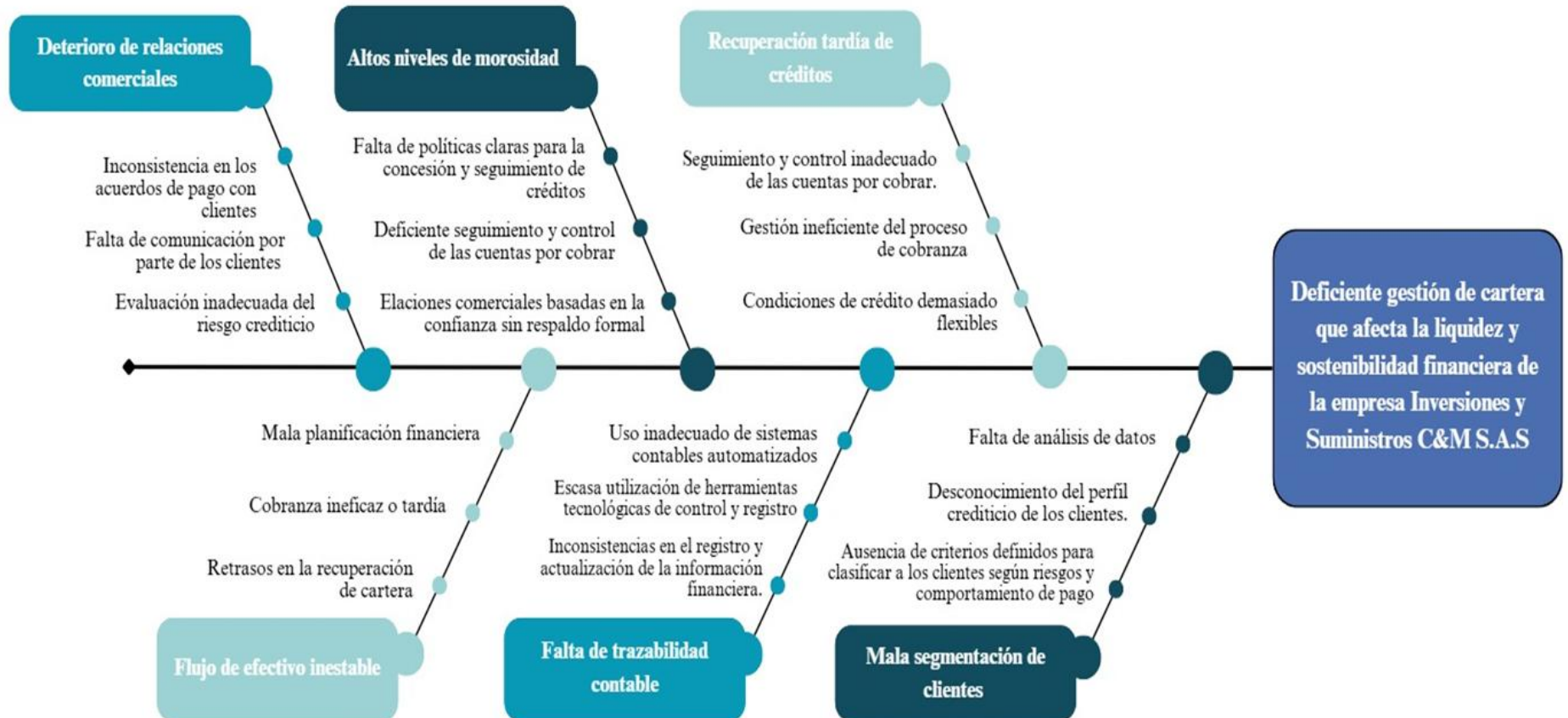
Adicionalmente se presentan debilidades en la trazabilidad contable, originadas principalmente en el proceso de facturación. La práctica de registrar ventas a crédito como ventas de contado genera inconsistencias en los estados financieros y dificulta el seguimiento real de la cartera.

Otro aspecto crítico es la inadecuada segmentación de clientes, dado que la empresa no clásica a sus clientes según su historial de pago, nivel de riesgo, capacidad financiera o volumen de compra, lo que incrementa la exposición al riesgo crediticio.

En conjunto, esta situación evidencia que el problema no se limita únicamente a la falta de recaudo, sino que obedece a la ausencia de políticas interna de cartera, debilidades en los controles administrativos y falencias en la gestión contable y financieras comprometiendo la liquidez y sostenibilidad de la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A

Figura 1

Diagrama de causas y efectos del problema de gestión de cartera



Fuente. Elaboración propia.

La estructura del árbol de problemas permitió identificar que, más allá de causas aisladas, la empresa presenta una falla sistémica en la gestión de cartera derivada de la ausencia de políticas integrales, deficiencia en la trazabilidad de la información y criterios de créditos no estandarizados, este análisis conlleva a proponer un modelo de políticas.

Pregunta de investigación

En todos los procesos de investigación, la formulación de la pregunta de investigación es un elemento fundamental, ya que este orienta la dirección, el alcance y el propósito del estudio. La pregunta de investigación debe ser clara y coherente para garantizar la adecuada conducción del proceso, tal como lo menciona Sampieri et al. (2014) quienes señalan que esta delimita el problema y guía todas las etapas subsiguientes del proceso científico, desde la recolección de datos hasta la interpretación de resultados.

De igual manera, Kerlinger y Lee (2002) afirman que una buena pregunta de investigación debe ser clara, precisa y susceptible de comprobación empírica, en complemento, Creswell (2014) precisa, que la formulación de la pregunta constituye el punto de partida que permite articular el marco teórico con los métodos de investigación, garantizando coherencia interna en el estudio.

Ambos autores coinciden en que la pregunta de investigación es el punto de partida para dar inicio al desarrollo de un problema, teniendo en cuenta esto se planteó el siguiente interrogante para iniciar la investigación.

¿Cómo diseñar un modelo de políticas de cartera que permita fortalecer la gestión del riesgo crediticio en la empresa Inversiones y Suministros C&M SAS?

Delimitación y alcance de la investigación

En todo proceso de investigación, es fundamental tener claridad en la delimitación y el alcance del estudio, teniendo en cuenta que estos criterios establecen los límites en los cuales será desarrollado el trabajo de investigación, en línea con Tamayo y Tamayo (2007) señalan que delimitar una investigación implica definir los márgenes del objeto de estudio con el fin de centrar los esfuerzos en variables concretas y alcanzables, de acuerdo con el autor, es pertinente desarrollar el alcance de la investigación.

El alcance de esta investigación se delimita a analizar la gestión de cartera y el riesgo crediticio de la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S, a través de un diagnóstico interno, la aplicación de encuestas tipo Likert y el cálculo de indicadores financieros. Asimismo, se diseñó

un modelo de políticas de cartera ajustado a las necesidades operativas y financieras de la organización. Este trabajo no incluyó la implementación del modelo ni la evaluación de sus resultados, dado que su propósito se centró exclusivamente en su diseño y en la entrega de este insumo a la gerencia administrativa, pero se propusieron lineamientos para su correcta implementación. Se recomienda que la empresa adopte e implemente dicho modelo con el fin de fortalecer la gestión de cartera y mejorar sus prácticas crediticias en el futuro.

Sistematización de la investigación

La sistematización de la investigación es una parte esencial del proceso investigativo debido a que permite organizar y dar sentido a toda la información recopilada durante el proceso de estudio. A partir de la pregunta planteada en la formulación del problema, se derivaron las siguientes preguntas secundarias que complementan el objeto de estudio:

¿Cuál es la situación actual de la gestión de cartera y del riesgo crediticio en la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S.?

¿Mediante qué indicadores financieros se podría evaluar la cartera de la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S para determinar su estado y eficiencia en la gestión crediticia?

¿Cómo presentar un modelo de políticas de carteras y que características debe reunir para responder de manera adecuada a las necesidades financieras y operativas de la empresa y cuáles son los lineamientos para su aplicación?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Diseñar un modelo de políticas de cartera que permita fortalecer la gestión del riesgo crediticio en la empresa Inversiones y Suministros C&M SAS.

Objetivos específicos

- A. Diagnosticar la situación actual de la gestión de cartera y del riesgo crediticio en la empresa Inversiones y Suministros C&M SAS.
- B. Evaluar la cartera de Inversiones y Suministros CYM S.A.S mediante indicadores financieros para determinar su estado y eficiencia en la gestión crediticia.
- C. Presentar un modelo de políticas de cartera ajustado a las necesidades financieras y operativas de la empresa y proponer lineamientos para la implementación y mejora continua.

Justificación de la investigación

En el contexto empresarial colombiano, numerosas PYMES presentan dificultades en la gestión de cartera, evidenciadas en altos niveles de morosidad, reducción de la liquidez y aumento de los riesgos financieros, factores que comprometen su continuidad operativa. En este escenario, la gestión adecuada del crédito y la recuperación de cartera se convierte en un elemento esencial para la contabilidad financiera. Como señala Simancas (2024), la gestión de cartera implica planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras que permiten optimizar recursos, mantener un flujo de caja estable y adaptarse a los cambios del entorno.

Bajo esta perspectiva, la empresa Inversiones y Suministros C&M SAS, presenta la necesidad real de estructurar un modelo sistemático de políticas de cartera que unifique sus criterios de crédito, defina procedimientos de seguimientos, establezca procedimientos de cobranza y fortalezca los mecanismos de control del riesgo crediticio. Esta necesidad surge debido a la ausencia de políticas formalizadas y la falta de herramientas de análisis que permitan evaluar la calidad de la cartera, segmentar clientes y gestionar adecuadamente la recuperación de obligaciones.

Autores como Millán y Cerezo (2018) afirman que un modelo de gestión de cartera es un conjunto estructurado de directrices que orienta la gestión del crédito, definiendo criterios de otorgamiento, seguimiento, clasificación, cobranza y provisión de la cartera, con el fin de minimizar riesgos financieros y operativos.

De igual manera, Suarez (2018) destacan que este tipo de modelo funciona como un documento institucional que centraliza todas las normas y procedimientos para la administración de la cartera, asegurando uniformidad en los procesos y contribuyendo a la eficiencia y seguridad en la recuperación de créditos.

El aporte central de esta investigación radica en proporcionar a la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S un modelo de políticas de cartera adaptado a sus necesidades específicas, que permitirá mejorar la recuperación de cartera, fortalecer el control del riesgo crediticio, optimizar el flujo de caja y contribuir a la sostenibilidad financiera. Este modelo representa una solución práctica a una problemática concreta, ofreciendo lineamientos claros para la toma de decisiones en materia de créditos y cobranza.

Desde un enfoque académico, el estudio del riesgo crediticio y la gestión de cartera compone un eje central en la disciplina contable y financiera, puesto que impacta directamente la liquidez, la rentabilidad y la sostenibilidad de las organizaciones. La literatura especializada sostiene que las políticas de crédito y cobranza no solo deben cumplir con la legislación vigente como las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), en particular la NIIF 9 sobre instrumentos financieros, sino también alinearse con modelos de control interno y gestión de riesgos como COSO e ISO 31000. Esta integración teórica-práctica no solo valida modelos existentes, si no que genera conocimiento aplicado útil para futuras investigaciones en contabilidad y finanzas corporativas.

Así mismo, al diseñar políticas financieras alineadas con regulaciones vigentes, la investigación contribuye a la transparencia de la información contable y a la reducción de riesgos legales, fortaleciendo la responsabilidad institucional y la calidad del proceso de recaudo. En consecuencia, este estudio, genera un impacto tanto práctico como académico, ofreciendo un instrumento replicable en otras organizaciones con problemáticas similares.

En conjunto, la investigación es relevante porque atiende una necesidad institucional concreta, aporta una herramienta técnica para mejorar la gestión del crédito y promueve la sostenibilidad financiera de la empresa. Además, se consolida como un referente metodológico para organizaciones y futuros investigadores interesados en el diseño de políticas de cartera en contextos empresariales dinámicos.

Capítulo 2

Antecedentes de la investigación

La investigación de los antecedentes tanto históricos como académicos, los cuales han encaminado el tema de investigación, constituyeron un punto de partida fundamental ya que permitió reconocer como la evolución de los hechos han llevado al escenario actual en el que se plantea la presente investigación.

Antecedentes históricos

La Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S) fue creada en Colombia mediante la ley 1258 de 2008 y reglamentada posteriormente por el Decreto 2020 de junio de 2009, como resultado de los desarrollos promovidos por la Ley de Emprendimiento 1014 de 2006. Este tipo societario surgió con el propósito de facilitar la creación y formalización de empresas en Colombia, reduciendo procesos y trámites administrativos.

La S.A.S introdujo características como una estructura de capital flexible, amplia autonomía contractual y la posibilidad de que los asociados definan libremente las reglas que regirán su funcionamiento interno, elementos que han contribuido a dinamizar el ecosistema empresarial en Colombia y que han permitido la consolidación de negocios familiares en regiones con vocación productiva específica.

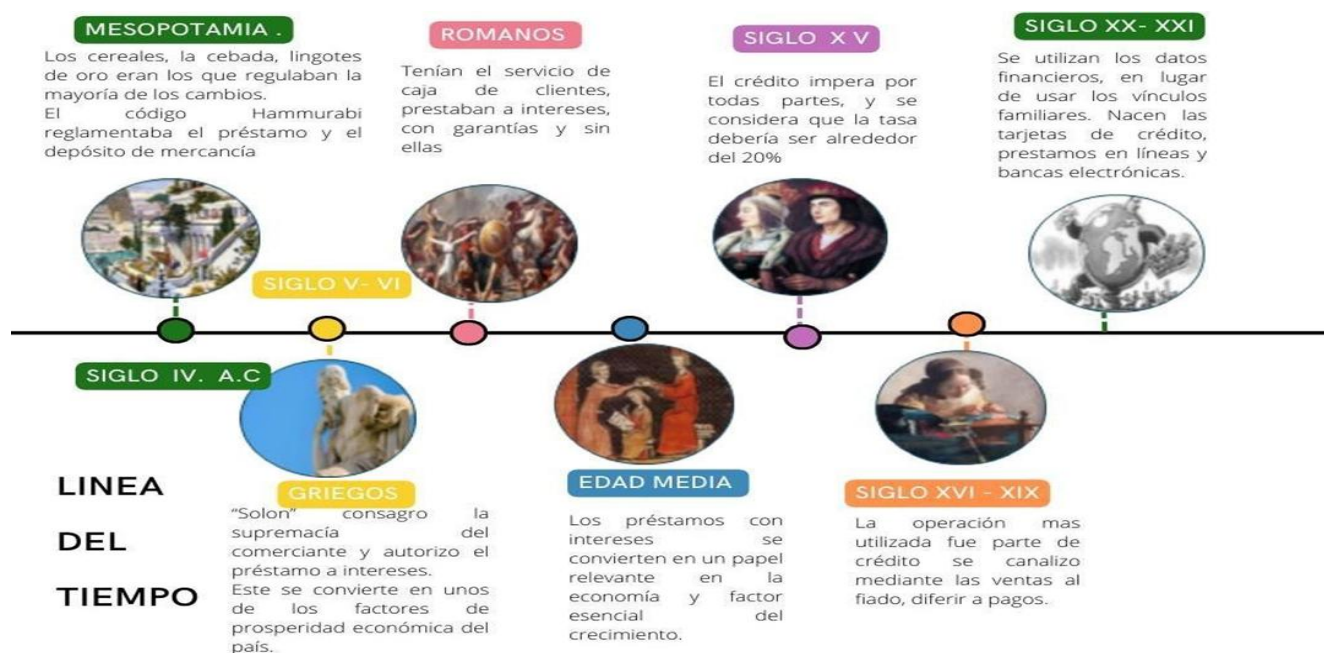
En este contexto normativo se constituye la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S, registrada en la Cámara de Comercio bajo la matrícula N°.29-059309-12. La organización fue creada mediante documento privado el 06 de julio de 2020, según consta en el registro mercantil (ver apéndice A). Su sede principal se encuentra en Istmina, Choco, una región cuya economía gira en torno a la actividad minera. La empresa se dedica principalmente a la venta de artículos y suministros destinados a la minería, tales como partes, piezas y accesorios (autopartes y lujos). Debido a las condiciones del mercado local, se configura como una empresa de carácter familiar que surgió aprovechando la oportunidad de inserción en un sector minero activo, donde la demanda de insumos es constante y prioritaria.

A partir de este contexto jurídico y organizacional que explica el origen y las características de Inversiones y Suministros C&M S.A.S, resulta necesario ampliar la mirada hacia otro elemento que ha influido de manera determinante en su funcionamiento actual: la evolución histórica del crédito y su impacto en la gestión de cartera. Dado que la empresa desarrolla gran parte de sus

operaciones comerciales en un entorno donde las ventas a créditos son frecuentes, comprender como ha evolucionado esta práctica a lo largo del tiempo permitió establecer una conexión directa entre los antecedentes generales y la problemática financiera que enfrenta hoy la organización. (ver figura 2).

Figura 2

Antecedentes históricos del crédito



Fuente. Elaboración propia

En este sentido, los antecedentes históricos del crédito muestran que esta modalidad de intercambio tiene sus raíces en el siglo V a. C., cuando surgió como una forma de facilitar transacciones entre comerciantes y consumidores. En sus inicios las operaciones a créditos carecían de garantías legales formales, lo que generaba altos niveles de riesgo y afectaba la estabilidad de quienes otorgaban bienes o servicios bajo esta modalidad. Con el avance del comercio y la formalización de los sistemas económicos, se fueron desarrollando instrumentos jurídicos, normativos y administrativos que permitieron respaldar las obligaciones crediticias, reduciendo la incertidumbre y mejorando los mecanismos de recuperación de recursos.

Estos avances dieron lugar a la creación de lo que hoy se conoce como políticas de crédito, herramientas indispensables para garantizar la sostenibilidad financiera de las empresas. Aunque muchas organizaciones aun no aplican de manera rigurosa dichas políticas, como es el caso de

Inversiones y Suministros C&M S.A.S, su relevancia es indiscutible ya que permiten establecer criterios claros para evaluar la capacidad de pago de los clientes, definir límites de créditos y gestionar adecuadamente la morosidad.

De este modo, la evolución histórica del crédito se relaciona directamente con la situación actual de Inversiones y Suministros C&M S.A.S, en la medida en que la ausencia de procedimientos formales para el otorgamiento, control y recuperación del crédito comercial ha incidido negativamente en la gestión de su cartera.

Antecedentes académicos

El manual de políticas se ha consolidado como una herramienta esencial para las empresas, en vista de que establece las directrices que deben seguir al conceder créditos a sus clientes. Su implementación proporciona garantías que contribuyen a reducir riesgos financieros.

Adoptar un modelo de políticas de cartera resulta trascendental para una gestión eficiente, puesto que permite optimizar la liquidez, cumplir oportunamente con los compromisos adquiridos con terceros y prevenir dificultades administrativas y financieras.

En el marco de esta investigación se consideraron antecedentes académicos de carácter internacional, nacional y local, los cuales aportaron insumos relevantes que fortalecieron el desarrollo del estudio.

En primer lugar, Gutiérrez et al. (2021) investigaron la incidencia de la aplicación de políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera en la empresa Super Las Segovias S.A., concluyendo que la ausencia de un modelo específico genera problemas de liquidez y afecta la estabilidad financiera de la organización. Este estudio aportó a la presente investigación al evidenciar la necesidad de estructurar políticas formales para evitar riesgos de liquidez, lo que orienta el enfoque hacia el diseño de un modelo que responda a las necesidades reales de la empresa.

De manera complementaria, Ccora (2023) desarrolló un análisis y una propuesta de mejora en la política crediticia de una empresa de productos químicos y auxiliares para la industria textil, con el propósito de optimizar la recuperación de cartera, mantener la rentabilidad y perfeccionar los procesos de gestión de la cartera vencida. Este aporte metodológico radica en mostrar la importancia del diagnóstico previo y del análisis interno para formular políticas de crédito

ajustadas al contexto organizacional, lo cual guía esta investigación en la etapa de evaluación inicial de la cartera.

En el contexto colombiano, Álvarez (2023) diseñó un manual de políticas contables para la gestión de cartera en una empresa, con el objetivo de proporcionar una guía documentada que sirviera de base para la evaluación y otorgamiento de créditos. Este antecedente respalda el enfoque documental y normativo adoptado en la presente investigación, demostrando la utilidad de los manuales como instrumentos formales de control financiero.

De igual manera, Núñez (2024) estableció un conjunto de políticas de recaudo de cartera para una empresa colombiana, orientada a organizar las cuentas por cobrar de manera adecuada. Su contribución se reflejó en la relevancia de estandarizar procesos de cobro, aspecto que se retoma metodológicamente en el diseño de lineamientos claros y aplicables para el manejo de cartera en la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S

Por su parte, García et al. (2023) propusieron un sistema de control interno basado en el modelo COSO I, con la meta de mejorar el proceso de selección de clientes en la empresa Inversiones Agropecuarias García Patiño S.A.S., puesto que los procesos existentes evidenciaban deficiencias operativas. Este estudio aportó al enfoque metodológico al resaltar la importancia del control interno en la evaluación del riesgo crediticio, elemento que se incorpora como referencia para el establecimiento de criterios de otorgamientos de crédito.

Finalmente, Arcila (2021) llevó a cabo el diseño de un manual de políticas de gestión para el cobro de cartera, encaminado a fortalecer el flujo de efectivo y facilitar la toma de decisiones en el área financiera de la empresa, lo que contribuye a la sostenibilidad de la empresa. Su aporte radica en demostrar que las políticas de cobro deben articularse con la toma de decisiones financieras, lo cual orienta esta investigación hacia un diseño que no solo organice la gestión de cartera, sino que también apoye la estabilidad económica de la empresa.

En conjunto, las investigaciones coinciden en un propósito común: el diseño e implementación de modelos de políticas para el cobro o recuperación de cartera vencida. Adicionalmente, estos estudios evidenciaron que la carencia de lineamientos claros para la concesión de créditos incrementa los riesgos financieros y compromete la estabilidad de las organizaciones.

Tabla 1

Antecedentes Académicos Internacionales

N°	Tipo de producto	Título	Autores/ año	Localización	Metodología	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
1	Investigación científica	Incidencia de la aplicación de políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Super las Segovias S.A de la ciudad de Esteli, Nicaragua durante el período (2020)	Gutiérrez Peralta Stephanie Dayana, Peralta Castillo Alexandra Lisbeth y Mayrena Bellorin Milton Ulises. (2021)	Revista científica de FAREM - Esteli Internacional	Investigación se desarrolló bajo la modalidad de práctica empresarial, con el propósito de diseñar un modelo de gestión de cartera que fortaleciera el riesgo crediticio de la empresa Inversiones y	Las políticas se aplican sin la guía de un manual específico, además de que estas afectan la morosidad al no analizar de manera correcta a los sujetos de crédito y no determinan los límites y responsabilidades del deudor con el contrato de forma clara.	Desarrollo de lineamientos específicos para la concesión y aprobación de crédito en la empresa, contribuyendo a la reducción de la cartera incobrable.

N°	Tipo de producto	Título	Autores/ año	Localización	Metodología	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
2	Trabajo de titulación	Análisis y propuesta de mejora en la política crediticia de una empresa de productos químicos auxiliares de la industria textil	Ccora Yauri Lina Luz (2023)	Pontificia Universidad Católica de Perú internacional	Suministros C&M S.A.S. Investigación aplicada con enfoque cualitativo	Presenta una deficiencia en su política crediticia, debido a que no se aplican métodos para limitar el periodo de crédito que ofrecen a sus clientes creando un período ficticio y no hacen seguimiento con índices a su morosidad.	El principal factor para tomar en cuenta es el mejorar la gestión introduciendo parámetros cuantitativos básicos para medir y llevar el control del periodo promedio de cobranza

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2*Antecedentes Académicos Nacionales*

N°	Tipo de producto	Título	Autores/ año	Localización	Metodología	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
1	Práctica empresarial	Manual de políticas contables para la gestión de cartera en la empresa Resistencias y Equipos Industriales SAS	Valentina Álvarez Vanegas (2023)	Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria Nacional	Método estudio de caso, el cual permite identificar la necesidad de la empresa de iniciar la documentación de sus procesos, además, del uso de herramientas de recolección de información.	La empresa tiene problemas internos relacionados con el cobro de cartera vencida, lo cual afecta de manera directa el área contable, la propuesta ayudará a tener un mejor control a la hora de otorgar sus créditos	Esta práctica empresarial se toma como referencia ya que permite obtener datos importantes los cuales ayudan al diseño del manual de políticas
2	Práctica empresarial	Diseño De Las Políticas Contables De Cartera Para La	Funez Núñez Leidith Ivon (2024)	Corporación Universitaria Remington Nacional	Se fundamenta en la formulación de una pregunta	La empresa viene presentando una cantidad de cuentas por cobrar, la	Busca que se establezcan políticas que minimicen el

N°	Tipo de producto	Título	Autores/ año	Localización	Metodología	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
		Empresa Certificar En La Cuidad De Montería Córdoba			central, en la cual se conjugan variables cualitativas, se utiliza la investigación a partir de autores reconocidos	propuesta permite mejorar el sistema de cobro ya que ofrece una mejor organización financiera.	riesgo en cuanto al cobro de cartera y así contar con un buen flujo de efectivo el cual permite cumplir con los compromisos a terceros a tiempo.

Fuente: Elaboración propias

Tabla 3

Antecedentes académicos Locales

N°	Tipo de producto	Título	Autores/ año	Localización	Metodología	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
	Práctica empresarial	Diseño de un sistema de control interno modelo coso 1 en	Erika García & Yesica Toro (2023)	Universidad del Valle	Método cualitativo como la obtención y el	la propuesta ayudará a tener un mejor manejo a la hora de otorgar los créditos	la propuesta permitirá que se diseñen políticas las cuales

N°	Tipo de producto	Título	Autores/ año	Localización	Metodología	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
1		el proceso de selección de clientes en la cartera para la empresa Inversiones Agropecuarias García Patiño SAS del municipio de Armenia Quindío			diagnóstico de ya que no cuentan los datos para mejorar la pregunta investigación y variables la otorgamiento del crédito de recopilación de datos para así demostrar hipótesis además se utiliza la entrevista como fuente de información	ya que no cuentan con un organigrama bien estructurado cuando se toma la decisión del mejor flujo de efectivo el cual permitirá que la empresa tenga buena salud financiera	
	Monografía pregrado	Diseño de un manual de políticas	Arcila Moncada (2021)	Universidad del Valle local	Se fundamenta en método cualitativo, utilizando	La propuesta ayudará a mitigar los riesgos con el cobro de cartera vencida, lo	Busca que se establezcan las políticas las cuales

N°	Tipo de producto	Título	Autores/ año	Localización	Metodología	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
		gestión para cobro de cartera			como principales técnicas de recolección	cual afecta de manera directa el área contable de la empresa.	minimicen el riesgo en cuanto al cobro de cartera lo cual nos servirá como base en la realización de los lineamientos y procedimientos para la realización del manual

Fuente: Elaboración propia

Los antecedentes académicos, tanto internacionales, nacionales y locales permitieron fundamentar teóricamente el desarrollo del proyecto, al ofrecer referentes conceptuales y metodológicos relacionados con la gestión de cartera, las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez y rentabilidad empresarial.

Marco referencial

El marco referencial establece sus bases teóricas las cuales dieron sustento al desarrollo del presente estudio, en el siguiente capítulo se integran los apartados correspondientes al marco teórico, marco conceptual, marco contextual y marco legal, los cuales se relacionan directamente con la gestión de cartera y el riesgo crediticio de la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S.

Estos componentes permitieron comprender de manera precisa la problemática existente en la organización, al proporcionar los fundamentos necesarios para el análisis, la interpretación de los resultados y la formulación del modelo de políticas de cartera propuesto.

Marco teórico

El presente marco teórico contiene la descripción de las principales teorías que fundamentaron la investigación. En este apartado se presentan las premisas propuestas por diversos autores, se expone su relevancia en el plano contable y financiero, y se explica la relación de estas con el objeto de estudio. Además, se incluyó la definición del paradigma que orienta el trabajo.

Figura 3

Teorías y paradigmas que sustentan la investigación



Fuente: Elaboración propia.

El marco teórico se apoyó en diversas teorías y enfoques que permitieron sustentar de manera integral el diseño de gestión de cartera propuesto para la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S, A continuación, se describen y analizan los principales enfoques teóricos

que sustentaron el presente estudio, detallando su aporte al desarrollo del modelo de políticas de cartera.

Paradigma positivista

El paradigma en el que se situó este trabajo es el positivista. De acuerdo con Sampieri et al. (2014), este enfoque parte del supuesto de que los contextos, realidades o situaciones pueden ser analizados, descritos y medidos de manera objetiva a través de métodos como la observación, el empirismo y lo cuantificable. Así mismo, Marradi et al. (2022) señalaron que este paradigma se caracteriza por el uso de métodos sistemáticos que buscan identificar regularidades en la realidad social, especialmente útiles en estudios administrativos y financieros donde las decisiones deben sustentarse en cifras, indicadores y comportamientos observables. Estas posturas complementan lo propuesto por Hernández et al. (2014) y respaldan la pertinencia del enfoque positivista para analizar los procesos de crédito, morosidad y recuperación de cartera de Inversiones y Suministros C&M S.A.S.

En el caso de Inversiones y Suministros C&M S.A.S., el paradigma positivista se conecta de manera directa con el diseño del modelo de políticas de cartera porque permitió basar cada decisión en datos reales obtenidos de la empresa, tales como los niveles de morosidad, comportamientos de pagos, tiempos promedio de recaudo, recurrencia de incumplimiento y volumen de ventas a crédito. Esta información, analizada de forma objetiva, permitió identificar patrones problemáticos y se establecieron criterios medibles para el otorgamiento y recuperación de créditos.

Teoría de la administración

Una vez definido el paradigma, se procedió a describir las teorías que sustentaron este trabajo, iniciando con la teoría de la administración. Esta plantea que toda organización debe desarrollar procesos interdisciplinarios de planeación, organización, dirección y control con el propósito de garantizar un uso eficiente de los recursos disponibles y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Estos recursos no se limitan al capital financiero, sino que incluyen además el talento humano, la infraestructura tecnológica y los bienes materiales. (Ver figura 4)

Figura 4*Principios de administración*

Fuente. Elaboración propia, adaptado de Introducción a la teoría general de la administración, por I. Chiavenato, 2004, McGraw Hill.

A partir de estos principios, se incorporó un aporte esencial para este estudio, orientado a comprender como dichos procesos administrativos sirven de base para estructurar sistemas internos, entre ellos la gestión de cartera. Por su parte, Koontz et al. (2008) señalaron que la teoría de la administración permite organizar de manera coherente los procesos fundamentales de toda organización, como la planeación, la organización, la dirección y el control, con el propósito de alcanzar eficiencia en el uso de los recursos y eficacia en el cumplimiento de los objetivos. Este planteamiento ha sido reforzado por autores como Robbins y Coulter (2018), los cuales señalaron que la administración moderna se sustenta en la integración de procesos estructurados que permiten tomar decisiones basadas en información verificable. Así mismo, Daft (2021) sostiene que la gestión administrativa debe articular políticas internas claras para garantizar coherencia operativa y minimizar la incertidumbre en procesos críticos.

Al vincular estas posturas con la realidad de la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S, se evidencio que la ausencia de políticas formales de carretera implica no solo una falla

administrativa, sino un vacío estructural que afecta la planeación, el control y la toma de decisiones financieras. En ese sentido, la teoría de la administración no solo respalda el análisis realizado, sino que también fundamenta la necesidad de diseñar un modelo de políticas que ordene, regule y fortalezca los procesos internos relacionados con el crédito y la recuperación de cartera.

La relación entre estos principios administrativos y el diseño del modelo de políticas de gestión se vuelve evidente cuando se analizan los procesos que involucran la administración de cuentas por cobrar. Es así como, la planeación permitió definir los lineamientos estratégicos del crédito y el recaudo de la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S, por su parte, la organización facilitó la distribución de responsabilidades, la estructuración de roles y la delimitación de procedimientos para la creación del modelo de políticas, por otro lado, la dirección permitió asegurar que el personal ejecutor comprendiera y pudiera mantener una actuación coherente, finalmente, el control posibilitó la evaluación constante de indicadores como morosidad, cumplimiento de plazos y recuperación de cartera.

Teoría de la administración financiera

La segunda teoría abordada en las bases teóricas fue la teoría de la administración financiera, la cual se centró en la gestión eficiente de los recursos financieros de la organización. En este marco, la gestión de cartera resultó fundamental, ya que se orientó a la administración de activos y cuentas por cobrar con el objetivo de garantizar liquidez y rentabilidad. Autores como Ross et al. (2022) resaltaron, que la administración financiera permite evaluar riesgos, planificar flujos de efectivo y optimizar la estructura financiera para asegurar la sostenibilidad empresarial, aportando así solidez conceptual a esta investigación.

Así mismo, Gitman y Zutter (2012), señalaron que la administración financiera constituye un campo enfocado en la toma de decisiones relacionadas con la adquisición, el financiamiento y la administración de los activos monetarios de la empresa. Estos lineamientos exigen decisiones financieras oportunas y fundamentales, especialmente en áreas críticas como el crédito y la recuperación de cartera.

En este sentido, la administración financiera influyó de manera directa en la gestión de cartera al permitir analizar variables como el riesgo crediticio, la liquidez disponible y el impacto del recaudo en el flujo de caja. Estos elementos se relacionaron con la problemática identificada en Inversiones y Suministros C&M S.A.S, donde la ausencia de criterios formales para evaluar el

riesgo de los clientes y la falta de procedimientos de recaudo habían generado retrasos en los pagos, aumento de la cartera vencida y disminución de los recursos para sostener las operaciones diarias.

Dentro de estas teorías se establecieron principios esenciales que se vincularon directamente con el diseño del manual de políticas de cartera los cuales fueron tenidos en cuenta por las afectaciones que podría causar si no se toman medidas, por lo cual resulta importante la aplicación del modelo de políticas.

- Decisiones de inversión: aunque tradicionalmente se asocian con la adquisición de activos, también inciden en la administración de cartera al orientar la asignación de recursos para optimizar la recuperación de cuentas, evaluar la viabilidad de otorgar créditos y priorizar clientes con perfil financiero favorable (clientes de alto valor), la administración financiera identifico que la gestión de cartera es muy deficiente y por ende la empresa no tendría como invertir en nuevos negocios o en el crecimiento del mismo ya que la cartera ocupa el mayor porcentaje de los recursos con que cuenta la empresa.
- Decisiones de financiamiento: La administración financiera permitió identificar como la cartera influía en la liquidez y, por ende, en la necesidad de recurrir al financiamiento externo para cumplir oportunamente con las obligaciones con terceros. El modelo de políticas busco justamente estabilizar los flujos de efectivo para reducir la dependencia de préstamos, un aspecto relevante para la empresa dado el incremento de obligaciones financieras por retrasos en el pago de los clientes.
- Decisiones sobre dividendos: aunque la relación es menos directa, el flujo de efectivo proveniente de la cartera de la empresa impacta la capacidad de generar utilidades y, en consecuencia, de distribuir dividendos. Por ende, fue relevante la incorporación de un modelo de políticas y así mejorar el flujo de efectivo para minimizar los riesgos asociados a la incobrabilidad.
- Gestión del capital de trabajo: La formulación de políticas de cartera permite optimizar la recuperación de efectivo, reducir los días de recaudo y asegurar los recursos necesarios para las operaciones cotidianas, especialmente relevantes dado el flujo constante de ventas en el sector minero donde opera la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S.

En síntesis, estos principios ayudaron en la orientación de la formulación del modelo de políticas de cartera al proporcionar herramientas para evaluar el riesgo, proteger la liquidez y estructurar procedimientos de recaudos coherentes con la realidad financiera de la empresa.

Su inclusión resultó indispensable, pues permitió abordar de manera técnica la problemática detectada y fortalecer la estabilidad económica de Inversiones y Suministros C&M S.A.S.

Teoría de los riesgos financieros

La tercera teoría considerada en las bases teóricas correspondió a la teoría de los riesgos financieros. Según Hull (2012), esta se enfoca en identificar, analizar y mitigar los riesgos que podrían afectar de manera negativa a una organización desde el punto de vista financiero. Su relevancia radica en la protección de los recursos, el fortalecimiento de la estabilidad financiera y la preparación de la organización para enfrentar eventos adversos derivados de problemas financieros, aspectos que resultan esenciales para su sostenibilidad y desarrollo.

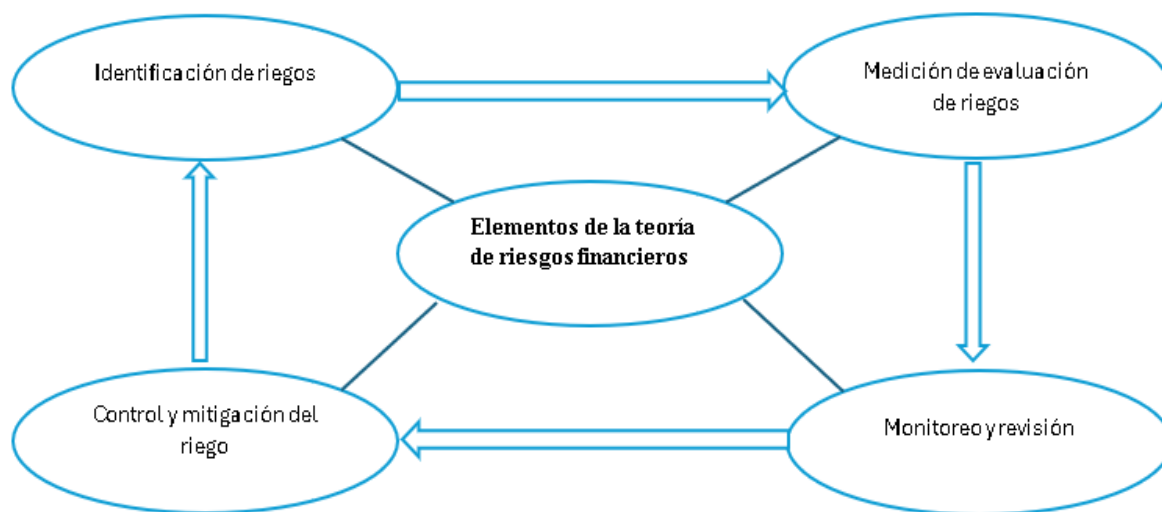
En la misma línea, Salgado (2021), expuso que la gestión de riesgo financiero requiere estimar, cuantificar y controlar las posibles pérdidas derivadas de decisiones o inversiones, lo que implica reconocer los distintos tipos de riesgos y su efecto sobre las operaciones financieras.

Esta teoría permitió comprender tres riesgos fundamentales: riesgo de crédito, riesgo de liquidez y riesgo operativo, los cuales incidieron de manera directa en la recuperación de las cuentas por cobrar. El riesgo de crédito correspondió a la posibilidad de que los clientes incumplieran sus obligaciones, generando morosidad o pérdidas por incobrabilidad. El riesgo de liquidez se presentó cuando los retrasos en el recaudo afectaron el flujo de caja disponible, limitando la capacidad de la empresa para atender gastos operativos en los tiempos establecidos. Finalmente, el riesgo operativo surgió de deficiencias internas en los procesos de registro, seguimiento o control de la cartera, lo cual generó errores, retrasos y falta de información oportuna.

Con base en esta teoría, la gestión del riesgo financiero en la cartera comprendió cuatro componentes esenciales (ver figura 5).

Figura 5

Elementos de la teoría de riesgos financieros



Nota. Elaboración propia, adaptado de *Gestión de Riesgos e Instituciones Financieras*, por J. Hull, 2012, John Wiley & Sons.

- Identificación de riesgos específicos de la cartera: este punto se centró en reconocer los riesgos asociados con la administración de la cartera, tales como el incumplimiento de pago por parte de los clientes, las variaciones en los plazos de cobro y la posibilidad de pérdidas derivadas de cuentas incobrables.
- Evaluación y análisis del impacto: consistió en valorar tanto la probabilidad como las consecuencias de cada riesgo registrado en el manejo de la cartera.
- Desarrollo de estrategias de mitigación: consistió en el diseño de estrategias de mitigación, entre ellas la asignación de límites de créditos, el uso de garantías, la diversificación de clientes y la implementación de controles internos.
- Supervisión y ajuste constante: este consistió en implementar un sistema de monitoreo y revisión periódica de las políticas de cartera, de manera que puedan realizarse ajustes según los cambios en el entorno económico o en el perfil de riesgo de los clientes.

Estas investigaciones respaldaron la importancia de estos elementos.

Superintendencia de sociedades (2019). Gestión de capital de trabajo y liquidez empresarial, destaca que la adecuada gestión de las cuentas por cobrar contribuye a fortalecer la liquidez y la sostenibilidad financiera de las empresas colombianas.

De la misma manera, Gitman y Zutter (2021), señalan que la gestión del capital de trabajo que incluye el efectivo, los inventarios y las cuentas por cobrar es fundamental para garantizar la liquidez y la continuidad operativa de la empresa. Sus resultados respaldan tanto la teoría de la administración financiera como la de gestión de riesgos, al demostrar que la implementación de políticas efectivas de cartera reduce riesgos y mejora la rentabilidad.

En la misma línea, Romero (2022), en su investigación *La gestión de cartera en pequeñas empresas del Valle del Cauca: Un análisis desde la administración financiera*, realizada en la Universidad del Valle, analizaron cómo la ausencia de políticas claras afecta la estabilidad financiera de las pequeñas empresas en la región. A partir de entrevistas y un enfoque cuantitativo de base positivista, el autor evidenció la importancia de establecer lineamientos formales que optimicen la liquidez y reduzcan la morosidad.

Por su parte, Gutiérrez et al. (2021), mediante un estudio de caso en empresas de Quibdó, propuso el diseño de políticas de gestión de cartera orientadas a mejorar la liquidez y disminuir la morosidad. Su investigación, de enfoque cuantitativo y paradigma positivista, analiza los flujos de caja y evalúa cómo estas políticas influyen en el rendimiento económico.

Los autores coinciden en que la ausencia de políticas de créditos en las organizaciones pone en riesgo la operatividad de esta, ya que, no existen garantías que puedan obligar al adquirente a pagar lo adeudado, en el caso de la empresa objeto de estudio siendo el crédito el método de pago predominante, deja entrever un riesgo demasiado alto el cual podría generar afectaciones en la organización a mediano plazo.

En relación con la teoría de los riesgos financieros, la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S, presento debilidades en la evaluación de clientes, ausencia de lineamientos formales y falta de controles sistemáticos, lo que la expuso a los tres tipos de riesgo financiero descritos. Esta situación afectó la recuperación oportuna de la cartera, aumento la morosidad y dificultó la toma de decisiones financieras. Por lo tanto, la teoría de los riesgos financieros constituyó un fundamento clave en el diseño del modelo de políticas de cartera, ya que permitió establecer mecanismos orientados a prevenir, reducir y controlar las pérdidas asociadas al crédito y al recaudo, fortaleciendo así la estabilidad financiera de la organización.

Teoría estudio de caso

Para el desarrollo de esta investigación se adoptó la teoría del estudio de caso, entendida como un enfoque metodológico que permite analizar en profundidad una unidad particular, en este

caso, la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S, con el fin de comprender sus dinámicas internas y las características específicas de su problemática. De acuerdo con Yin (2018), el estudio de caso es un método de investigación que posibilita examinar fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes. así mismo, Martínez (2021) señala que este enfoque resulta adecuado en investigaciones administrativas, dado que facilita la identificación de patrones, dificultades operativas y relaciones causales a partir de un análisis sistemático del funcionamiento de una organización.

En complemento, Stake (2020) resalta que el estudio de caso permite construir conocimiento aplicable mediante la exploración detallada de procesos, decisiones y comportamientos organizacionales, lo cual contribuye a generar aprendizajes útiles para el diseño de propuestas o modelos de mejora. En coherencia con lo anterior, la presente investigación adopto este enfoque debido a que permitió diagnosticar de forma integral y contextualizado de la gestión de cartera de la empresa. Para este propósito, se aplicaron dos encuestas estructuradas bajo la escala Likert, compuesta por 25 ítems distribuidos en cinco componentes fundamentales: políticas y procedimientos, registro y control contable, seguimiento y recuperación, tecnología y herramientas, riesgo y liquidez. La información obtenida fue analizada mediante un sistema de semaforización, lo que facilito determinar el nivel de cumplimiento de la organización en cada uno de estos aspectos y, a su vez, identificar con mayor precisión las áreas críticas del proceso de cartera.

Este proceso analítico permitió construir una comprensión profunda sobre la manera en que se gestionaban los créditos y las cuentas por cobrar, evidenciando tanto las fortalezas como las debilidades del sistema interno. En esta medida, el estudio de caso se consolido como la base metodológica central, ya que posibilito examinar las causas, efectos y condiciones reales que originaron la problemática financiera de la organización. A partir de esta comprensión situacional fue posible sustentar de manera rigurosa el diseño del modelo de políticas de cartera propuesto, el cual responde directamente a las necesidades detectadas en el contexto específico de la empresa.

Marco conceptual

En este acápite se presentan y analizan los conceptos fundamentales que sustentaron el diseño del modelo de políticas de cartera para la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S. La selección teórica se orientó de manera directa hacia los procesos de crédito, recaudo,

administración del riesgo y gestión de cuentas por cobrar, de modo que cada concepto aporte claridad y soporte metodológico a los objetivos de la investigación

A continuación, se exponen los conceptos con base en las aportaciones de distintos autores, seguidos de un análisis sobre sus similitudes, diferencias y contribuciones al presente estudio.

El primer concepto es el *manual de gestión*. Desde la visión de Robbins y Coulter (2014), este se entiende como un documento estructurado que reúne políticas, procedimientos y normas que orientan las actividades administrativas de una empresa. Esta visión resultó pertinente para el estudio, dado que el modelo de políticas de cartera debía convertirse en una herramienta formal que estandarizara el proceso de otorgamiento de crédito y recaudo interno.

En la misma línea, Chiavenato (2004) define el manual de gestión como un compendio formal de prácticas y lineamientos que regulan las operaciones y sitúan el cumplimiento de los propósitos organizacionales. Resalta, además, su función en la estandarización de procesos, la mejora de la eficiencia y la asignación de responsabilidades dentro de la empresa.

Estas visiones coincidieron en que un modelo de gestión debe ser una guía estandarizada que oriente los procesos organizacionales hacia el logro de los objetivos, a través de políticas organizadas que alineen los esfuerzos y recursos con la estrategia corporativa lo cual estuvo alineado con lo que pretendía la investigación para que la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S mejore su gestión de cartera.

El segundo concepto clave corresponde a las *políticas empresariales*, definidas por Chiavenato (2004) como lineamientos que guían la toma de decisiones y aseguran coherencia en los objetivos estratégicos, por su parte, Koontz et al. (2008) señalaron que las políticas constituyen en normas que guían y limitan las acciones de los miembros de la organización, con el propósito de mantener las decisiones alineadas a los fines corporativos. Para esta investigación, estos aportes fueron esenciales, ya que el diseño del modelo de políticas de cartera se sustentó precisamente en la necesidad de establecer reglas claras sobre créditos, plazos, cobros, seguimiento y control de riesgos, facilitando decisiones financieras alineadas con la sostenibilidad y liquidez de la empresa

El tercer concepto integrador fue la teoría de los riesgos financieros, especialmente en lo relacionado con riesgos de crédito, liquidez y riesgo operativo, como lo menciona Vanegas (2008), quien centra su estudio en la teoría de los riesgos financieros aplicados a empresas en Colombia. Su investigación contribuye al establecimiento de herramientas para identificar, evaluar y mitigar los riesgos relacionados con las cuentas por cobrar y con la liquidez organizacional. El autor señaló

que “la identificación y mitigación de los riesgos financieros son esenciales para salvaguardar a las organizaciones colombianas frente a crisis económicas, siendo la gestión eficaz de la cartera una de las estrategias clave para preservar la estabilidad financiera” (Vanegas y Ramírez, 2008, p.33).

Su énfasis en los riesgos asociados a la cartera permitió fundamentar la importancia de evaluar el incumplimiento de pagos, la morosidad, los excesivos plazos de cobro y las posibles pérdidas por cuentas incobrables. En este sentido, el estudio adoptó la clasificación tradicional.

- Riesgo de crédito, referido a la probabilidad de que el cliente no cumpliera sus obligaciones.
- Riesgo de liquidez, asociado al impacto que el retraso en los pagos generaba en el flujo de caja.
- Riesgo operativo, vinculado a fallas en procesos, controles o decisiones administrativas que afectaban el recaudo.

Esta teoría permitió explicar cómo los riesgos financieros influían directamente en la recuperación de cartera y en la toma de decisiones, justificando la necesidad de un modelo que estableciera controles, criterios de crédito y mecanismos de seguimiento.

En conjunto, estos conceptos constituyeron la base que orientó el diseño del modelo de políticas de cartera.

Marco contextual

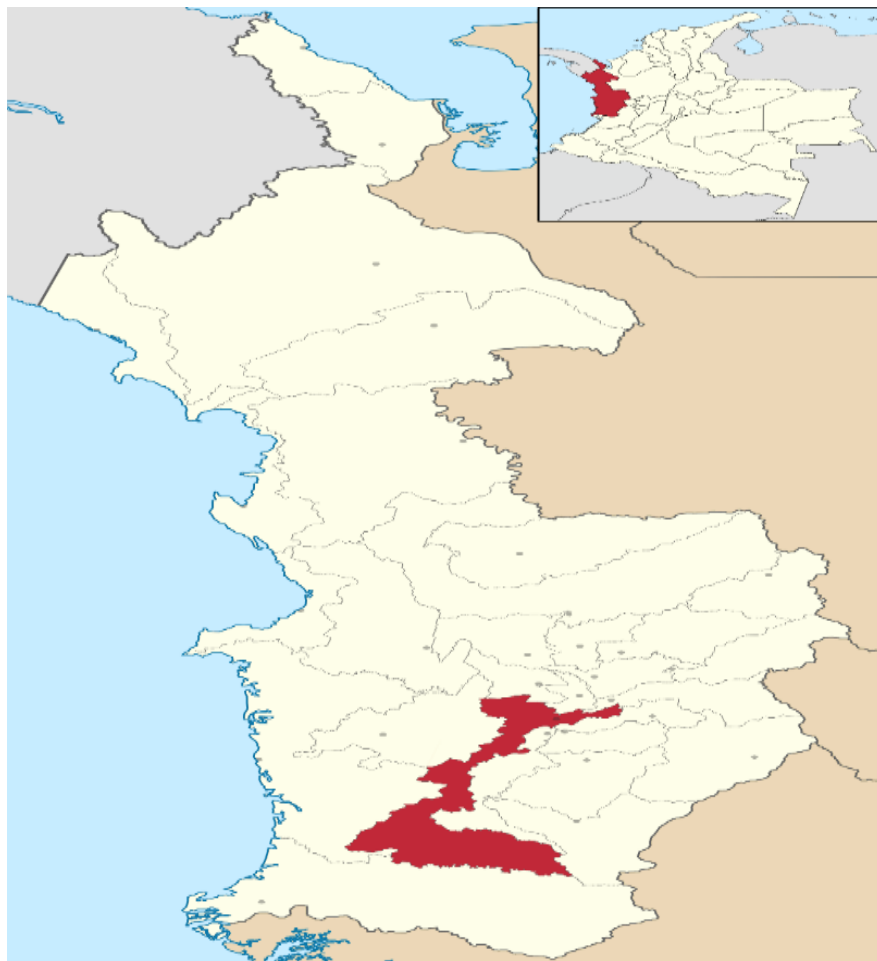
La investigación se enfocó en la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S., lo cual hizo necesario conocer el contexto en el que desarrolla sus actividades. La organización se encuentra situada en el Istmina (Chocó), específicamente en el barrio Cubis, sector El Marañón. Se trata de una entidad con fines de lucro dedicada a diversas actividades comerciales, cuya actividad principal es la venta de artículos destinados a la minería, tales como partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos). La empresa fue constituida el 6 de julio de 2020 y sus accionistas quedaron inscritos en la Cámara de Comercio de Chocó el 19 de agosto de ese mismo año. Es una empresa de carácter familiar que surgió en respuesta a la importancia del sector minero como principal fuente de ingresos en el departamento del Chocó. Este entorno económico, marcado por actividades productivas en efectivo y por relaciones comerciales basadas en la confianza, influyó directamente en la forma en que la empresa administra su cartera, la estructura organizacional es reducida, lo que implica ausencia de áreas especializadas para los procesos de

análisis, otorgamiento y recuperación de créditos. así mismo, la empresa no cuenta con lineamientos internos formalmente establecidos, lo que genera decisiones discrecionales y poco documentadas en materia de recaudo.

Estas condiciones inciden de manera directa en la situación de la cartera. La falta de procedimientos estandarizados, la informalidad en la evaluación de clientes y la inexistencia de controles para el seguimiento de pagos derivados en acumulación de cartera vencida y en dificultades para recuperar saldos pendientes. Por ello, el eje de la investigación se centró en fortalecer la administración de la información financiera y diseñar un modelo de políticas que organizara y formalizara el manejo de la cartera porque este garantiza que los procesos de análisis, aprobación seguimiento y cobro se realicen bajo directrices claras.

Figura 6

Mapa Departamento del Choco, Istmina



Fuente: Milenioscuro, 2016.

Figura 7

Ubicación empresa inversiones y suministros CYM SAS



Fuente: Mosquera Cabrera, 2025.

Marco legal

En este apartado se presentaron las normas y regulaciones aplicables a la investigación, las cuales constituyeron el fundamento jurídico que deben observar las empresas en el desarrollo de sus actividades misionales. Comprender este marco resulta esencial para identificar los impactos que cada disposición legal genera en la gestión empresarial, lo que permite a las organizaciones interpretar su entorno normativo y adoptar estrategias preventivas que aseguren el cumplimiento de la legislación vigente.

El marco adquirió especial relevancia en la elaboración del modelo de políticas de cartera, de la empresa en vista de que asegura que todas las prácticas y lineamientos orientados a la gestión de créditos y cobranzas se ajusten a las disposiciones legales. Por este motivo, resulto indispensable que el manual propuesto se construyera sobre una base normativa sólida, lo cual no solo previene sanciones, sino que también fomenta prácticas comerciales responsables y éticas.

A continuación, se expone un resumen de las principales normas y estándares aplicables, junto con su respectiva descripción e impacto en la empresa:

Tabla 4*Marco legal*

Norma / Ley	Descripción	Impacto para la empresa
Constitución de Colombia, Art. 333	Garantiza la libertad económica, bajo la responsabilidad de que las actividades empresariales respeten el bienestar común y los derechos de los consumidores.	Al momento de definir las políticas de crédito, límites, tiempos de cobro y estrategias de recuperación no se afectó el bienestar común.
Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor)	Regula las relaciones entre consumidores y proveedores, favoreciendo la transparencia en las transacciones y un trato justo en los procesos de crédito.	Impacto directamente el proceso de otorgamiento y recuperación de cartera, exigiendo transparencia en plazos, condiciones de pagos, procedimientos de cobro y reducción de los riesgos legales en el recaudo.
Ley 1676 de 2013	Facilita el acceso al crédito porque permite el uso de bienes muebles como garantía, protegiendo los derechos del acreedor en caso de incumplimiento.	Integración de garantías reales dentro del proceso de evaluación de riesgo, fortaleciendo el análisis del perfil del cliente antes del otorgamiento del crédito, facilitando la recuperación de cartera mediante mecanismos jurídicos más ágiles ante incumplimiento.
NIIF 9 – Instrumentos Financieros	Establece un modelo basado en pérdidas esperadas para la estimación de cuentas por cobrar, considerando la probabilidad de incumplimiento.	Este estándar mejora la planificación del recaudo y permite anticipar estrategias para reducir la morosidad.
NIC 1 – Presentación de Estados Financieros	Proporciona lineamientos para la adecuada presentación de cuentas por cobrar en los estados financieros.	Refuerza la necesidad de políticas internas que aseguren la integridad y trazabilidad de los datos del proceso de cartera.

Norma / Ley	Descripción	Impacto para la empresa
Ley 1314/2009	Se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera, se señalan las autoridades competentes y procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su Cumplimiento.	Sanciones económicas de alto impacto para la empresa, así como consecuencias administrativas y legales.
Decreto 2420 de 2015	Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información	La no adopción expone a la empresa a sanciones administrativas y económicas por parte de los entes de inspección, vigilancia y control, tales como multas, requerimientos formales y posibles procesos sancionatorios.
Ley 2277 de 2022	Lucha por la igualdad y la justicia social, contra la evasión y apoya el gasto social.	La inobservancia de esta ley expone a la empresa a sanciones económicas de alto valor, tales como multas por inexactitud, sanciones por omisión de ingresos, interese moratorios y ajustes fiscales derivados de procesos de fiscalización.

Nota. Elaboración propia a partir de leyes y decretos colombianos.

El marco legal que regula el proceso de cartera proporcione los lineamientos necesarios para garantizar que las políticas diseñadas por la empresa fueran transparentes, éticas y ajustadas a la normativa vigente. Cada disposición legal orienta aspectos claves como el recaudo, la gestión del riesgo, la presentación de la información y el cumplimiento de obligaciones internas, lo que refuerza la solidez del modelo propuesto y reduce los riesgos operativos, financieros y legales para Inversiones y Suministros C&M S.A.S. Este conjunto normativo asegura que el proceso de cartera se ejecute de manera responsable, eficiente y en beneficio tanto de la empresa como de sus clientes.

Capítulo 3

Marco metodológico

La presente investigación se desarrolló bajo la modalidad de practica empresarial, tomando como eje central una pregunta problema que oriento la recolección y el análisis de la información: ¿cómo diseñar un modelo de gestión de cartera que permita fortalecer la gestión del riesgo crediticio en la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S?

Para dar respuesta a este interrogante, fue necesario realizar un diagnóstico detallado de la situación financiera y administrativa de la organización, el cual permitió identificar las principales falencias en la gestión de crédito y cobranza. Dicho diagnostico sirvió como base para el diseño del modelo de políticas de cartera, dado que la empresa carecía de un instrumento formal que regulara dichos procesos.

Diseño de la investigación

De acuerdo con Hernández et al. (2014), la presente investigación se enmarco en el enfoque aplicado, ya que su propósito fundamental se basó en dar solución a una problemática específica relacionada con la gestión de cartera de la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S. Esta investigación permitió generar resultados prácticos que contribuyeron al mejoramiento de los procesos internos y a la toma de decisiones financieras, mediante la formulación de políticas claras y estructuradas que orientaron la gestión crediticia y la recuperación de cartera de la organización.

Asimismo, el estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental, debido a que las variables objeto de análisis no fueron manipuladas, sino observadas y analizadas tal como se presenta en su contexto real. En cuanto a su dimensión temporal, la investigación correspondió un diseño longitudinal en el tiempo, ya que se realizó el análisis de la gestión de cartera considerando información financiera y administrativa en los periodos comprendidos entre los años 2021 al 2025, lo que permitió identificar la evolución, tendencia y comportamientos de los principales indicadores asociados al deterioro y recuperación de cartera

Enfoque de la investigación

El presente estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo, sustentado en el paradigma positivista, dado que se recurrió a la observación objetiva y la recolección de datos numéricos y a la medición de variables relacionadas con la cartera en la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S. Este enfoque permitió recolectar información verificable, analizarla de forma sistemática y

establecer relaciones entre las variables financieras y administrativas implicadas en el proceso de crédito y cobranza.

en consecuencia, El paradigma positivista según Sampieri et al. (2014) parte del supuesto de que la realidad puede describirse, explicarse y predecirse mediante la aplicación de métodos empíricos y procedimientos estadísticos y comprobables. para ello fue importante realizar una encuesta de escala tipo Likert valorado de 0-2, donde:

0: no existen registros básicos, ni controles formales en el proceso de cartera

1: existen registros básicos, pero son informales o desactualizados.

2: el proceso cuenta con registros claros, organizados y actualizados que permiten un control adecuado.

Según Likert (1932) Desde el enfoque metodológico, la escala Likert permite transformar percepciones subjetivas en datos cuantificables, facilitando su análisis mediante técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales. Su estructura favorece la estandarización del instrumento, lo que contribuye a mejorar la confiabilidad de los resultados, siempre que los ítems estén claramente formulados y relacionados directamente con las variables de estudio.

La encuesta diseñada bajo una escala tipo Likert permitió conocer de manera detallada la situación actual de la gestión de cartera en la empresa, lo cual facilitó un análisis objetivo y realista, orientado a la identificación de oportunidades de mejora en la gestión financiera de la organización.

Tipo de investigación

De acuerdo con Arias (2012), el tipo de investigación adoptado fue aplicado, con un alcance descriptivo, correlacional y explicativo. Se considero aplicado por que su propósito principal consistió en ofrecer una solución practica a un problema real de la organización, mediante la formulación de un modelo de políticas de cartera a su contexto financiero y operativo.

Por otro lado, el nivel descriptivo permitió caracterizar la situación actual de la gestión de cartera, especialmente la forma en que se concedían los créditos, se registraban las obligaciones y la realización del seguimiento a las cuentas por cobrar.

A su vez, el nivel correlacional facilitó el análisis de las relaciones entre la ausencia de políticas formales y los distintos problemas financieros detectados, tales como la morosidad o la falta de liquidez para determinar su incidencia en el desempeño de la empresa.

Finalmente, el enfoque explicativo permitió analizar las causas de estas deficiencias y comprender como la carencia de lineamientos técnicos afecta la operatividad y sostenibilidad económica de la empresa.

Este tipo de investigación resulto idóneo porque permitió avanzar de la descripción de la problemática hacia la formulación de estrategias concretas que aportan valor al contexto empresarial analizado.

Método de la investigación

El método utilizado en esta investigación fue el racional – inductivo, el cual de acuerdo con Hernández et al. (2014), aplica los principios descubiertos a casos específicos, a partir de una conexión de juicios (p.107).

El método resulto adecuado porque permitió comprender los procesos específicos de la gestión de cartera de la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S y, a partir de ellos, formular lineamientos generales para el diseño del modelo propuesto.

La revisión de documentos contables, el análisis financiero y la aplicación de instrumentos de evaluación contribuyeron a que este método favoreciera una comprensión sistemática del problema, sustentada en datos verificables.

Sector objeto de estudio

Inversiones y Suministros C&M S.A.S. opera en el sector minero, que junto con la agricultura constituye uno de los sectores más relevantes para la economía del Chocó. En esta región, la minería continúa siendo una de las principales fuentes de ingresos y empleo para las comunidades, aunque presenta altos niveles de informalidad. La empresa comercializa partes como repuestos, componentes y accesorios para diversas actividades mineras.

La falta de disciplina en la gestión de las cuentas por cobrar se intensifica debido a la informalidad de algunos contratos en determinados entornos operativos. Debido a que gran parte de las transacciones se realizan a crédito, se incrementa el riesgo de incumplimiento. Esta combinación de factores complica la cobranza de las cuentas por cobrar.

En un panorama más amplio, las PYME colombianas enfrentan desafíos comunes, como procedimientos de cobranza no formalizados y elevadas tasas de incumplimiento. Bajo estas condiciones, el análisis de la gestión de cobranza en Inversiones y Suministros C&M S.A.S., no solo permitió estudiar el funcionamiento interno de la empresa, sino también propone respuestas

adaptadas a las circunstancias específicas de la región donde la minería informal e ilegal agudiza los riesgos financieros.

Técnicas e instrumentos de investigación

En concordancia con el enfoque cuantitativo y el diseño de estudio de caso, se aplicó una encuesta (Gerente general y auxiliar contable encargada de la cartera) estructuradas bajo escala Likert, compuestas por 25 ítems, distribuidos en cinco componentes fundamentales: Apéndice I

1. Política y procedimientos
2. Registro y control contable
3. Seguimiento y recuperación
4. Tecnología y herramientas
5. Riesgo de liquidez

Estos componentes constituyeron el referente analítico para realizar un diagnóstico preciso sobre la gestión de la cartera en la empresa, a partir de las respuestas suministradas por los encuestados. Dado que ellos son los responsables directos del proceso, poseen conocimiento detallado de su funcionamiento y de las dificultades que enfrentan.

Esta información fue complementada con la verificación documental y la revisión física de los registros, lo que permitió corroborar los hallazgos y fortalecer la validez del diagnóstico realizado.

Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el análisis de los resultados se empleó un sistema de semaforización, que permitió determinar los niveles de cumplimiento en cada componente y, con ello, se identificaron las áreas con mayor afectación.

Este procedimiento fortaleció el diagnóstico, brindando una visión integral del estado actual de la gestión de cartera. Gracias a ello, se obtuvo una base sólida para sustentar el diseño del modelo de políticas y garantizar su pertinencia frente a las necesidades detectadas en la empresa.

Fuentes de la investigación

Las fuentes de investigación representaron un mecanismo esencial en el desarrollo de esta investigación, ya que estas permitieron dar sustento teórico y empírico al análisis sobre la gestión de cartera en la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S, a partir de estas pudo ser

posible obtener información actual y veraz la cual sirvió como base para el constructo del marco referencial, la formulación del diagnóstico y por último el diseño del modelo de políticas de cartera

En línea con el enfoque cuantitativo y el paradigma positivista adoptados, se tuvieron en cuenta a las siguientes fuentes;

Fuentes primarias

Las fuentes primarias estuvieron representadas por todos los datos suministrados por la empresa mediante encuestas, revisión de estados financieros y las remisiones físicas, los cuales mostraron la situación real de la cartera y el riesgo crediticio asociado.

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias comprendieron tanto la revisión documental y bibliográfica de las teorías, los estudios previos, artículos de niveles académicos nacionales, internacionales y locales, marcos normativos en coherencia con la administración financiera, la gestión de cartera y los riesgos financieros asociados a estos.

Fuentes terciaria.

La fuente terciaria el en desarrollo del presente trabajo, correspondieron a los documentos y herramienta de consultas (sitios web - libros web entre otros) que permitieron organizar, contextualizar y complementar la información teórica y metodológica, facilitando la localización de fuentes primarias y secundarias relevantes. Estas fuentes no aportaron datos originales, sino que sirvieron como apoyo para estructuración del marco teórico y metodológico de la investigación.

El apoyo en estas fuentes permitió el fortalecer la validez de la investigación, así como una comprensión integral del estudio realizado, además permitió una mejor comprensión integral del estudio realizado, conllevando a la consolidación de la información y a la elaboración de un modelo de políticas de cartera teniendo como base tanto la evidencia empírica como el sustento teórico pertinente.

Capítulo 4

Hallazgos, resultados y discusiones

Objetivo A. Situación actual de la gestión de cartera y del riesgo crediticio en la empresa

Inversiones y Suministros C&M SAS

El diagnóstico de la cartera de clientes constituye un proceso fundamental dentro de la gestión financiera de las organizaciones, puesto que permite evaluar la calidad de las cuentas por cobrar y anticipar riesgos de incumplimiento. Gitman y Zutter (2012) señaló que una adecuada gestión de la cartera contribuye a la liquidez de la organización y a su sostenibilidad financiera, al facilitar la planificación del flujo de caja y reducir la morosidad.

En este contexto, el diagnóstico de la situación actual del proceso de cartera en Inversiones y Suministros C&M S.A.S., representó un elemento clave para el desarrollo de la investigación, debido a que posibilitó un análisis detallado de la información relacionada con la gestión de las cuentas por cobrar. Este análisis permitió identificar tanto debilidades en los procesos de cobro y control como oportunidades de mejora para optimizar la recuperación de la cartera. Por esta razón, en este objetivo específico se incorporaron conceptos y enfoques vinculados al diagnóstico financiero y al riesgo crediticio, con el propósito de comprender de manera integral la problemática existente y fundamentar las acciones y estrategias requeridas para fortalecer la gestión de cartera en la empresa.

Brigham y Ehrhardt (2020) destacaron que el análisis de la cartera implica identificar clientes de alto riesgo, establecer criterios de crédito claros y realizar un seguimiento constante de los pagos pendientes. Este proceso resulta fundamental para diseñar estrategias de mitigación de riesgos y optimización del capital de trabajo.

En la misma línea, Hernández et al. (2014) sostienen que el diagnóstico de la cartera no se limita al registro de las cuentas por cobrar, sino que requiere una evaluación completa de la gestión del crédito, los plazos de pago, la concentración de clientes y la efectividad de los mecanismos de cobro.

En suma, un diagnóstico riguroso permite detectar debilidades, plantear mejoras y determinar políticas que fortalezcan la gestión del riesgo crediticio, como se manifiesta a lo largo del documento. En consecuencia, realizar un diagnóstico de la situación actual de la cartera fue el paso primordial para cualquier intervención orientada a optimizar la gestión de crédito, reducir la deuda y garantizar la estabilidad financiera de la empresa.

De manera complementaria, la teoría administrativa clásica de Fayol resalta que la cartera debe gestionarse bajo principios de planificación, organización, dirección y control. La ausencia de procedimientos estandarizados en la empresa refleja una debilidad en el control interno, evidenciada en la falta de políticas claras para el manejo de cobros y la validación de documentos de soporte. Desde la perspectiva de la teoría administrativa moderna, los procesos de cartera deben alinearse con la estrategia organizacional para garantizar tanto la sostenibilidad como la liquidez de la empresa.

Por otro parte, desde la óptica de la administración financiera, la cartera se concibe como un activo corriente fundamental que requiere un manejo adecuado para mantener la liquidez y la solvencia organizacional. Según Gitman y Zutter (2012), una empresa eficiente debe gestionar una rotación óptima de cuentas por cobrar, evitando la acumulación excesiva y la falta de seguimiento. En el caso de Inversiones y Suministros CYM S.A.S., el diagnóstico evidenció la inexistencia de un control automatizado y de mecanismos de evaluación para la recuperación de la cartera, situación que impacta negativamente en el flujo de efectivo y en la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras.

Del mismo modo, la teoría de riesgos financieros enfatiza que toda organización debe identificar, medir y reducir estos riesgos mediante políticas claras de crédito, control documental y herramientas tecnológicas confiables.

El presente diagnóstico se enmarca en el paradigma positivista, al sustentarse en la observación directa de los procesos, la recolección de información objetiva (entrevistas, revisión de soportes y análisis documental) y el análisis de evidencias cuantificables. Desde esta perspectiva, la realidad organizacional se comprende con base en hechos verificables, lo que permitió identificar de manera objetiva las debilidades en el área de cartera y proponer acciones de mejora sustentadas en datos concretos.

En este contexto, la pregunta rectora que guio la sistematización de la investigación fue: ¿Cuál es la situación actual de la gestión de cartera y del riesgo crediticio en la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S.?

A partir de esta pregunta, se planteó que, frente al diagnóstico de la gestión de cartera y del riesgo crediticio en la empresa, resulta pertinente estructurar los siguientes apartados.

Diagnostico organizacional

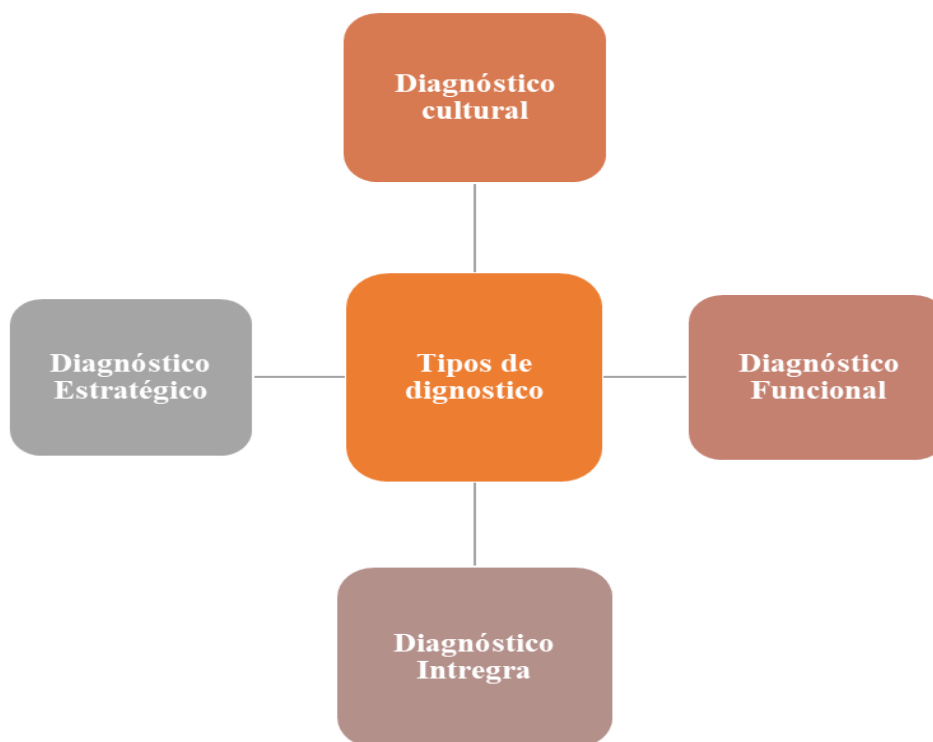
En relación con este tema, Hellriegel et al. (2009) manifestaron que el diagnóstico organizacional es una herramienta de evaluación integral que permite identificar factores críticos de éxito, así como los riesgos que afectan la productividad y sostenibilidad de la empresa. De manera complementaria Koontz y Weihrich (2012) lo definen como un instrumento gerencial que posibilita comprender el funcionamiento interno de la organización y evaluar si sus procesos se encuentran alineados con los objetivos estratégicos.

En el marco del presente objetivo (diagnosticar la situación actual de la gestión de cartera y riesgo crediticio en la empresa Inversiones y Suministros CYM S.A.S), los planteamientos de estos autores resultan fundamentales porque facilitan la generación de información objetiva para proponer medidas y diseñar políticas de mejora. Asimismo, permiten orientar la identificación de fortalezas (como la existencia de políticas de créditos definidas), debilidades (como el uso de controles manuales) y riesgos (como la posible morosidad e incobrabilidad).

Por lo anterior se hace necesario presentar una taxonomía de las clases de diagnósticos empresariales, los cuales son abordados por Portugal (2017).

Figura 8

Mapa conceptual de esa taxonomía



Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico integral

Está conformado por la aplicabilidad de variables empresariales que se pueden aplicar, el diagnóstico de competitividad es un ejemplo, conocer las oportunidades debilidades, fortalezas y las amenazas de la empresa, y la evaluación de variables empresariales mediante un análisis.

Diagnóstico específico

Permite la supervisión de procesos específicos en concreto, estudiando diferentes aspectos de estados financieros, procesos de mercadeo, gestión producción de la empresa.

Diagnóstico funcional

El diagnóstico funcional permite establecer los factores incidentes en la comunicación organizacional que afectan a la organización entre los trabajadores en los diversos ámbitos productivos y sociales, este diagnóstico permite mediante el uso de cuestionarios, entrevistas, sistematización de experiencias, análisis grupal establecer los mecanismos de comunicación generales de toda la organización.

Diagnóstico cultural

El diagnóstico cultural reconoce el clima organizacional en función de los principios y valores compartidos por los integrantes de la organización, en donde existen factores sociales, espirituales, materiales y estructurales que definen el comportamiento organizacional, este tipo de diagnóstico también utiliza técnicas como entrevistas cuestionarios, técnicas proyectivas entre otras, que más adelante se abordaran más ampliamente.

De manera complementaria, resulta pertinente mencionar los enfoques del diagnóstico financiero. De acuerdo con Gitman y Zutter (2012), este proceso busca evaluar la situación económica de una organización mediante el análisis de indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia, con el objetivo de determinar su capacidad para cumplir con sus obligaciones y mantener el crecimiento. Por su parte, Van Horne y Wachowicz (2010) manifestaron que el diagnóstico financiero debe entenderse como un instrumento para la toma de decisiones estratégicas, en tanto que permite anticipar problemas de flujo de caja y orientar la asignación de recursos.

En relación con los riesgos crediticios, Weston y Brigham (1994) los definieron como la posibilidad de pérdida derivada del incumplimiento de un cliente en el pago de sus obligaciones, resaltando la urgencia de contar con políticas de crédito claras y controles de recuperación eficaces.

Por lo anteriormente descrito, se desarrolla el presente objetivo materializado en la situación actual de la gestión de cartera y riesgo crediticio en la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S.

Con base en lo expuesto, se consideró pertinente plantear un diagnóstico de los procesos de cartera con el propósito de identificar de manera clara y específica las principales necesidades y problemáticas que afectan a la organización.

En la Tabla 5 se expone la estructura de referencia empleada para la calificación del instrumento aplicado. La escala definida, que oscila entre cero, uno y dos, incluye descripciones específicas para cada valor, lo que garantiza claridad en la interpretación y coherencia en el análisis de los hallazgos.

Tabla 5

Calificación del instrumento

Calificación	Definición
0	No se evidencian registros ni controles formales en el proceso de cartera.
1	Existen registros básicos, pero son informales o desactualizados.
2	El proceso cuenta con registros claros, organizados y actualizados que permiten un control adecuado.

Nota. Elaboración propia (2025)

El primer criterio corresponde al nivel de confianza, que, según Hernández et al. (2014), representa el grado de certeza con el cual los resultados obtenidos en una muestra pueden generalizarse a la población.

El segundo criterio es el nivel de riesgo, el cual, de acuerdo con Kerzner (2017), se determina por la probabilidad de que ocurra un evento y el grado de impacto que este tendría sobre el proyecto o la organización. En consonancia, la norma ISO 31000 (2018) estableció que los riesgos pueden clasificarse en bajos, medios, altos y extremos, dependiendo de su probabilidad e impacto en el ámbito investigativo.

Para clasificar estos riesgos, se utilizó una semaforización la cual Subía (2014) menciona que es la necesidad de trabajar en establecer escalas de gestión que serían aceptables y cuales no, relacionándola con los colores del semáforo: verde (sigue adelante), amarillo (alerta) y rojo (peligro)

De acuerdo con lo planteado por el autor, la técnica de semaforización permitió identificar, a través del instrumento aplicado, los niveles de cumplimiento alcanzados en cada una de las

preguntas dirigidas a la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S. Esta metodología facilitó la visualización clara de los resultados, evidenciando de manera precisa los aspectos que se encontraban dentro de los parámetros aceptables, aquellos que requerían atención y los que presentaban desviaciones significativas, contribuyendo así a un análisis más riguroso y fundamentado de la gestión de cartera de la organización.

Por otra parte, se presenta en el siguiente cuadro, el nivel de confianza y el nivel de riesgo, los cuales permitieron complementar la semaforización para una mejor comprensión de lo expuesto, en los cuadros 2 y 3 se presenta un análisis que sintetiza y organiza la información de manera esquemática, lo cual permite ilustrar con mayor claridad los aspectos descritos en este apartado.

Tabla 6

Criterios para determinar los niveles de confianza y los niveles de riesgo.

Calificación	Definición
Nivel de confianza	Cociente entre el ponderado de los resultados obtenidos y la calificación total del componente.
Nivel de riesgo	Resta del ponderado menos el nivel de confianza. Indica la rapidez con la que se deben implementar controles para mitigar el impacto de la materialización de los riesgos estudiados.

Nota. Elaboración propia, adaptado de *Diseño de un manual de control interno basado en el modelo COSO I para los procesos de inventarios y cartera en la empresa Samullantas del municipio de Cartago, Valle del Cauca. Modalidad Práctica Empresarial*, por A.C. Castrillón y L.E. Orobio, 2022, <https://www.univalle.edu.co/>

Tabla 7

Criterios para determinar los niveles de confianza y niveles de riesgo

% Nivel de confianza	Nivel	% Nivel de riesgo	Nivel
71 % - 98 %	Alto	0 % - 25 %	Bajo
51 % - 70 %	Medio	26 % - 50 %	Medio
6 % - 50 %	Bajo	51 % - 98 %	Alto

Nota. Elaboración propia, adaptado de *Diseño de un manual de control interno basado en el modelo COSO I para los procesos de inventarios y cartera en la empresa Samullantas del municipio de Cartago, Valle del Cauca. Modalidad Práctica Empresarial*, por A.C. Castrillón y L.E. Orobio, 2022, <https://www.univalle.edu.co/>

En coherencia con el desarrollo de este acápite, a continuación, se presenta el cuestionario diseñado y aplicado en la empresa. Este instrumento constituyó una herramienta esencial para recopilar información directa y objetiva sobre las prácticas relacionadas con el modelo de políticas de cartera en Inversiones y Suministros CYM S.A.S. Su aplicación permitió obtener un panorama más preciso de la realidad organizacional, facilitando la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en los procesos de gestión administrativa y financiera.

Tabla 8

Cuestionario Componente Políticas y procedimientos

Cuestionario de la gestión de cartera de la empresa Inversiones y Suministros CYM S.A.S				
Políticas y Procedimientos				
Componente Políticas y procedimientos		Ponderación	Calificación obtenida	Equivalencia porcentual
Ítem	Preguntas	100%	0,33	16,67%
1	¿La empresa cuenta con políticas claras para la gestión de la cartera?	16,67%	0	0%
2	¿Las políticas de crédito y cobro se encuentran documentadas por escrito?	16,67%	0	0%
3	¿Se aplican de manera uniforme los mismos procedimientos de crédito a todos los clientes?	16,67%	0	0%
4	¿Existe algún procedimiento formal para evaluar y clasificar el nivel de riesgo crediticio?	16,67%	0	0%
5	¿Se realiza un análisis previo de la capacidad de pago antes de otorgar créditos?	16,67%	1	8,33%
6	¿La empresa lleva un control periódico de la rotación de cartera?	16,67%	1	8,33%

Nota. Elaboración propia, adaptado de *Diseño de un manual de control interno basado en el modelo COSO I para los procesos de inventarios y cartera en la empresa Samullantas del municipio de Cartago, Valle del Cauca. Modalidad Práctica Empresarial*, por A.C. Castrillón y L.E. Orobio, 2022, <https://www.univalle.edu.co/>

Tras la evaluación del primer componente del manual de políticas de cartera, aplicado en la empresa Inversiones y Suministros CYM S.A.S., se identificaron resultados que reflejan la

situación actual de su implementación y cumplimiento. El análisis detallado de este diagnóstico permitió reconocer los aspectos que requieren ajustes o mejoras para optimizar la gestión de cartera. Estos hallazgos se resumen en el cuadro que se presenta a continuación, ofreciendo un panorama claro y objetivo que sirve como sustento para la toma de decisiones estratégicas y la planificación de acciones correctivas.

Tabla 9

Evaluación para los niveles de confianza y nivel de riesgo del componente políticas y procedimientos

Nivel de confianza obtenida	Bajo	16,67 %
Nivel de riesgo obtenido	Alto	83,33 %

Fuente. Elaboración propia (2025)

En el componente de Políticas y Procedimientos, los resultados evidenciaron debilidades representativas en la gestión de cartera de la empresa estudiada. El 83,3 % de los ítems evaluados no alcanzó cumplimiento, mientras que únicamente el 16,7 % obtuvo un nivel mínimo de aplicación. De los seis ítems estimados, solo dos registraron una calificación superior a cero, aunque inferior al valor máximo, lo que refleja que la gestión en este aspecto es débil y poco consolidada. Los cuatro ítems restantes carecen de evidencia de aplicación, lo cual confirma la ausencia de políticas claras y formalizadas para la gestión de la cartera, así como la ausencia de procedimientos sistematizados que apoyen los procesos de crédito y cobranza.

El puntaje global obtenido en este componente fue de 0,33, lo que refleja un nivel de cumplimiento muy bajo y una marcada escasez de lineamientos que garanticen uniformidad y control en las operaciones de crédito. Este panorama limita la capacidad de la empresa para determinar, de manera adecuada, el riesgo crediticio, definir responsabilidades y realizar un seguimiento efectivo de la cartera.

En síntesis, el diagnóstico pone de manifiesto que el componente de Políticas y Procedimientos presenta debilidades estructurales que necesitan ser atendidas mediante la formulación, documentación, socialización y aplicación de políticas formales de crédito y cobranza. De esta manera, será posible fortalecer la gestión y el control de la cartera en el marco del modelo de políticas formulado.

Tabla 10*Cuestionario componente registro y control contable*

Cuestionario de la gestión de cartera de la empresa Inversiones y Suministros CYM S.A.S Registro y control contable				
Componente registro y control contable		Ponderación	Calificación obtenida	Equivalencia porcentual
Ítem	Preguntas	100%	0,00	0,00%
1	¿La empresa registra todas las cuentas por cobrar en el software contable de manera oportuna?	25,00%	0	0%
2	¿Se lleva un control reconciliado entre los registros contables y los soportes físicos (facturas, remisiones recibos)?	25,00%	0	0%
3	¿Existen procedimientos documentados para el registro contable de la cartera	25,00%	0	0%
4	¿Los saldos de cartera que se encuentran en el sistema contable son congruentes con los que se han reportado a los clientes?	25,00%	0	0%

Nota. Elaboración propia, adaptado de *Diseño de un manual de control interno basado en el modelo COSO I para los procesos de inventarios y cartera en la empresa Samullantas del municipio de Cartago, Valle del Cauca. Modalidad Práctica Empresarial*, por A.C. Castrillón y L.E. Orobio, 2022, <https://www.univalle.edu.co/>

En el diagnóstico del componente de Registro y Control Contable se analizaron cuatro ítems destinados a medir el nivel de cumplimiento en el manejo de los registros de cartera y en los controles aplicados a esta. Los resultados permitieron conocer tanto la manera en que actualmente se gestionan los registros contables de las cuentas por cobrar, como las principales inexactitudes relacionadas con la actualización oportuna de la información, la conciliación con los soportes físicos y la existencia de procedimientos formales.

Tabla 11

Nivel de confianza y nivel de riesgo componente de Registro y Control Contable

Nivel de confianza obtenida	Bajo	0,00%
Nivel de riesgo obtenido	Alto	100%

Fuente. Elaboración propia (2025)

Los hallazgos evidenciaron que ninguno de los ítems alcanzó una calificación positiva, obteniéndose un puntaje global de 0,00, lo cual refleja una ausencia total de cumplimiento en este componente.

En consecuencia, se concluye que el registro y control contable de la cartera es deficiente, puesto que carece de lineamientos mínimos de formalización y control. Esta situación incrementa el riesgo de errores, limita la trazabilidad y genera inconsistencias potenciales en la información financiera. Los resultados evidencian la necesidad urgente de diseñar e implementar políticas contables claras, procedimientos estandarizados y mecanismos de verificación con el fin de fortalecer la confiabilidad, transparencia y eficiencia en la gestión de cartera.

Tabla 12

Cuestionario componente seguimiento y recuperación

Cuestionario de la gestión de cartera de la empresa Inversiones y Suministros CYM S.A.S				
Seguimiento y recuperación				
Componente seguimiento y recuperación		Ponderación	Calificación obtenida	Equivalencia porcentual
Ítem	Preguntas	100%	1,00	50,00%
1	¿La empresa lleva a cabo un seguimiento de las cuentas por cobrar?	16,67%	1	8,33%
2	¿Se lleva un control de los clientes con historial de morosidad?	16,67%	1	8,33%
3	¿Los clientes cumplen regularmente con los plazos de pago establecidos?	16,67%	1	8,33%
4	¿La empresa realiza recordatorios de pagos a los clientes antes del vencimiento de la factura, tales como	16,67%	1	8,33%

Cuestionario de la gestión de cartera de la empresa Inversiones y Suministros CYM S.A.S			
Seguimiento y recuperación			
Componente seguimiento y recuperación	Ponderación	Calificación obtenida	Equivalencia porcentual
llamadas, correos electrónicos o mensajes?			
5 ¿La empresa hace gestión de cobro de forma oportuna tras el vencimiento?	16,67%	1	8,33%
6 ¿La empresa establece acuerdos de pago con clientes en mora?	16,67%	1	8,33%

Nota. Elaboración propia, adaptado de *Diseño de un manual de control interno basado en el modelo COSO I para los procesos de inventarios y cartera en la empresa Samullantas del municipio de Cartago, Valle del Cauca. Modalidad Práctica Empresarial*, por A.C. Castrillón y L.E. Orobio, 2022, <https://www.univalle.edu.co/>

En la valoración del componente de seguimiento y recuperación, se analizaron seis ítems con el objetivo de determinar si la empresa ejerce un control adecuado sobre los procesos de recuperación de la cartera. Como resultado de esta valoración, se obtuvieron los siguientes hallazgos, los cuales se presentan en la tabla a continuación.

Tabla 13

Nivel de confianza y nivel de riesgo componente seguimiento y recuperación

Nivel de confianza obtenida	Bajo	50 %
Nivel de riesgo obtenido	Medio	50 %

Fuente. Elaboración propia (2025)

Los resultados demuestran que todos los ítems obtuvieron una calificación de uno, lo que corresponde a un cumplimiento parcial equivalente al 50 % del total ponderado. Esto indica que la organización sí desarrolla acciones de seguimiento, tales como el control del historial de morosidad, el envío de recordatorios de pago, las gestiones de cobro y el establecimiento de acuerdos con clientes; pero, estas acciones se realizan de manera incipiente y con un alcance limitado.

Un aspecto crítico identificado es que estas actividades se ejecutan de manera informal, en tanto que en el *software* contable no se registran las cuentas por cobrar. Esta limitación obedece a que los clientes no suministran la información necesaria para la emisión de facturas electrónicas, lo que obliga a la empresa a generar de manera reiterada facturas al consumidor final. Si bien estas cumplen con un requisito normativo, no constituyen un respaldo válido para la recuperación de cartera. Como consecuencia, la organización carece de soporte documental adecuado que garantice la trazabilidad de las operaciones y el cobro efectivo de las deudas.

En síntesis, el diagnóstico demostró que, aunque la empresa implementa ciertos mecanismos de seguimiento y recuperación, estos no se encuentran formalizados ni documentados en los sistemas contables, lo que incrementa significativamente el riesgo de incobrabilidad. En este sentido, se recomienda establecer registros confiables en el *software* contable, implementar procesos estandarizados y exigir a los clientes el suministro de datos completos. Estas medidas contribuirán a fortalecer la transparencia, asegurar el respaldo legal y aumentar la eficacia en la gestión de cartera.

Tabla 14

Cuestionario componente tecnología y herramientas

Cuestionario de la gestión de cartera de la empresa Inversiones y Suministros CYM S.A.S				
Tecnología y herramientas				
Componente tecnología y herramientas		Ponderación	Calificación obtenida	Equivalencia porcentual
Ítem	Preguntas	100%	0,20	10,00%
1	¿La empresa cuenta con un software especializado para la gestión de cartera?	20,00%	1	10,0%
2	¿El software contable genera reportes automáticos de vencimientos de cartera?	20,00%	0	0%
3	¿Se cuenta con alertas tecnológicas que advierten sobre vencimientos próximos?	20,00%	0	0%
4	¿Existen respaldos digitales de la información de cartera?	20,00%	0	0%
5	¿La empresa utiliza indicadores automáticos generados por el software para el control de la cartera?	20,00%	0	0%

Nota. Elaboración propia, adaptado de *Diseño de un manual de control interno basado en el modelo COSO I para los procesos de inventarios y cartera en la empresa Samullantas del municipio de Cartago, Valle del Cauca. Modalidad Práctica Empresarial*, por A.C. Castrillón y L.E. Orobio, 2022, <https://www.univalle.edu.co/>

En el diagnóstico del cuarto componente se formularon cinco ítems orientados a identificar el uso que la empresa hace de herramientas tecnológicas en la gestión de cartera. El propósito de este análisis es establecer el grado de aprovechamiento de estas herramientas en los procesos de registro, control y seguimiento de las cuentas por cobrar. A partir de la aplicación del instrumento, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 15

Evaluación para los niveles de confianza y nivel de riesgo componente tecnología y herramientas

Nivel de confianza obtenida	Bajo	10 %
Nivel de riesgo obtenido	Alto	90 %

Fuente. Elaboración propia (2025)

En la evaluación del componente Tecnología y herramientas se evidenció que, aunque la empresa Inversiones y Suministros CYM S.A.S., dispone de un *software* especializado para la gestión de cartera, este no se utiliza de manera adecuada debido a la carencia de información suministrada por los clientes. Esta limitación impide que el sistema ejerza plenamente su función, debido a que no se generan reportes automáticos de vencimientos, no se activan alertas tecnológicas pertinentes y no se dispone de respaldos digitales fiables que fortalezcan la trazabilidad de la información.

De los cinco ítems evaluados, únicamente uno obtuvo cumplimiento (10 %), mientras que los cuatro restantes no presentaron evidencia de aplicación. Esto refleja que, si bien la herramienta tecnológica existe, su potencial se encuentra subutilizado, lo que disminuye la eficiencia del proceso de gestión de cartera y mantiene una alta dependencia de registros manuales.

El puntaje global obtenido fue de 0,20, lo que confirma un aprovechamiento mínimo del *software* disponible. Esta situación limita la capacidad de la empresa para realizar controles oportunos y efectivos de la cartera, dado que la falta de información completa y precisa por parte de los clientes obstaculiza la automatización del proceso.

En conclusión, el diagnóstico mostro que la debilidad no radica en la ausencia de herramientas tecnológicas, sino en el uso inadecuado de estas. Por lo tanto, se hace necesario establecer políticas que fortalezcan la recolección y validación de la información de los clientes, de modo que el software pueda trabajar de manera óptima y apoyar la toma de decisiones en la gestión de cartera.

Tabla 16

Cuestionario componente riesgo y liquidez

Cuestionario de la gestión de cartera de la empresa Inversiones y Suministros CYM S.A.S Riesgo y liquidez				
Componente de riesgos y liquidez		Ponderación	Calificación obtenida	Equivalencia porcentual
Ítem	Preguntas	100%	0,25	12,5%
1	¿La empresa evalúa periódicamente el impacto de la cartera en la liquidez	25,00%	0	0%
2	¿La empresa tiene mecanismos adecuados para gestionar los riesgos de incobrabilidad?	25,00%	0	0%
3	¿Se establecen límites de crédito a clientes para mitigar riesgos de liquidez?	25,00%	1	12,5%
4	¿La empresa cuenta con un plan de contingencia en caso de problemas de liquidez?	25,00%	0	0%

Fuente. Elaboración propia, adaptado de *Diseño de un manual de control interno basado en el modelo COSO I para los procesos de inventarios y cartera en la empresa Samullantas del municipio de Cartago, Valle del Cauca. Modalidad Práctica Empresarial*, por A.C. Castrillón y L.E. Orobio, 2022, <https://www.univalle.edu.co/>

En el diagnóstico del quinto componente, correspondiente a riesgo y liquidez, se establecieron cuatro ítems destinados a evaluar la capacidad de la empresa para gestionar de manera adecuada los riesgos asociados a la cartera y su impacto en la liquidez empresarial. A continuación, se presenta la tabla con los resultados obtenidos.

Tabla 17*Evaluación para el nivel de confianza y el nivel de riesgo componente riesgo y liquidez*

Nivel de confianza obtenido	Bajo	12,5 %
Nivel de riesgo obtenido	Alto	87,5 %

Fuente. Elaboración propia (2025)

El análisis del componente de riesgo y liquidez evidenció que la empresa presenta un nivel de confianza bajo (12,5 %) y un nivel de riesgo alto (87,5 %), lo que representa una exposición significativa a dificultades financieras. A pesar de que se identificaron límites de crédito como mecanismo de control, la ausencia de evaluaciones frecuentes, planes de contingencia y estrategias definidas para mitigar la incobrabilidad demuestra que la gestión de riesgo no se desarrolla de manera estructurada.

En consecuencia, la organización enfrenta vulnerabilidades que podrían comprometer su liquidez y sostenibilidad en el corto y mediano plazo, debido a la carencia de herramientas y procesos formales que acompañen una gestión eficiente de los riesgos asociados a la cartera.

Tabla 18*Análisis de los componentes de la gestión de cartera*

Componentes de la gestión de cartera	Promedio de calificación	Interpretación
Políticas y procedimientos	0,33	Bajo
Registro y control contable	0,00	Bajo
Seguimiento y recuperación	1,00	Medio
Tecnología y herramientas	0,20	Bajo
Riesgo y liquidez	0,25	Bajo

Fuente. Elaboración propia (2025)

Síntesis argumental

El cumplimiento de este objetivo se desarrolló a través de la revisión de la información contable y administrativa de la empresa, la cual incluyó el libro auxiliar de cuentas por cobrar, los estados financieros, el *software* contable, las remisiones físicas, esta revisión se complementó con

la aplicación de un cuestionario en formato de entrevista dirigido al gerente general y al encargado del área de cartera.

La recolección de información permitió conocer en detalle el proceso de gestión de cartera en la organización, así como los riesgos que enfrenta al otorgar créditos a sus clientes.

En el componente de políticas y procedimientos se obtuvo una calificación baja y un riesgo muy alto, lo cual deja entrever que la empresa no cuenta con un documento formal el cual establezca los lineamientos claros para otorgar los créditos, poniendo así en riesgo la liquidez de la organización ya que no se cuentan con garantías que respalden la deuda.

Así mismo, el componente de registro y control contable obtuvo la calificación mínima (0) conllevando a tener un riesgo muy elevado en sus procesos, limitando la capacidad de generar reportes financieros reales, además esto podría generar problemas ante los entes reguladores de las normas contables en Colombia, ya que los procesos de la organización no son claros y transparentes, si bien se realizan registros contables no existe un control integral que permita hacer un seguimiento claro y oportuno de cada transacción.

Por otro lado, el componente de seguimiento y recuperación obtuvo una calificación de nivel medio, en relación con los otros componentes, este fue el que obtuvo la mejor calificación ya que la organización si realiza un seguimiento a la recuperación de la cartera pero lo hace de una manera informal, ya que no existen las garantías que respalden la deuda, el mecanismo utilizado es la buena fe, si bien muchos de estos clientes cancelan la deuda, otros no lo hacen y no hay una manera de llegar a otras instancias legales para que estos puedan cumplir ya que no existe ningún documento que demuestre que se adquirió el compromiso de pago, el sistema que utiliza la empresa es muy riesgoso y podría generar que en un futuro no tengan como cumplir con las obligaciones financieras.

En concordancia con lo anterior, el componente de tecnología y herramientas obtuvo una calificación baja, debido a que, aunque la empresa dispone de un software contable, su utilización no se utiliza de manera adecuada. Como resultado, la organización depende de sistemas informales, como hojas de cálculos en Excel y revisiones manuales, para llevar el control de la cartera. Esta situación genera lentitud en los procesos, limita la posibilidad de garantizar la viabilidad y solidez de la información y dificulta la realización de un seguimiento efectivo a las cuentas por cobrar.

Finalmente, el componente de riesgo y liquidez es el resultado de los componentes anteriores ya que pone en evidencia lo que se ha planteado, que la empresa tiene un alto riesgo en la gestión de su cartera lo cual debe analizarse y buscar mecanismos de mejora, sabiendo que de esto depende el éxito o fracaso de las organizaciones.

En síntesis, el diagnóstico permitió determinar que la gestión de cartera de Inversiones y Suministros CYM S.A.S., presenta debilidades estructurales relacionadas con el registro contable, la ausencia de políticas formales y la falta de procesos de evaluación del riesgo. Estos resultados justifican la necesidad de diseñar un modelo de políticas de cartera que organice, controle y reduzca la exposición al incumplimiento por parte de los clientes, robusteciendo la solidez financiera de la compañía.

Objetivo B. Evaluación de la cartera de Inversiones y Suministros CYM S.A.S. mediante indicadores financieros para determinar su estado y eficiencia en la gestión crediticia.

La evaluación empresarial es un proceso que permite analizar, medir y conocer la situación de una organización, con el fin de identificar amenazas, fortalezas y debilidades. Esto permite tomar decisiones orientadas a mejorar los procesos, en este sentido, la evaluación empresarial se mide mediante indicadores financieros, los cuales brindan una visión más precisa de la situación actual.

En esta misma línea, Chiavenato (2006) señala que la evaluación empresarial implica un análisis sistemático de todos los aspectos que conforman una organización, con el objetivo de identificar su desempeño y contribuir a la toma de decisiones estratégicas que mejoren su competitividad y eficiencia.

Por otro lado, Gitman y Zutter (2012) sostienen que evaluar una empresa significa examinar detalladamente su situación financiera, operativa y de mercado, utilizando herramientas como los estados financieros e indicadores claves, para determinar su rentabilidad, riesgo y valor en el entorno económico.

Así mismo, Koontz y Weihrich, complementan que la evaluación organizacional es el proceso mediante el cual se mide el desempeño real de una empresa comparándolo con los estándares establecidos, con el fin de corregir desviaciones y mejorar los resultados futuros.

Los aportes de los autores son pertinentes en cuanto a la evaluación de la organización, en este caso, la evaluación de la cartera de Inversiones y Suministros CYM S.A.S., ya que coinciden con todo un proceso para conocer realmente como se encuentra la empresa en temas financieros.

Los mecanismos adecuados para tener un concepto claro y real se basan en el análisis de los estados financieros y en el uso de indicadores, los cuales permiten medir el posible riesgo en el que podría encontrarse la organización respecto a la gestión de su cartera.

De manera complementaria, para esta evaluación nos apoyamos en la teoría de la administración financiera la cual según Gitman y Zutter (2012) consiste en planificar, adquirir y utilizar fondos de forma que se maximice el valor de la empresa, evaluando su rentabilidad, riesgo y valor en el entorno económico.

Por otra parte, se tuvo en cuenta la teoría de los riesgos financieros que según Jorion Philippe (2007) El objetivo principal es identificar la exposición al riesgo y tomar decisiones que equilibren el riesgo y el rendimiento, con el fin de proteger el valor de la empresa, se tuvieron en cuenta estas teorías ya que en la evaluación de la cartera se busca mitigar los riesgos asociados a la gestión y que así la empresa pueda tomar decisiones acertadas, con el fin de optimizar sus procesos y prevenir riesgos que puedan afectar la liquidez futura.

Así mismo , la presente evaluación se enmarca en el paradigma positivista, ya que este se basa en la observación directa de los procesos, la recolección de información objetiva (, revisión de soportes y análisis documental) y el análisis de evidencias cuantificables, en consecuencia la pregunta rectora que guio la sistematización de la investigación fue ¿Mediante que indicadores financieros se podría evaluar la cartera de la empresa Inversiones y Suministros CYM S.A.S, para determinar su estado y eficiencia en la gestión crediticia?, esta pregunta permitió dar paso a la evaluación de la cartera de la empresa, cuya metodología fue el racional- inductivo ya que este aplica los principios descubiertos a casos específicos, a partir de una conexión de juicios, esto permitió evaluar la cartera de la empresa Inversiones y Suministros CYM S.A.S teniendo en cuenta la documentación suministrada , como lo son los estados financieros, los cuales permitieron evaluar la cartera a través de los indicadores financieros y así tener un análisis más claro para luego tomar acciones necesarias para la mejora continua de los procesos en la organización.

Para iniciar la evaluación de la cartera de la empresa, se tomó como referencia parte del constructo del desarrollo del primer objetivo en lo que versa al diagnóstico.

En este sentido, es importante traer a colación las siguientes situaciones relevantes:

- La empresa no cuenta con políticas de crédito formalmente documentadas.
- No se realiza un seguimiento sistemático a los clientes morosos.

- No existe una segmentación de clientes por riesgo, lo que dificulta una gestión diferenciada.
- El uso de las herramientas tecnológicas es limitado e ineficiente
- Existe una alta facturación a consumidores finales sin información tributaria completa, lo que impide la correcta emisión de facturas electrónicas y el registro de cuentas por cobrar en el software contable.
- La cartera se mantiene en crecimiento debido a que esta modalidad de trabajo es frecuente en el sector. No obstante, este hecho requiere de políticas claras que respalden y controlen dicha cartera

Ahora bien, con el fin de mejorar la gestión de cartera y fortalecer la liquidez de la empresa, teniendo en cuenta la importancia de mejorar el flujo de efectivo se procede a evaluar la cartera mediante la metodología de los siguientes indicadores financieros.

En primer lugar, se hace necesario conceptualizar la evaluación de cartera a partir de un análisis financiero para conocer el comportamiento de las cuentas por cobrar tal como muestra o lo reflejan los estados financieros (Apéndice E), con el objetivo de identificar cual es la eficiencia en cuanto a la recuperación del crédito y el riesgo que conlleva la morosidad en los pagos.

Es de anotar que el periodo evaluado corresponde a los años 2021 al 2025, para evaluar de forma precisa la situación de la cartera, para lo cual se aplicaron cinco indicadores financieros, lo cual dan respuesta a la sistematización de la investigación, ¿mediante qué indicadores financieros se podría evaluar la cartera de la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S para determinar su estado y eficiencia en la gestión crediticia?

Los indicadores más adecuados para la evaluación de la cartera de la empresa son, el análisis horizontal, análisis vertical, rotación de cartera, periodo promedio de cobro e índice de morosidad.

Análisis horizontal

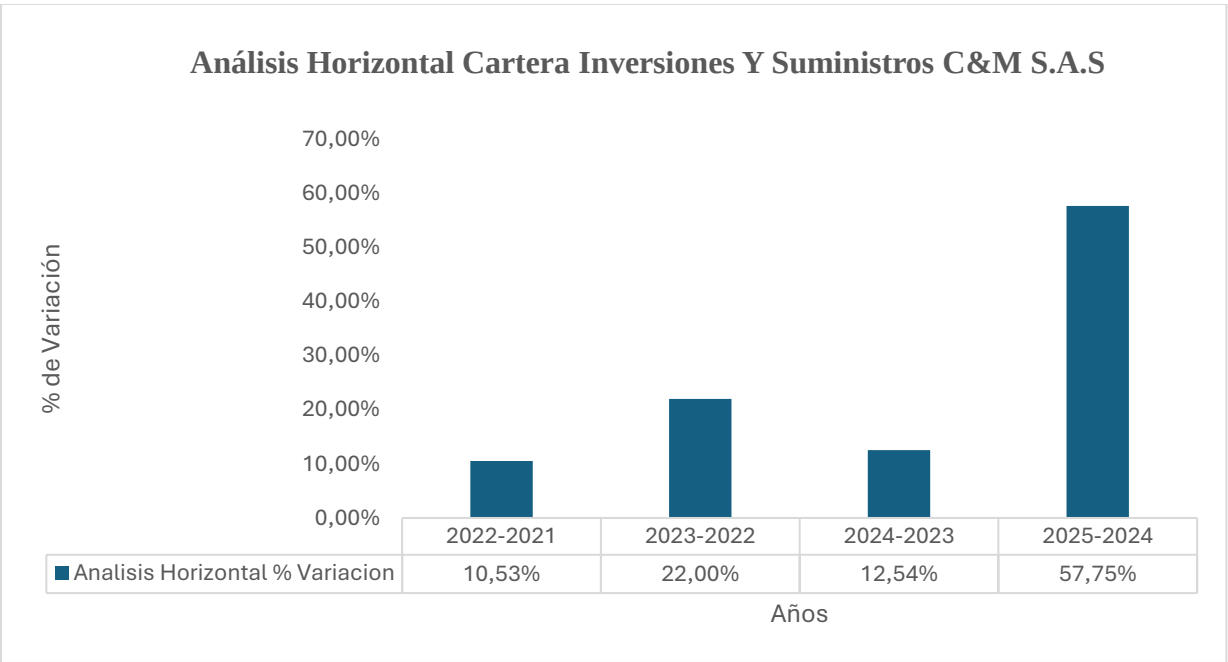
El análisis horizontal es una técnica financiera la cual se utiliza para evaluar los estados financieros en distintos periodos, haciendo la comparación de cada uno de los rubros con el objetivo de identificar las variaciones que se hayan presentado en cada uno de los periodos y así conocer la situación actual de la empresa, en línea con Brigham y Houston (2022) establecen que el análisis horizontal de los estados financieros facilita la evaluación del desempeño financiero de la empresa a lo largo del tiempo, permitiendo identificar tendencias, variaciones significativas y

apoyar la toma de decisiones gerenciales. Así mismo, Gitman y Zutter (2012) señalan que el análisis horizontal implica comparar los estados financieros de una empresa a lo largo de distintos periodos, con el fin de identificar tendencias, cambios y posibles áreas de mejora o deterioro.

Ambos autores coinciden que este análisis es un mecanismo muy útil para comparar la información financiera con el fin de conocer la gestión de la empresa y así poder tomar acciones en el momento indicado. En la siguiente figura se evidencia la variación que tuvo la empresa objeto de estudio durante el año 2021- 2025 en cuanto a su cartera.

Figura 9

Análisis horizontal cartera



Fuente. Elaboración propia

El en anterior figura del análisis horizontal revela la variación porcentual de la cuenta de cartera entre periodos consecutivos, lo que permite evaluar su comportamiento y crecimiento a lo largo de los años 2021–2025

Para los años 2022–2021 este obtuvo una variación del 10,53 %. Durante este periodo se observa un ligero aumento en la cartera, atribuible al crecimiento moderado de las ventas a crédito y a una gestión estable de cobros. No obstante, este incremento sugiere que parte de los clientes están extendiendo los plazos de pago. Sé recomienda fortalecer el seguimiento de los plazos establecidos y actualizar los cronogramas de cobranza para evitar que las cuentas recientes se conviertan en morosas.

En los años 2023–2022 adquirió una variación del 22,00% el cual muestra un crecimiento notable en las operaciones a crédito, posiblemente por un descontrol en otorgamiento de créditos. Por el cual este comportamiento está elevando el riesgo de concentración de cartera, es importante implementar políticas de crédito diferenciadas según el perfil de riesgo del cliente y establecer límites de crédito máximos para evitar la acumulación de saldos pendientes.

Durante los años 2024–2023 se experimentó una variación del 12,54 % En este año se evidencia una desaceleración en el crecimiento de la cartera frente al año anterior. Esto podría deberse a un control más riguroso de los créditos o a un aumento en los cobros efectivos, no obstante, el crecimiento aún representa una carga importante sobre la liquidez.

Por tal motivo cobra importancia establecer política de control para reforzar los procesos de conciliación de cuentas y cobranzas preventivas para mejorar la recuperación de cartera.

Finalmente, para los años 2025–2024 se presentó una variación del 57,75% Este aumento considerable revela una acumulación significativa de cuentas por cobrar. Puede estar asociado al otorgamiento de créditos sin control a los clientes, sin una evaluación adecuada de solvencia. Este comportamiento alerta sobre un incremento del riesgo financiero y una posible falta de liquidez

Se sugiere revisar urgentemente las políticas de crédito, implementar análisis de riesgo más exhaustivos, y aplicar medidas de cobranza inmediata a las cuentas con vencimiento superior a 90 días. Además, se recomienda fortalecer la provisión de incobrables para mitigar posibles pérdidas.

Análisis Vertical

El análisis vertical es una técnica de análisis financiero el cual permite la evaluación de los estados financieros de las empresas, esta muestra el valor que tiene cada cuenta respecto a un total, este permite ver el porcentaje de participación de cada una de las cuentas respecto al total.

Asimismo, Méndez (2010) señal que el análisis vertical es un procedimiento que permite conocer la importancia relativa de cada rubro dentro de los estados financieros, mostrando la composición estructural de los mismos en un periodo determinado.

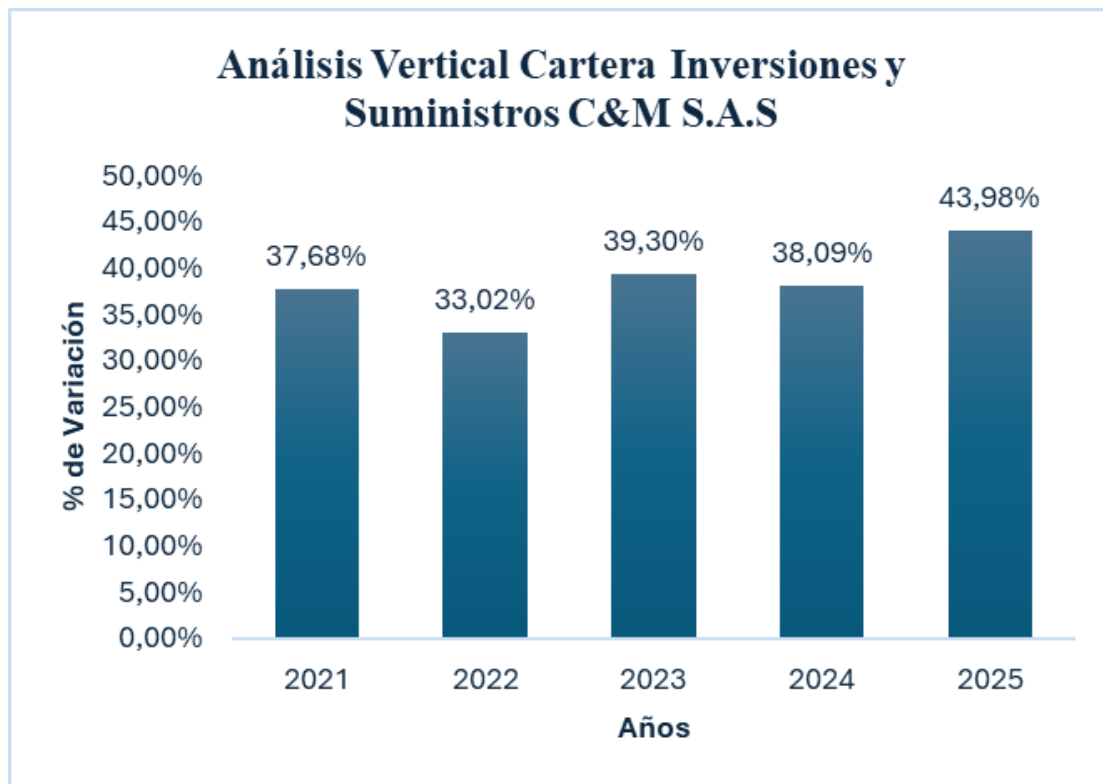
En esa misma línea Ramírez (2014), menciona que el análisis vertical consiste en determinar la participación porcentual de cada partida del estado financiero respecto a un total, lo cual permite conocer la estructura financiera de la empresa.

Los autores coinciden que el análisis vertical permite conocer la participación de cada cuenta de los estados financieros lo cual facilita la evaluación de estos mediante su comparación.

En la siguiente figura se muestra el porcentaje de participación de la cartera de la empresa Inversiones y Suministros CYM S.A.S durante los periodos que comprenden 2021-2025

Figura 10

Análisis vertical cartera



Fuente. Elaboración propia

Según la revisión de los estados financieros, se evidencio que la empresa objeto de estudio mantuvo una participación muy alta de las cuentas por cobrar respecto del activo total, para el análisis vertical de la cartera de Inversiones C&M S.A.S. permite observar la participación que esta cuenta tiene dentro de la estructura financiera de la empresa.

En el año 2021, la cartera representó el 37,68 %, lo cual refleja una alta dependencia de las ventas a crédito y un importante volumen de recursos concentrados en cuentas por cobrar.

Para el año 2022, el porcentaje disminuyó a 33,02 %, mostrando una leve mejora en la recuperación de cartera o un aumento en el nivel de activos totales. Este comportamiento evidencia un manejo más controlado del crédito y una mejor rotación de los recursos.

Para el 2023, la participación de la cartera aumentó nuevamente a 39,30 %, lo que puede deberse al crecimiento de las ventas a crédito o a un retraso en los pagos por parte de los clientes.

Aunque el incremento puede interpretarse como una mayor actividad comercial, también representa un riesgo en términos de liquidez.

Durante 2024, el indicador se ubicó en 38,09 %, mostrando una ligera disminución frente al año anterior. Este resultado indica un esfuerzo por mantener la estabilidad en la gestión de cartera, aunque el nivel sigue siendo elevado dentro del total de activos.

Finalmente, en 2025 la cartera alcanzó el 43,98 %, el valor más alto del periodo analizado. Esto sugiere un aumento considerable de las cuentas por cobrar, posiblemente asociado con un mayor otorgamiento de crédito o con un control menos estricto de los plazos de pago.

En términos generales, los resultados revelan que la empresa mantiene una fuerte concentración de sus recursos en cartera, lo cual, si bien impulsa las ventas, puede comprometer su liquidez. Se recomienda fortalecer las políticas de crédito y cobranza, aplicar evaluaciones más rigurosas del riesgo y establecer estrategias de recuperación que garanticen el flujo constante de efectivo.

Rotación de cartera

Según Gitman y Zutter (2012), La rotación de cartera es un indicador financiero el cual permite medir la eficiencia de la empresa a la hora de recuperar su cartera, es decir, esta muestra cuantas veces en un periodo la empresa convierte en efectivo su cartera, este indicador es clave ya que permite evaluar el desempeño que ha tenido el área de cartera. La fórmula que se utilizó para conocer la rotación que ha tenido la cartera de la empresa fue la siguiente.

Rotación cartera es = ventas a crédito / promedio de cuentas X cobrar

La aplicación del indicador de rotación de cartera resulto esencial para Inversiones y Suministros CYM S.A.S., debido que permitió medir la eficiencia en la recuperación de las ventas otorgadas a crédito y, por tanto, evaluar el flujo de efectivo disponible para las operaciones diarias. Este indicador muestra cuántas veces durante el periodo analizado la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar, lo que proporciona una visión clara sobre la agilidad del proceso de cobranza y el nivel de liquidez empresarial.

Tabla 19

Indicador de rotación de cartera en la empresa inversiones y suministros CYM S.A.S

Año	Ventas a crédito	Cuentas por cobrar	Rotación de cartera (veces)
2021	\$ 2.345.980.580	\$ 758.539.530	3,09

Año	Ventas a crédito	Cuentas por cobrar	Rotación de cartera (veces)
2022	\$ 2.845.986.350	\$ 948.545.010	3
2023	\$ 3.145.980.200	\$ 900.580.325	3,49
2024	\$ 3.445.803.510	\$ 1.050.958.000	3,28
2025	\$ 3.705.483.750	\$ 922.738.200	4

Fuente. Elaboración propia

Según resultados en la tabla, aplicando el indicador de rotación de cartera en la empresa inversiones y suministros CYM S.A.S durante los años los 2021 al 2025 arrojo los siguientes resultados:

Durante el año 2021, la empresa reportó una rotación de cartera de 3,09 veces, lo que pone de manifiesto una gestión de cobro ineficiente, dado que las cuentas por cobrar tardaron en transformarse en efectivo. Este resultado pone en evidencia las debilidades en el control de la morosidad y en los mecanismos de seguimiento a los clientes, factores que pudieron impactar la liquidez y el flujo de caja operativo de la organización.

En el año 2022, la rotación de cartera experimentó una ligera disminución a 3 veces, lo que indica una mayor presión financiera para mantener los gastos operativos, ya que una parte significativa de los recursos permaneció inmovilizada en cuentas por cobrar. Este comportamiento sugiere la importancia de políticas crediticias ya, que aumentaron la exposición al riesgo de incumplimiento por parte de los clientes.

Para el año 2023, se evidenció una mejora notable, alcanzando una rotación de 3,49 veces, lo que señala un progreso en la gestión crediticia y una mayor eficiencia en la conversión de las ventas a crédito. Sin embargo, el nivel de cartera vencida se mantuvo alto, lo que indica que persistían dificultades en los procesos de recuperación oportuna de las obligaciones financieras.

Durante 2024, la rotación de cartera volvió a descender a 3,28 veces, lo que refleja un retroceso en las estrategias de recaudo y un posible aumento en la morosidad. Este resultado sugiere que las acciones implementadas el año anterior no lograron consolidarse de manera sostenida, afectando potencialmente la liquidez y la estabilidad financiera de la empresa.

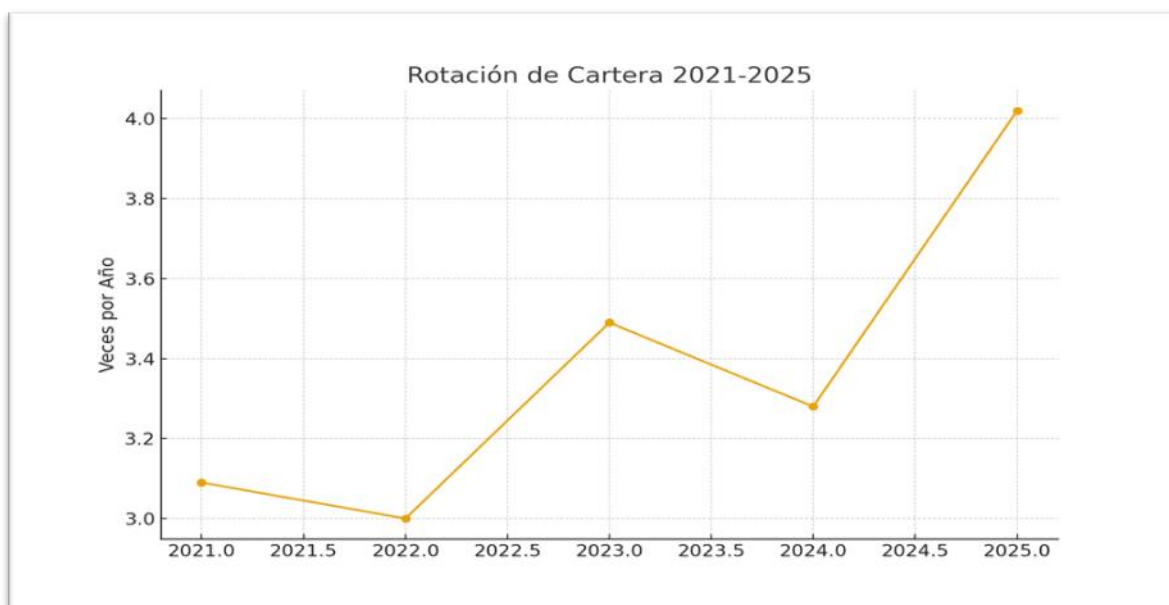
Finalmente, el año 2025 mostró el mejor desempeño del periodo analizado, con una rotación de cartera de 4 veces, lo que evidencia una gestión más eficiente y efectiva de las cuentas por cobrar, acompañada de una notable reducción en la cartera vencida. Este resultado sugiere una

mayor solidez en las políticas de crédito y cobro, así como un mejor control sobre los riesgos asociados a la morosidad.

En consecuencia, con el fin de analizar la efectividad de la gestión de recaudo de la empresa en el periodo de 2021 a 2025, se elaboraron gráficos comparativos que facilitan la visualización de la evolución del indicador de rotación de cartera y su influencia en la eficiencia financiera y operativa de la organización.

Figura 11

Evolución de la rotación de cartera 2021-2025



Fuente. Elaboración propia (2025)

La figura de rotación de cartera 2021–2025 muestra la evolución del número de veces que la cartera se recupera o renueva en un año.

Periodo promedio de cobro

El periodo promedio de cobro es un indicador financiero que muestra el promedio de días que una empresa tarda en recuperar el dinero de las ventas realizadas bajo la modalidad de crédito, es decir, el tiempo que transcurre entre la entrega de la mercancía y el pago por parte del cliente, Según Ross et al. (2018) este indicador es fundamental, ya que permite evaluar la eficiencia en la gestión de la cartera; mientras más corto sea el periodo de cobro, mayor será la liquidez con la que cuenta la empresa para atender sus obligaciones y operar con normalidad.

La fórmula que se utilizó para conocer el periodo promedio de cobro fue la siguiente:

Formula: Periodo promedio de cobro = 360/Rotación

El período promedio de cobro es un indicador esencial para Inversiones y Suministros CYM SAS, ya que permite analizar el tiempo que la empresa tarda en recuperar el dinero que ha otorgado a sus clientes por ventas a crédito. Este indicador se transforma en una herramienta crucial para evaluar la eficiencia en la gestión de cartera, dado que un periodo de cobro extenso impacta directamente en la liquidez, restringe la capacidad de cumplir con las obligaciones financieras y disminuye la posibilidad de reinvertir en actividades comerciales. A continuación, se determina el periodo promedio de cobro en la compañía durante los años 2021 al 2025.

Tabla 20

periodo promedio de cobro en la compañía durante los años 2021 al 2025

Año	Dividido (/ 360 días)	Rotación de cartera (veces)	Periodo promedio de cobro (días)
2021	360	3,09	116
2022	360	3	120
2023	360	3,49	103
2024	360	3,28	110
2025	360	4	90

Fuente. Elaboración propia (2025)

El período promedio de cobro indica la cantidad de días que la empresa tarda en recuperar el dinero que otorga a sus clientes a través de ventas a crédito. En el análisis del historial de 2021 a 2025, se observa que la empresa ha enfrentado dificultades constantes en su proceso de recaudo, ya que en todos los años analizados el indicador supera los 90 días, un tiempo que resulta excesivo para mantener una buena liquidez y un flujo de caja saludable.

Durante los años 2021 y 2022, el período de cobro fue de 116 y 120 días respectivamente, lo que indica un retraso considerable en los pagos de los clientes, posiblemente debido a una gestión de cobro ineficaz, políticas de crédito flexibles o un seguimiento insuficiente de la cartera. Este comportamiento impactó negativamente en la disponibilidad de efectivo para las operaciones diarias.

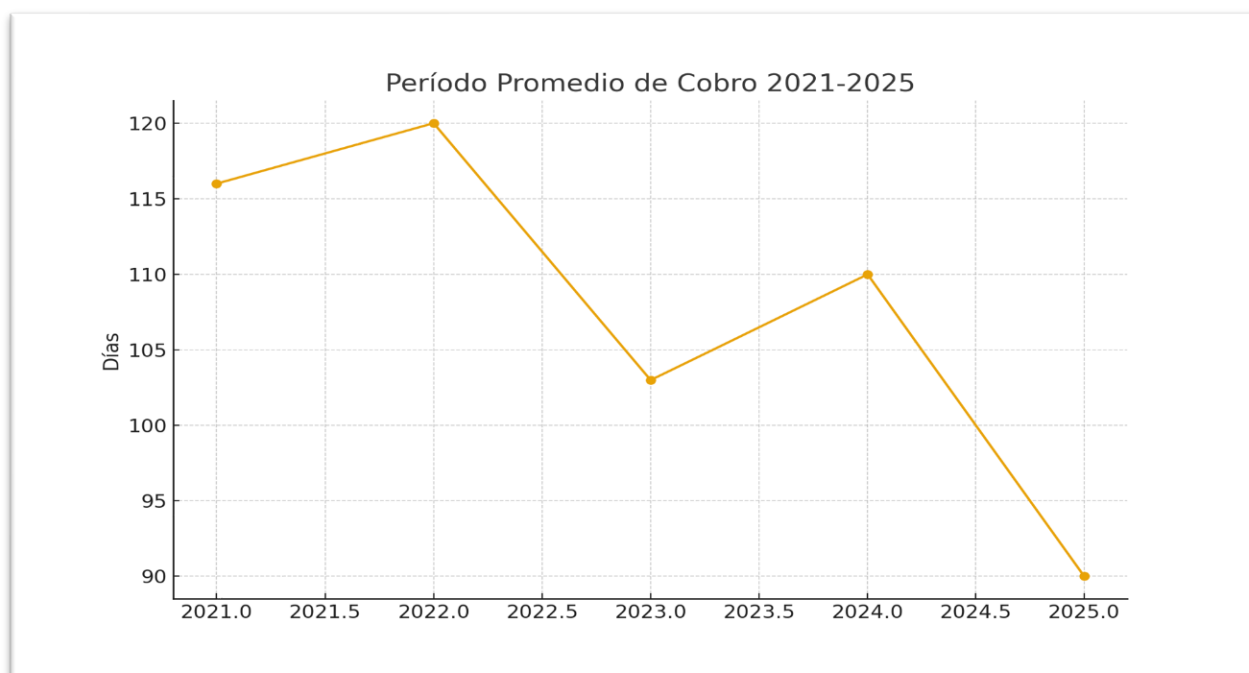
Para el año 2023, se aprecia una mejora con una reducción del período a 103 días. Esto puede sugerir que la empresa implementó mecanismos para acelerar los cobros o limitó los créditos a clientes con antecedentes de retraso. Sin embargo, aunque la cifra ha disminuido, sigue estando muy por encima de los estándares financieros recomendados (30–60 días).

En 2024, el indicador vuelve a aumentar a 110 días, evidenciando una recaída en el comportamiento de recaudo. Este aumento se relaciona con un incremento significativo en la cartera vencida registrado ese año, lo que demuestra que los controles no fueron suficientes para mantener la mejora alcanzada.

Para 2025, se presenta el mejor resultado del período con 90 días, lo que indica una recuperación en la eficacia del cobro. Aunque este valor es más favorable en comparación con los años anteriores, aún sugiere que la empresa necesita fortalecer aún más su gestión crediticia, ya que mantener plazos superiores a 60 días conlleva riesgos de liquidez y posibles incobrabilidades a largo plazo.

Figura 12

Período Promedio de Cobro 2021-2025



Fuente. Elaboración propia (2025)

Con la siguiente grafica se muestra el Período Promedio de Cobro 2021–2025 el cual refleja la cantidad de días promedio que tarda la empresa en recuperar su cartera o cobrar sus cuentas por cobrar.

Índice de morosidad

Según Gitman y Zutter (2012) el índice de morosidad es un indicador financiero que permite conocer que porcentaje de la cartera esta vencida o presenta incumplimiento por parte de los clientes. Este indicador muestra que tan eficiente está siendo la empresa en el proceso de

recuperación de cartera, además de reflejar el nivel de riesgo asociado a la posibilidad de no recuperar esos recursos. Un índice de morosidad elevado representa un mayor riesgo para la organización.

La fórmula utilizada para calcular el índice de morosidad es:

$$\text{Índice de morosidad} = (\text{cuentas vencidas} / \text{cuentas por cobrar totales}) \times 100$$

El indicado de morosidad es fundamental para Inversiones y Suministros CYM SAS, dado que facilita la identificación de la proporción de la cartera que presenta un riesgo de no ser recuperada dentro de los plazos establecidos. A continuación, se muestra el índice de morosidad de la empresa durante los años 2021 al 2025.

Tabla 21

Índice de morosidad de la empresa durante los años 2021 al 2025

Año	Cartera vencida	Cuentas por cobrar	Índice de morosidad
2021	\$ 505.800.430	\$ 758.539.530	66,70%
2022	\$ 408.503.600	\$ 948.545.010	43,05%
2023	\$ 605.801.405	\$ 900.580.325	67,25%
2024	\$ 758.012.540	\$ 1.050.958.000	72,14%
2025	\$ 408.305.150	\$ 922.738.200	44%

Fuente. Elaboración propia (2025)

El índice de morosidad de Inversiones y Suministros CYM SAS muestra un comportamiento alarmante durante los cinco años analizados, ubicándose en niveles que representan un alto riesgo para la estabilidad financiera de la empresa.

En año 2021, la morosidad alcanza un 66,70%, lo que indica que más de la mitad de las cuentas por cobrar estaban vencidas. Esto sugiere una falta de control en la asignación de créditos y un seguimiento inadecuado a los clientes, lo que permitió que una gran proporción de la cartera se trasladara a niveles de incumplimiento.

Para el año 2022, el indicador disminuye considerablemente a 43,05%, reflejando una mejora temporal en la gestión de cobro. Sin embargo, esta disminución puede estar más relacionada con una recuperación excepcional de ciertos clientes o a una provisión de cartera atrasada, que a una corrección estructural del modelo de crédito. Aunque el nivel sigue siendo alto, es el año con menor riesgo del periodo.

El año 2023, el índice se incrementa nuevamente hasta 67,25%, lo que demuestra que las acciones implementadas el año anterior no se mantuvieron en el tiempo. Este aumento de la cartera

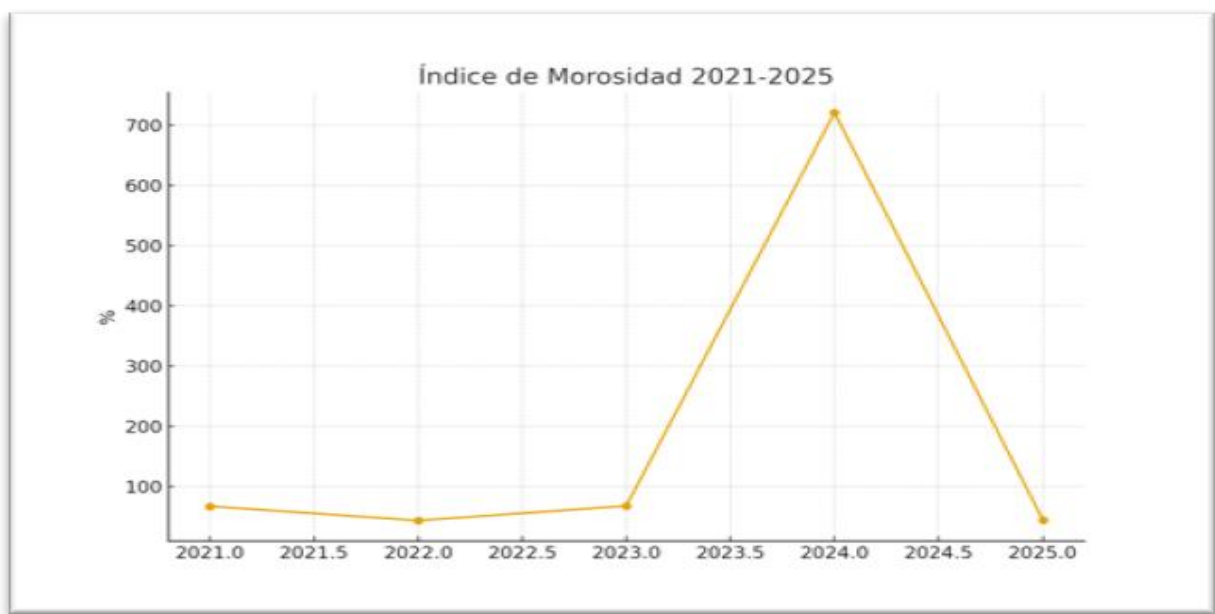
vencida indica que la empresa sigue otorgando créditos sin asegurarse del comportamiento de pago del cliente, manteniendo políticas comerciales flexibles que priorizan la venta sobre el recaudo.

Ya para el año 2024 representa el escenario más crítico, alcanzando un 72,14% en morosidad. Este resultado evidencia un colapso en la gestión de cartera: gran parte de los clientes no cumplen con los plazos y los mecanismos de recaudo son insuficientes. Esta situación puede estar relacionada con la acumulación de saldos antiguos, la falta de acciones de cobro coercitivas y una ausencia de depuración oportuna de cuentas de difícil recuperación.

Finalmente, en 2025 se observa una mejora significativa, reduciendo el indicador a 44%. Esta caída notable sugiere que se implementaron procedimientos más rigurosos de seguimiento, mayores exigencias en el otorgamiento de crédito o procesos de cobranza más efectivos. Posteriormente se muestra grafica de comportamientos del índice de morosidad durante los años mencionados

Tabla 22

Índice de Morosidad 2021-2025



Fuente. Elaboración propia

El gráfico Índice de Morosidad 2021–2025 muestra la proporción de cartera vencida frente al total de cuentas por cobrar durante los periodos analizados.

Hallazgos y Resultados

Con base en los resultados obtenidos, los indicadores reflejan una gestión débil en el manejo de la cartera. Se evidencian fallas significativas en el control de los créditos y en la recuperación oportuna de los mismos, lo cual representa un riesgo financiero importante para la empresa. En la siguiente table se presenta de forma detallada el estado actual de la cartera, en últimos 5 años de la empresa que permite visualizar con mayor claridad las deficiencias en su gestión.

Tabla 23

Indicadores financieros en el período de 2021 a 2025

Año	Ventas a crédito	Cuentas por cobrar	Cartera vencida	Rotación de cartera (veces)	Periodo promedio de cobro (días)	Índice de morosidad
2021	\$ 2.345.980.580	\$ 758.539.530	\$ 505.800.430	3,09	116	66,70%
2022	\$ 2.845.986.350	\$ 948.545.010	\$ 408.503.600	3	120	43,05%
2023	\$ 3.145.980.200	\$ 900.580.325	\$ 605.801.405	3,49	103	67,25%
2024	\$ 3.445.803.510	\$ 1.050.958.000	\$ 758.012.540	3,28	110	72,14%
2025	\$ 3.705.483.750	\$ 922.738.200	\$ 408.305.150	4	90	44%

Fuente. Elaboración propia.

Recomendaciones estratégicas

Teniendo en cuenta los hallazgos encontrados en la evaluación realizada a la empresa Inversiones y Suministros CYM S.A.S, se sugieren las siguientes recomendaciones.

- Documentar políticas de crédito con criterios claros de aprobación, montos y plazos.
- Segmentar clientes según su perfil de riesgo, aplicando condiciones diferenciadas de crédito.
- Implementar procesos de seguimiento y cobranza activa, con alertas y responsables asignados.
- Optimizar el uso del software contable y de facturación electrónica, asegurando el registro correcto de cada transacción.
- Capacitar a los clientes sobre la importancia de entregar su información tributaria para la facturación.

- Monitorear periódicamente los indicadores de cartera para tomar decisiones correctivas a tiempo.

En vista de que la organización está pasando por este proceso tan crítico en la gestión de su cartera se les recomienda adoptar un modelo de políticas en el cual puedan establecer todos estos criterios para otorgar créditos de una forma responsable y segura, y así evitar que se sigan presentando estas dificultades en su gestión, ya que esto a mediano plazo podría traer consecuencias las cuales no tendrán como cumplir financieramente los compromisos con terceros, esto podría conllevar al cierre de la organización por que la liquidez es lo fundamental en una organización

Objetivo C. Elaboración de modelo de políticas de cartera ajustado a las necesidades financieras y operativas de la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S, lineamientos para la implementación y mejora continua

El modelo de políticas de cartera constituye un instrumento administrativo y financiero que permite documentar de manera formal los lineamientos que orientan los procesos internos de una organización. Según Álvarez (2023), un manual de políticas contables aplicado a la gestión de cartera se entiende como una guía documentada sobre el manejo de las cuentas por cobrar, cuyo propósito es establecer procedimientos claros y basados en normas internacionales, con el fin de fortalecer el control financiero, mejorar el flujo de caja y favorecer el crecimiento empresarial.

En esta misma línea, Sánchez (2020) sostiene que un modelo de políticas contables debe contemplar el alcance, el marco legal, las definiciones, la identificación y clasificación de cartera, así como los procesos, procedimientos y responsables, de manera que se convierta en una estrategia integral para garantizar la adecuada gestión de cartera.

Por su parte, Rocha (2021), en su propuesta para la creación de un manual de políticas de cartera en una empresa del sector de conectividad, resalta que este tipo de instrumento regula procesos como la concesión de crédito, el seguimiento a cartera en mora y la elaboración de informes de gestión, asegurando con ello un mayor orden y control financiero.

De acuerdo con lo expuesto por distintos autores, toda organización debería contar mínimamente con un modelo de políticas de cartera que sirva como herramientas estratégicas para establecer lineamientos claros, orientados a respaldar los procesos de gestión proteger a la entidad

frente a posibles pérdidas derivadas de la cartera. En el caso de Inversiones y Suministros CYM S.A.S, la implementación de este modelo resulta especialmente relevante debido a la modalidad de operación que caracteriza a la empresa, en la cual la mayoría de las ventas se realizan a créditos. Esta condición hace necesario disponer de políticas y garantías reales que permitan proteger el flujo de efectivo y mantener la estabilidad financiera de la organización.

En consecuencia, la política de crédito y cobranza tiene como objetivo principal la optimización de la gestión financiera. Además, permite fortalecer la relación con los clientes mediante procedimientos bien definidos para el otorgamiento, recuperación y seguimiento de los créditos. En el caso de la empresa Inversiones y Suministros CYM S.A.S se busca que esta política de crédito contribuya a lograr un mejor control financiero.

Para el desarrollo de este objetivo, se tuvo en cuenta la pregunta rectora: ¿cómo elaborar un modelo de políticas de cartera y que características debe reunir para responder de manera adecuada a las necesidades financieras y operativas de la empresa, y cuáles son los lineamientos para su aplicación?

En este contexto, se procedió a la elaboración del modelo de políticas de cartera (ver anexo A), el cual constituye un elemento clave para el fortalecimiento de los procesos de gestión de crédito y cobranza. Esta iniciativa surge como respuesta a la identificación de debilidades estructurales en el manejo actual de la cartera, evidenciadas durante el diagnóstico, tiene como propósito garantizar una gestión más eficiente, segura y alineada con los objetivos financieros y operativos de la empresa, así mismo, en el modelo de políticas se establecen los responsables de su implementación y cumplimiento, con el propósito de garantizar la correcta ejecución de los procedimientos definidos.

Lineamientos para la implementación del modelo de políticas de cartera

La empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S enfrenta un gran desafío para implementar el modelo de políticas de cartera, debido a las particularidades del sector en el que opera. La mayoría de sus clientes potenciales son mineros que desarrollan su actividad de manera informal, ya que el Gobierno aún no ha establecido mecanismos efectivos que les permitan formalizarse. Esta situación dificulta la emisión de facturas electrónicas con los datos correspondientes, lo que representa un obstáculo para la adecuada gestión de la cartera.

Por esta razón, se recomienda a la empresa adelantar un proceso de concientización con sus clientes, destacando la importancia de contar con respaldos legales que respalden las

operaciones a crédito. Dichos documentos son fundamentales para garantizar la recuperación de la deuda, especialmente teniendo en cuenta que, al tratarse de minería informal, los operativos gubernamentales pueden afectar a los mineros y llevarlos a perder sus herramientas de trabajo, lo que impide que cumplan con sus obligaciones de pago.

Dado que la mayoría de las ventas se realizan a crédito, estos eventos pueden generar retrasos prolongados en los pagos e incluso comprometer la capacidad de la empresa para cumplir con sus propios compromisos financieros, poniendo en riesgo su estabilidad económica. Por ello, es indispensable que todas las deudas estén respaldadas por documentos legales debidamente firmados, los cuales permitan iniciar un proceso de cobro formal en caso de incumplimiento. Esta medida aplicaría principalmente para los clientes que no aceptan la emisión de facturas electrónicas. En cambio, para aquellos pocos clientes que sí permiten facturación electrónica, no habría inconveniente en aplicar el modelo de políticas de cartera en su totalidad.

Por otra parte, es importante resaltar que los mineros del departamento del Chocó están haciendo esfuerzos por lograr su legalización, considerando que la minería representa una de las principales fuentes de ingreso de la región. En el futuro, cuando el Estado implemente mecanismos que faciliten su formalización, la empresa podrá aplicar plenamente su modelo de políticas de cartera con todos los clientes. Mientras tanto, se recomienda fortalecer los procesos de documentación y control interno para garantizar la protección de los recursos y la continuidad operativa de la empresa.

Conclusiones

El desarrollo del diagnóstico de la gestión de la gestión de cartera de Inversiones y Suministros C&M S.A.S, apoyado tanto en la evaluación de los componentes internos del proceso como en el análisis de los indicadores financieros del periodo 2021-2025, permitió identificar debilidades estructurales que afectan de manera directa la liquidez, el control financiero y la sostenibilidad de la organización. En conjunto, los resultados evidenciaron que la empresa ha gestionado el crédito sin un soporte técnico y normativo adecuado, lo que incrementa su nivel de riesgo financiero.

Desde el análisis cuantitativo, se determinó que la empresa carece de políticas y procedimientos formales para el otorgamiento, seguimiento y recuperación de crédito, presenta deficiencias en el registro y control contable, y hace un uso limitado de las herramientas tecnológicas disponibles.

Aunque existe un seguimiento a la cartera, este se realiza de manera informal y sin garantías documentales que respalden las obligaciones de pago, situación que restringe la posibilidad de acudir a mecanismos legales de recuperación y expone a la organización a escenarios de liquidez.

De manera complementaria, el análisis comparativo de los indicadores financieros reveló una tendencia fluctuante en la administración de la cartera durante el periodo evaluado. Entre los años 2021 y 2023 se evidenció una baja rotación de cartera y períodos promedio de cobro superiores a los 100 días, acompañados de elevados niveles de morosidad que, en algunos casos, superaron el 60%, lo cual confirma deficiencias en la gestión del crédito y la recaudación. El año 2024 se identificó como el más crítico, al registrarse un incremento significativo de la cartera vencida y niveles de morosidad superiores al 70%, reflejando la ausencia de controles efectivos sobre las obligaciones vencidas.

Para el año 2025 se observó una mejora en la rotación de la cartera y en el periodo promedio de cobro, no obstante, los niveles de morosidad continúan siendo elevados, lo que indica que dichas mejoras aun no son suficientes ni sostenibles sin una intervención estructural en la gestión de la cartera.

En términos generales, en diagnóstico y la evaluación de la cartera, se evidenció que la empresa ha utilizado el crédito como una estrategia comercial de forma intensiva, sin una adecuada evaluación del riesgo ni mecanismos efectivos de control y recaudo.

En síntesis, el cumplimiento de estos objetivos permitió establecer que la gestión de cartera de Inversiones y Suministros C&M S.A.S, presenta falencias significativas tanto en el ámbito operativo como financiero, lo que justifica la necesidad de diseñar un modelo de políticas de cartera que establezca criterios claros de otorgamiento, mecanismos de control, estrategias de recuperación y acciones preventivas que contribuyan a fortalecer la liquidez y garanticen la sostenibilidad financiera de la organización.

Recomendaciones

1. Formalizar el modelo de políticas de cartera, se recomienda a Inversiones y Suministros C&M S.AS, adoptar e implementar el modelo de políticas propuesto, el cual establece criterios claros para el otorgamiento de créditos, definición de plazos, requisitos, documentales y condiciones de pagos.
2. Establecer procedimientos documentados para el crédito y el recaudo, es fundamental diseñar y aplicar procedimientos escritos que regulen el proceso de solicitud, aprobación, seguimiento y recuperación de la cartera, incluyendo la suscripción obligatoria de documentos que respalden el compromiso de pago (pagares, acuerdos de crédito o contratos). Esto permitirá contar con soporte legal ante posibles incumplimientos y fortalecer la transparencia de los procesos.
3. Fortalecer el control y registro contable de la cartera, se recomienda implementar controles contables integrales que permitan el registro oportuno y detallado de cada transacción relacionada con las cuentas por cobrar, garantizando la trazabilidad de la información y la generación de reportes financieros confiables. así mismo, se sugiere asegurar el cumplimiento de las normas contables vigentes en Colombia, con el fin de reducir riesgos frente a entes de control y mejorar la toma de decisiones gerenciales.
4. Implementar mecanismos de seguimiento y recuperación de cartera, se recomienda establecer estrategias formales de seguimiento a la cartera, tales como cronogramas de cobro, alertas tempranas, clasificación de clientes por nivel de riesgo y acciones escalonadas de recuperación. Estas medidas contribuirán a reducir los niveles de morosidad y a prevenir el deterioro de la cartera antes de que se convierta en incobrable.
5. Establecer un comité de riesgo crediticio, es aconsejable incorporar herramientas de evaluación del riesgo crediticio que permitan analizar la capacidad de pago de los clientes antes de otorgar créditos, así como definir límites de exposición y provisiones para cuentas de difícil recaudo. Esto ayudara a equilibrar la estrategia comercial con la sostenibilidad financiera de la organización.
6. Monitorear periódicamente los indicadores financieros de cartera, se recomienda realizar un seguimiento constante a indicadores como rotación de cartera, periodo promedio de cobro, índice de morosidad y cartera vencida, con el fin de evaluar la efectividad de las políticas implementadas y realizar ajustes oportunos. El análisis periódico de estos indicadores

permitirá consolidar las mejoras observadas en el año 2025 y evitar retrocesos en la gestión financiera

7. Fomentar una cultura organizacional orientada al cumplimiento financiero, sensibilizando a los colaboradores sobre la importancia del recaudo oportuno y la gestión eficiente de los recursos para garantizar la sostenibilidad de la empresa.

Referencias

- Álvarez, V. (2023). *Manual de políticas contables para la gestión de cartera*. Tecnológico de Antioquia.
- Arcila, L. (2021). *Diseño de un manual de políticas de gestión para el cobro de cartera: Caso de estudio Los Rosales S. A. de Pereira, Risaralda*. Trabajo de grado, Universidad del Valle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/3ce158a6-3bc3-464a-a5c9-bbbe4197fe1e>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2020). *Gestión financiera: Teoría y práctica*. Cengage Aprendizaje.
- Castrillón, A. C., & Orobio, L. E. (2022). *Diseño de un manual de control interno basado en el modelo COSO I para los procesos de inventarios y cartera en la empresa Samullantas del municipio de Cartago, Valle del Cauca*. Trabajo de grado, Universidad del Valle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/83e4aac4-ee3d-49ea-a585-39b3ec3bfb7a>
- Ccora Yauri, L. L. (2023). *Análisis y propuesta de mejora en la política crediticia de una empresa de productos químicos y auxiliares de la industria textil*. Trabajo de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/25425>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. McGraw-Hill.
- Congreso de la República de Colombia. (2006, enero 26). *Ley 1014 de 2006: De fomento a la cultura del emprendimiento* [Diario Oficial No. 46.164].
- Congreso de la República de Colombia. (2008, diciembre 4). *Ley 1258 de 2008: Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada* [Diario Oficial No. 47.383].
- Congreso de la República de Colombia. (2009, julio 13). *Ley 1314 de 2009: Por la cual se dictan normas en materia de contabilidad e información financiera y se adoptan otras disposiciones*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36833>
- Congreso de la República de Colombia. (2011, octubre 12). *Ley 1480 de 2011: Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones* [Diario Oficial No. 48.220].
- Congreso de la República de Colombia. (2013, agosto 20). *Ley 1676 de 2013: Por la cual se promueve el acceso al crédito y se dictan normas sobre garantías mobiliarias* [Diario Oficial No. 48.888].

Congreso de la República de Colombia. (2022, diciembre 13). Ley 2277 de 2022: Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria para la igualdad y la justicia social y se dictan otras disposiciones.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=199883>

Constitución Política de Colombia. (1991). *Artículo* 333.
<https://normativa.archivogeneral.gov.co/constitucion-politica-1991>

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Daft, R. L. (2021). *Management* (14th ed.). Cengage Learning.

García Montoya, E. T., & Toro Castaño, J. L. (2023). *Diseño de un sistema de control interno modelo COSO I en el proceso de selección de clientes en la cartera para la empresa Inversiones Agropecuarias García Patiño S. A. S., municipio de Armenia, Quindío*. Trabajo de grado, Universidad del Valle. <https://hdl.handle.net/10893/28134>

García, M., Gutiérrez, A., & Vásquez, M. (1997). *Diseño de un sistema de control interno*. Universidad de Medellín.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (13.^a ed.). Pearson Educación.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2021). *Principios de administración financiera* (14.^a ed.). Pearson Educación.

Gutiérrez, S. D., Peralta, A. L., & Mayrena, M. U. (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. *Revista Científica Estelí*, (38), 149–165.
<https://doi.org/10.5377/farem.v0i38.11949>

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning Editores, S.A.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.

Hull, J. (2012). *Gestión de Riesgos e Instituciones Financieras*. John Wiley & Sons.

IFRS Foundation. (2014). *Norma Internacional de Información Financiera 9: Instrumentos financieros*.

International Finance Corporation (IFC). (2021). *MSME finance gap: Assessment of the shortfalls and opportunities in financing micro, small and medium enterprises in emerging markets*. World Bank Group.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines*. <https://www.iso.org/standard/65694.html>

- Juliao, C. G. (2007). *La praxeología: Una teoría de la práctica*. Manuscrito no publicado.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). Holt, Rinehart and Winston.
- Kerzner, H. (2017). *Métricas, KPI y Dashboards de Gestión de Proyectos: Una Guía para Medir y Monitorear el Desempeño de Proyectos*. John Wiley & Sons.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14.^a ed.). McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administracion. Una perspectiva global y empresarial*. McGraw Hill.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.
- Marradi, A., Archenti, N., & Piovani, J. (2022). *Metodología de las ciencias sociales* (2.^a ed.). Siglo XXI Editores.
- Martínez Carazo, P. (2021). *El estudio de caso: Estrategia metodológica de investigación científica*. ECOE Ediciones.
- Méndez, J. (2010). *Análisis e interpretación de estados financieros*. Editorial Trillas.
- Milenioscuro (2016). Mapa del Municipio de Istmina, Chocó (Colombia). https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Colombia_-_Choc%C3%B3_-_Istmina.svg.
- Millán Solarte, J. C., & Cerezo, E. C. (2018). Modelos para otorgamiento y seguimiento en la gestión del riesgo de crédito. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 25, 23–41.
- Núñez, L. I. (2024). *Diseño de las políticas contables de cartera para la empresa Certificar en la ciudad de Montería, Córdoba* [Trabajo de grado de pregrado]. Corporación Universitaria Remington. <https://repositorio.uniremington.edu.co/handle/123456789/>
- Portugal, L. M. (2017). *Diagnóstico empresarial y análisis organizacional*. Editorial Alfaomega.
- Portugal, L. M. (2017). Taxonomía de los diagnósticos empresariales en el contexto latinoamericano. *Revista de Gestión y Desarrollo Empresarial*, 9(2), 33–48.
- República de Colombia. (2009, junio 2). *Decreto 2020 de 2009*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36358>
- República de Colombia. (2015, diciembre 14). Decreto 2420 de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76745>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (8^a ed.). Free Libros.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.^a ed.). Pearson
- Rocha, J. (2023). *Propuesta para la creación e implementación de un manual de políticas para el área de cartera*. Empresa Conectividad Jhon S.A.S.

- Rodríguez, J. M. (2016). Problemáticas financieras en PYMES colombianas y su impacto en la liquidez. *Revista de Estudios Empresariales*, 14(2), 55–70.
- Romero, A. (2022). La gestión de cartera en pequeñas empresas del Valle del Cauca: Un análisis desde la administración financiera [Trabajo de grado, Universidad del Valle].
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2022). *Essentials of corporate finance* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Salgado, M. L. (2021). *Gestión financiera y control de cartera en las organizaciones modernas*
- Sánchez, O.L. (2020). Diseño de Políticas de Recaudo de Cartera para la Empresa Toyorenault Gr. <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/b4e66267-8fb3-4e5f-b260-16abe85410b7/content>
- Simancas-Guardo, I. E. (2024). La gestión de cartera como pilar de sostenibilidad financiera: un camino para el crecimiento y la resiliencia a largo plazo. *Revista Científica Anfibios*, 7(1), 37-49. <https://doi.org/10.37979/afb.2024v7n1.146>
- Stake, R. (2020). *Investigación con estudios de casos* (2.ª ed.). Morata.
- Suárez, J. A. (2018). *Administración de cartera y gestión de crédito en las organizaciones*. Editorial Ecoe Ediciones.
- Subía Guerra, J. C. (2014). Guía didáctica: Marco conceptual de la auditoría integral. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Tamayo & Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigación científica* (5.ª ed.). Limusa.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. Pearson Educación.
- Vanegas Garavito, B. & Ramírez Echeverry, H. (2008). Gestión de costos en las PYMES. Bogotá, Colombia: Universidad Libre
- Weston, J., & Brigham, E. (1994). *Fundamentos de administración financiera*. McGraw Hill.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Apéndice**Apéndice A***Cámara de Comercio Inversiones y Suministros*

Cámara de Comercio del Chocó
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL
Fecha de expedición: 23/10/2025 - 4:48:43 PM



Recibo No.: 0001405087

Valor: \$00

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: pHcvtiBZNxUkblUd

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a <http://virtuales.camaramedellin.com.co/quibdo/e-cer/> y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario, contados a partir de la fecha de su expedición.

conformidad con lo establecido en los artículos 291 del Código General del Proceso y 67 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo

CONSTITUCIÓN

Que por Documento Privado del 06 de julio de 2020, del Accionista Unico, inscrito en esta Cámara de Comercio el 19 de agosto de 2020 con el No. 11679 del libro IX, se constituyó una Sociedad Por Acciones Simplificadas, Comercial denominada: INVERSIONES Y SUMINISTROS C&M S.A.S y podrá utilizar la sigla INVERSUM C&M S.A.S

TERMINO DE DURACIÓN

La persona jurídica no se encuentra disuelta y su duración es indefinida.

OBJETO SOCIAL

La sociedad tendrá como objeto social las siguientes:

Extracción de madera

Extracción de oro y otros metales preciosos

Extracción de piedra, arena, arcillas comunes, yeso y anhidrita

Forja, prensado, estampado y laminado de metal; pulvimetalurgia,

Construcción de otras obras de ingenier civil,

Comercio al por mayor de productos alimenticios

Comercio al por mayor de combustibles sólidos, líquidos, gaseosos y productos conexos

Comercio al por mayor de metales y productos metaliferos

Comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción



CERTIFICADO CAMARA DE COM...

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: pHcvtiBZNxUkblUd

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a <http://virtuales.camaramedellin.com.co/quibdo/e-cer/> y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario, contados a partir de la fecha de su expedición.

CON FUNDAMENTO EN LA MATRÍCULA E INSCRIPCIONES EFECTUADAS EN EL REGISTRO MERCANTIL, LA CÁMARA DE COMERCIO CERTIFICA:

NOMBRE, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO

Razón social: INVERSIONES Y SUMINISTROS C&M S.A.S
Sigla: INVERSUM C&M S.A.S
Nit: 901403686-0
Domicilio principal: ISTMINA, CHOCO, COLOMBIA

MATRÍCULA

Matrícula No.: 29-059309-12
Fecha de matrícula: 19 de Agosto de 2020
Último año renovado: 2025
Fecha de renovación: 25 de Marzo de 2025
Grupo NIIF: GRUPO III. Microempresas.

UBICACIÓN

Dirección del domicilio principal: BRR CUBIS SECTOR EL MARAÑON
Municipio: ISTMINA, CHOCO, COLOMBIA
Correo electrónico: inversionesysuministroscml@gmail.com
Teléfono comercial 1: 3205078234
Teléfono comercial 2: 3216077846
Teléfono comercial 3: No reportó
Página web: No reportó

Dirección para notificación judicial: BRR CUBIS SECTOR EL MARAÑON
Municipio: ISTMINA, CHOCO, COLOMBIA
Correo electrónico de notificación: inversionesysuministroscml@gmail.com
Teléfono para notificación 1: 3205078234
Teléfono para notificación 2: 3216077846
Teléfono para notificación 3: No reportó

La persona jurídica INVERSIONES Y SUMINISTROS C&M S.A.S SI autorizó para recibir notificaciones personales a través de correo electrónico, de

Apéndice B

Registro Único Tributario Inversiones y Suministro

DIAN		Formulario del Registro Único Tributario		001	
2. Concepto ☐ 0 ☒ 2 Actualización		4. Número de formulario 141137014351			
		 (415)7707212489984(8020) 000014113701435 1			
5. Número de Identificación Tributaria (NIT) 9 0 1 4 0 3 6 8 6		6. DV 0	12. Dirección seccional Impuestos y Aduanas de Guibío		14. Buzón electrónico 1 8
IDENTIFICACIÓN					
24. Tipo de contribuyente Persona jurídica		25. Tipo de documento 1		26. Número de identificación	
Lugar de expedición		28. País		29. Departamento	
31. Primer apellido		32. Segundo apellido		33. Primer nombre	
35. Razón social INVERSIONES Y SUMINISTROS C&M S.A.S.		37. Sigla INVERSUM C&M S.A.S			
UBICACIÓN					
38. País COLOMBIA		39. Departamento Chocó		40. Ciudad/Municipio Istmina	
41. Dirección principal BRR CUBIS SEC EL MARAÑON		42. Correo electrónico inversionesysuministroscm1@gmail.com			
43. Código postal		44. Teléfono 1		45. Teléfono 2	
CLASIFICACIÓN					
Actividad económica					
46. Código 4 6 5 9		47. Fecha inicio actividad 2 0 2 2 0 7 0 1		48. Código 4 7 5 2	
49. Fecha inicio actividad 2 0 2 0 1 0 0 1		50. Código 4 7 2 9 5 6 2 1		51. Código	
Responsabilidades, Calidades y Atributos					
53. Código 5 7 1 4 4 2 4 8 5 2 5 5					
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario					
07- Retención en la fuente a título de renta					
14- Informante de exogena					
42- Obligado a llevar contabilidad					
48- Impuesto sobre las ventas - IVA					
52- Facturador electrónico					
55- Informante de Beneficiarios Finales					
Usuarios aduaneros					
54. Código 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20					
Exportadores					
55. Forma 56. Tipo Servicio 1 2 3 57. Modo 58. CPC					
IMPORTANTE: Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción en el Registro Único Tributario -RUT-, tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación					
Para uso exclusivo de la DIAN					
59. Anexos SI ☐ NO ☒ 60. No. de Folios: 0					
La información suministrada a través del formulario oficial de inscripción, actualización, suspensión y cancelación del Registro Único Tributario (RUT), deberá ser exacta y veraz; en caso de constatar inexactitud en alguno de los datos suministrados se adelantarán los procedimientos administrativos sancionatorios o de suspensión, según el caso, Parágrafo del artículo 1.6.1.2.6 del Decreto 1625 del 2016. De igual manera al formalizar el trámite el usuario fue informado y acepta la política de tratamiento de datos ley 1581 de 2012. Firma del solicitante:					
Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 984. Nombre MOSQUERA CABRERA EMERSON DAVID 985. Cargo Representante legal Certificado					

Fecha generación documento PDF: 21-10-2025 03:19:47PM

Apéndice C

Factura remisión



INVERSIONES Y SUMINISTROS C&M S.A.S

NIT. 901.403.686-0

Barrio Cubis Sec El Marañon - Istmina Chocó

Cel: 319 240 9787

DIA	MES	AÑO
10	09	25

REMISIÓN

Nº 7693

Señor (a): Boricio Borrillo,			
Teléfono:		Nit:	
Dirección:			
CANT.	DESCRIPCIÓN	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
2	F. A3517		360.000
3	F. IF1553		720.000
2	F. A1318822		170.000
1	F. Acondicionado	Hx	200.000
1	F. n n	R220	190.000
7	F. LF3349		455.000
1	F. A3517		180.000
330	cm mg R13 3/4		429.000
4	Cap R2 3/4		40.000
2	Flon 3/4 x 1 1/2 R		60.000
2	r r r 90xm		130.000
494	cm mg R13 L		741.000
8	Cap R2 L		96.000
4	Flon LxL 3/4 R.		160.000
2	r r r 90		120.000
2	r r r 90xm		140.000
8	oring		8.000
Observaciones:		SUBTOTAL	5
		TOTAL	4'119.000

Comercializadora cosplásticos Nit 8.294.234-7 Tel 390 92 02 Medellín

Apéndice D
Factura electrónica de la remisión



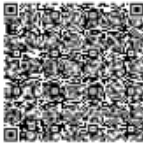
Actividad Económica Principal 4659
No somos Gran Contribuyente
No somos Agente Retenedor del Impuesto sobre las Ventas - IVA
No somos Autorretenedor del Impuesto sobre la Renta y Complementarios

Factura Electrónica de Venta

CYM - 2822

Representación Gráfica
Autorización Numeración de Facturación Electrónica
No. 18764082810604 de 05/11/2024 - 05/11/2026 autoriza CYM-2001 a CYM-3000

Tipo de Operación	Estandar
Fecha de Generación	11/09/2025 14:50
Fecha de Vencimiento	11/09/2025 14:50
Fecha de Validación	11/09/2025 14:51
Forma de Pago	Contado
Medio de Pago	Efectivo
Moneda	COP



DATOS DEL EMISOR				DATOS DEL CLIENTE			
Razón Social	INVERSIONES Y SUMINISTROS C&M S.A.S.			Razón Social	CONSUMIDOR FINAL		
Nombre Comercial	INVERSUM C&M S.A.S			Nombre Comercial			
NIT	901403686			CC	222222222222		
Obligación	IVA			Obligación	NO APLICA		
Email	inversionesysuministroscm1@gmail.co			Email	consumidor@dataico.com		
Teléfono	m			Teléfono	415 555 1212		
Dirección Fiscal	3192409787			Dirección	BRR CUBIS SEC EL MARAFION, ISTMINA,		
	BRR CUBIS SEC EL MARAFION, ISTMINA, (CHOCO, CO)			Ciudad, Depart.	ISTMINA, CHOCO (CO)		

No	REF	DESCRIPCIÓN	CANT	U/M	PRECIO	IMP	SUBTOTAL	TOTAL ITEM
1	CYM3001	FILTRO AF 3517	3	EA	\$151,261.00	IVA 19%	\$453,782.00	\$540,000.00
2	FILTRO AIRE 1318822	FILTRO AIRE 1318822	2	EA	\$71,429.00	IVA 19%	\$142,857.00	\$170,000.00
3	CYM4002	FILTRO AIRE ACONDICIONADO CABINA HX220	1	EA	\$168,067.00	IVA 19%	\$168,067.00	\$200,000.00
4	CYM4056	FILTRO PILOTO R220 ORIGINAL	1	EA	\$92,437.00	IVA 19%	\$92,437.00	\$110,000.00
5	LF 3349 =	LF 3349 = A 339 FILTRO ACEITE	7	EA	\$54,622.00	IVA 19%	\$382,353.00	\$455,000.00
6	Manguera R13 3/4 cm	Manguera R13 3/4 cm	330	EA	\$1,092.00	IVA 19%	\$360,505.00	\$429,001.00
7	CAPSULA 3/4	CAPSULA 3/4	4	EA	\$8,403.00	IVA 19%	\$33,613.00	\$40,000.00
8	CYM2234	FLANCHE R12 3/4" X 1 1/2" RECTO	2	EA	\$25,210.00	IVA 19%	\$50,420.00	\$60,000.00
9	FLANCHE 3/4 X 1 1/2 45°	FLANCHE 3/4 X 1 1/2 90 XM*	2	EA	\$54,622.00	IVA 19%	\$109,244.00	\$130,000.00
10	MANGUERA R13 1	Manguera R13 1" cm	494	EA	\$1,261.00	IVA 19%	\$622,687.00	\$740,998.00
11	CYM0324	Capsula R2 1"	8	EA	\$10,084.00	IVA 19%	\$80,672.00	\$96,000.00
12	CYM4318	FLANCHE 1 X 1 3/4 RECTO	4	EA	\$33,613.00	IVA 19%	\$134,454.00	\$160,000.00
13	CYM4318	FLANCHE 1 X 1 3/4 90°	2	EA	\$50,420.00	IVA 19%	\$100,840.00	\$120,000.00
14	FLANCHE 1 X 1 3/4 A 90° XM	FLANCHE 1 X 1 3/4 A 90° XM	2	EA	\$58,824.00	IVA 19%	\$117,647.00	\$140,000.00
15	CYM0829	Filtro IF-1553 P	3	EA	\$201,680.00	IVA 19%	\$605,040.00	\$719,998.00
16	ORING	ORING	8	EA	\$841.00	IVA 19%	\$6,726.00	\$8,004.00

CUFE: 5d8957f9b50478e3fd6cfc8b63b9753c78eeb2e1352df1004c56080aace14822e73736e54729b3ea6e2d8ddd35c2d9e1

Software DATAICO fabricado por Proveedor Tecnológico DATAICO SAS 901223648

PÁGINA 1 / 2



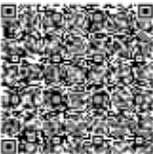
Actividad Económica Principal 4659
No somos Gran Contribuyente
No somos Agente Retenedor del Impuesto sobre las Ventas - IVA
No somos Autorretenedor del Impuesto sobre la Renta y Complementarios

Factura Electrónica de Venta

CYM - 2822

Representación Gráfica
Autorización Numeración de Facturación Electrónica
No. 18764082810604 de 05/11/2024 - 05/11/2026 autoriza CYM-2001 a CYM-3000

Tipo de Operación	Estandar
Fecha de Generación	11/09/2025 14:50
Fecha de Vencimiento	11/09/2025 14:50
Fecha de Validación	11/09/2025 14:51
Forma de Pago	Contado
Medio de Pago	Efectivo
Moneda	COP



16

Subtotal	\$3,461,345.00
IVA 19%	\$657,655.00
Total a Pagar	\$4,119,000.00

Unidades de medida: EA = cada

FIRMA EMISOR

FIRMA CLIENTE

CUFE: 5d8957f9b50478e3fd6cfc8b63b9753c78eeb2e1352df1004c56080aace14822e73736e54729b3ea6e2d8ddd35c2d9e1

Software DATAICO fabricado por Proveedor Tecnológico DATAICO SAS 901223648

PÁGINA 2 / 2

Apéndice E

Estados financieros comparativos

 INVERSIONES Y SUMINISTROS C&M S.A.S NIT 901.403.686-0 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO Comparativo al 31 de diciembre 2021-2025 Cifras Expresadas en Pesos Colombianos						ANALISIS VERTICAL				
DESCRIPCIÓN	SALDO 2025	SALDO 2024	SALDO 2023	SALDO 2022	SALDO 2021	2025	2024	2023	2022	2021
Activos										
Activos Corrientes										
Efectivos y Equivalentes de Efectivo	\$ 138.250.000,00	\$ 97.990.000	\$ 84.005.000	\$ 80.847.600	\$ 55.235.100	13,34%	12,91%	12,86%	12,68%	10,93%
Deudores Clientes	\$ 455.897.200,00	\$ 289.000.000	\$ 256.800.000	\$ 210.500.200	\$ 190.442.813	43,98%	38,09%	39,30%	33,02%	37,68%
Inventarios	\$ 323.125.100,00	\$ 256.890.000	\$ 200.356.000	\$ 235.400.000	\$ 182.032.546	31,17%	33,86%	30,66%	36,92%	36,02%
Total Activos Corrientes	\$ 917.272.300	\$ 643.880.000	\$ 541.161.000	\$ 526.747.800	\$ 427.710.459	88,49%	84,86%	82,82%	82,62%	84,63%
Activos no Corrientes										
Propiedades, Planta y Equipos	\$ 145.550.000,00	\$ 138.900.000	\$ 134.600.000	\$ 130.300.100	\$ 95.200.300	14,04%	18,31%	20,60%	20,44%	18,84%
Depreciación Acumulada	\$ 26.200.000,00	\$ 24.000.000	\$ 22.345.000	\$ 19.521.000	\$ 17.500.000	2,53%	3,16%	3,42%	3,06%	3,46%
Total Activos no Corrientes	\$ 119.350.000	\$ 114.900.000	\$ 112.255.000	\$ 110.779.100	\$ 77.700.300	11,51%	15,14%	17,18%	17,38%	15,37%
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.036.622.300	\$ 758.780.000	\$ 653.416.000	\$ 637.526.900	\$ 505.410.759	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Pasivos										
Pasivos Corrientes										
Acreedores Comerciales y otras CxP	\$ 177.500.000,00	\$ 98.500.000	\$ 93.400.000	\$ 87.300.400	\$ 80.125.300	62,83%	50,12%	49,95%	49,63%	48,84%
Impuestos, Gravámen y Tasas	\$ 85.500.200,00	\$ 81.340.000	\$ 78.900.000	\$ 76.500.000	\$ 74.600.500	30,27%	41,39%	42,19%	43,49%	45,47%
Obligaciones Laborales	\$ 19.500.000,00	\$ 16.700.000	\$ 14.690.000	\$ 12.100.400	\$ 9.325.000	6,90%	8,50%	7,86%	6,88%	5,68%
Total Pasivos Corrientes	\$ 282.500.200	\$ 196.540.000	\$ 186.990.000	\$ 175.900.800	\$ 164.050.800	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Pasivo no Corriente										
Anticipos y Avances Recibidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
Total Pasivo no Corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
TOTAL PASIVOS	\$ 282.500.200	\$ 196.540.000	\$ 186.990.000	\$ 175.900.800	\$ 164.050.800	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Patrimonio										
Capital Suscrito y Pagado	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	0,87%	0,89%	1,07%	1,08%	1,46%
Reservas Obligatorias	\$ 22.200.000,00	\$ 19.340.000	\$ 17.590.000	\$ 15.200.000	\$ 13.100.000	3,84%	3,44%	3,77%	3,29%	3,84%
Utilidades Acumuladas	\$ 382.100.000,00	\$ 336.900.000	\$ 248.836.000	\$ 244.226.100	\$ 200.586.055	66,15%	59,92%	53,35%	52,91%	58,76%
Utilidad del Ejercicio	\$ 168.300.500,00	\$ 201.000.000	\$ 195.000.000	\$ 197.200.000	\$ 122.673.904	29,14%	35,75%	41,81%	42,72%	35,94%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 577.600.500	\$ 562.240.000	\$ 466.426.000	\$ 461.626.100	\$ 341.359.959	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO	\$ 860.100.700	\$ 758.780.000	\$ 653.416.000	\$ 637.526.900	\$ 505.410.759					

 INVERSIONES Y SUMINISTROS C&M S.A.S NIT 901.403.686-0 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO Comparativo al 31 de diciembre 2021-2025 Cifras Expresadas en Pesos Colombianos						ANALISIS HORIZONTAL							
DESCRIPCIÓN	SALDO 2025	SALDO 2024	SALDO 2023	SALDO 2022	SALDO 2021	2025	Var.	2024	% Var.	2023	% Var.	2022	% Var.
Activos													
Activos Corrientes													
Efectivos y Equivalentes de Efectivo	\$ 138.250.000,00	\$ 97.990.000	\$ 84.005.000	\$ 80.847.600	\$ 55.235.100	\$ 40.260.000	41,09%	\$ 13.985.000	16,65%	\$ 3.157.400	3,91%	\$ 25.612.500	46,37%
Deudores Clientes	\$ 455.897.200,00	\$ 289.000.000	\$ 256.800.000	\$ 210.500.200	\$ 190.442.813	\$ 166.897.200	57,75%	\$ 32.200.000	12,54%	\$ 46.299.800	22,00%	\$ 20.057.387	10,53%
Inventarios	\$ 323.125.100,00	\$ 256.890.000	\$ 200.356.000	\$ 235.400.000	\$ 182.032.546	\$ 66.235.100	25,78%	\$ 56.534.000	28,22%	\$ 35.044.000	-14,89%	\$ 53.367.454	29,32%
Total Activos Corrientes	\$ 917.272.300	\$ 643.880.000	\$ 541.161.000	\$ 526.747.800	\$ 427.710.459	\$ 273.392.300	42,46%	\$ 102.719.000	18,98%	\$ 14.413.200	2,74%	\$ 99.037.341	23,16%
Activos no Corrientes													
Propiedades, Planta y Equipos	\$ 145.550.000,00	\$ 138.900.000	\$ 134.600.000	\$ 130.300.100	\$ 95.200.300	\$ 6.650.000	4,79%	\$ 4.300.000	3,19%	\$ 4.299.900	3,30%	\$ 35.099.800	36,87%
Depreciación Acumulada	\$ 26.200.000,00	\$ 24.000.000	\$ 22.345.000	\$ 19.521.000	\$ 17.500.000	\$ 2.200.000	9,17%	\$ 1.655.000	7,41%	\$ 2.824.000	14,47%	\$ 2.021.000	11,55%
Total Activos no Corrientes	\$ 119.350.000	\$ 114.900.000	\$ 112.255.000	\$ 110.779.100	\$ 77.700.300	\$ 4.450.000	3,87%	\$ 2.645.000	2,36%	\$ 1.475.900	1,33%	\$ 33.078.800	42,57%
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.036.622.300	\$ 758.780.000	\$ 653.416.000	\$ 637.526.900	\$ 505.410.759	\$ 277.842.300	36,62%	\$ 105.364.000	16,13%	\$ 15.889.100	2,49%	\$ 132.116.141	26,14%
Pasivos													
Pasivos Corrientes													
Acreedores Comerciales y otras CxP	\$ 177.500.000,00	\$ 98.500.000	\$ 93.400.000	\$ 87.300.400	\$ 80.125.300	\$ 79.000.000	80,20%	\$ 5.100.000	5,46%	\$ 6.099.600	6,99%	\$ 7.175.100	8,95%
Impuestos, Gravámen y Tasas	\$ 85.500.200,00	\$ 81.340.000	\$ 78.900.000	\$ 76.500.000	\$ 74.600.500	\$ 4.160.200	5,11%	\$ 2.440.000	3,09%	\$ 2.400.000	3,14%	\$ 1.899.500	2,55%
Obligaciones Laborales	\$ 19.500.000,00	\$ 16.700.000	\$ 14.690.000	\$ 12.100.400	\$ 9.325.000	\$ 2.800.000	16,77%	\$ 2.010.000	13,68%	\$ 2.589.600	21,40%	\$ 2.775.400	29,76%
Total Pasivos Corrientes	\$ 282.500.200	\$ 196.540.000	\$ 186.990.000	\$ 175.900.800	\$ 164.050.800	\$ 85.960.200	43,74%	\$ 9.550.000	5,11%	\$ 11.089.200	6,30%	\$ 11.850.000	7,22%
Pasivo no Corriente													
Anticipos y Avances Recibidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -		\$ -		\$ -	
Total Pasivo no Corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -		\$ -		\$ -	
TOTAL PASIVOS	\$ 282.500.200	\$ 196.540.000	\$ 186.990.000	\$ 175.900.800	\$ 164.050.800	\$ 85.960.200	43,74%	\$ 9.550.000	5,11%	\$ 11.089.200	6,30%	\$ 11.850.000	7,22%
Patrimonio													
Capital Suscrito y Pagado	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Reservas Obligatorias	\$ 22.200.000,00	\$ 19.340.000	\$ 17.590.000	\$ 15.200.000	\$ 13.100.000	\$ 2.860.000	14,79%	\$ 1.750.000	9,95%	\$ 2.390.000	15,72%	\$ 2.100.000	16,03%
Utilidades Acumuladas	\$ 382.100.000,00	\$ 336.900.000	\$ 248.836.000	\$ 244.226.100	\$ 200.586.055	\$ 45.200.000	13,42%	\$ 88.064.000	35,39%	\$ 4.609.900	1,89%	\$ 43.640.045	21,76%
Utilidad del Ejercicio	\$ 168.300.500,00	\$ 201.000.000	\$ 195.000.000	\$ 197.200.000	\$ 122.673.904	\$ 32.699.500	-16,27%	\$ 6.000.000	3,08%	\$ 2.200.000	-1,12%	\$ 74.526.096	60,75%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 577.600.500	\$ 562.240.000	\$ 466.426.000	\$ 461.626.100	\$ 341.359.959	\$ 15.360.500	2,73%	\$ 95.814.000	20,54%	\$ 4.799.900	1,04%	\$ 120.266.141	35,23%
TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO	\$ 860.100.700	\$ 758.780.000	\$ 653.416.000	\$ 637.526.900	\$ 505.410.759								

Apéndice F*Estado de resultados*

	INVERSIONES Y SUMINISTROS C&M S.A.S NIT 901.403.686-0 ESTADO DE RESULTADO Comparativo al 31 de diciembre 2021- 2025 Cifras Expresadas en Pesos Colombianos					
	AÑO 2025	AÑO 2024	AÑO 2023	AÑO 2022	AÑO 2021	
	INGRESOS ORDINARIOS					
	(+) Ingresos Propios de la ctividad	\$ 5.293.548.214,00	\$ 4.922.576.443,00	\$ 4.494.257.429,00	\$ 4.065.694.786,00	\$ 3.351.400.829,00
	(-) Devoluciones, Rebajas y Descuentos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=)Utilidad Bruta del periodo		\$ 5.293.548.214,00	\$ 4.922.576.443,00	\$ 4.494.257.429,00	\$ 4.065.694.786,00	\$ 3.351.400.829,00
(-) Costos de venta		\$ 4.100.354.800,00	\$ 3.850.450.200,00	\$ 3.648.754.200,00	\$ 3.353.500.100,00	\$ 2.600.184.200,00
(-) Devoluciones en compras de costos		\$ 19.355.200,00	\$ 32.457.100,00	\$ 47.235.800,00	\$ 37.825.500,00	\$ 76.876.018,00
(=) Total costo de venta		\$ 4.080.999.600,00	\$ 3.817.993.100,00	\$ 3.601.518.400,00	\$ 3.315.674.600,00	\$ 2.523.308.182,00
(=) MARGEN DE CONTRIBUCION		\$ 1.212.548.614,00	\$ 1.104.583.343,00	\$ 892.739.029,00	\$ 750.020.186,00	\$ 828.092.647,00
(-) GASTOS DE OPERACIÓN						
Gastos de Administracion		\$ 208.900.000,00	\$ 205.147.700,00	\$ 210.898.500,00	\$ 198.100.000,00	\$ 190.672.384,00
Gastos de venta		\$ 18.300.100,00	\$ 12.890.600,00	\$ 12.155.000,00	\$ 9.200.000,00	\$ 11.528.100,00
(=) Total gastos Operacionales de Admin y de ventas		\$ 227.200.100,00	\$ 218.038.300,00	\$ 223.053.500,00	\$ 207.300.000,00	\$ 202.200.484,00
(=) Utilidad Operacional		\$ 985.348.514,00	\$ 886.545.043,00	\$ 669.685.529,00	\$ 542.720.186,00	\$ 625.892.163,00
ACTIVIDADES NO OPERACIONALES		-\$ 7.250.000,00	-\$ 5.728.100,00	-\$ 9.150.200,00	-\$ 6.537.100,00	-\$ 13.892.669,00
(=) Pérdida No operacional						
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO		\$ 978.098.514,00	\$ 880.816.943,00	\$ 660.535.329,00	\$ 536.183.086,00	\$ 611.999.494,00
(-) Impuesto de Renta y complementarios (35%)		\$ 342.334.479,90	\$ 308.285.930,05	\$ 231.187.365,15	\$ 187.664.080,10	\$ 214.199.822,90
UTILIDAD LIQUIDA (Resultado de periodo despues de impuestos)		\$ 635.764.034,10	\$ 572.531.012,95	\$ 429.347.963,85	\$ 348.519.005,90	\$ 397.799.671,10
(=)UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 635.764.034,10	\$ 572.531.012,95	\$ 429.347.963,85	\$ 348.519.005,90	\$ 397.799.671,10

Apéndice G

Bitácora



DIRECCIÓN DE REGIONALIZACIÓN
Sede Regional Cartago
Programas Académicos de Pregrado

BITÁCORA DE TRABAJO DE CAMPO

Periodo académico:	Agosto – Diciembre 2025		
Programa académico:	Contaduría Pública	Código:	3841
Nombre del estudiante:	Yaira Patricia Mosquera 202056404- Yesica Daniela Rengifo 202056405		
Título del trabajo de grado:	Diseño de un modelo de políticas de cartera y su impacto en la gestión del riesgo crediticio Caso de estudio: Inversiones y Suministros C&M S.A.S		
Modalidad:	Práctica Empresarial		
Nombre del docente asesor:	Dirlena Gallego Ramírez.		

FECHA DE ACTIVIDAD	TEMA ABORDADO	OBSERVACIONES / RETROALIMENTACIÓN	COMPROMISOS
Del 20- 27 de agosto	Conocimiento de la estructura organizacional de los procesos contables y financieros.	Se evidencio la necesidad de fortalecer los controles de cartera y su gestión crediticia.	Analizar la documentación contables de la empresa sobre la cartera.
Del 28 -03 de septiembre	Recolección de datos e información sobre las cuentas por cobrar de la cartera.	Se observó que la mayor parte de la cartera de ventas a créditos está sin respaldo.	Organizar la información obtenida y elaborar el primer diagnóstico.
Del 04-10 de septiembre	Diagnosticó la gestión de cartera y los procesos de crédito y cobranza.	Se identificó falencias en el registro y control de las cuentas por cobrar.	Diseñar un instrumento para evaluar los componentes del proceso de cartera.
Del 11 – 17 de septiembre	Aplicación de encuesta sobre políticas y manejo de la empresa.	Se recopilaron datos claves para establecer los niveles de riesgos y confianza del proceso.	Tabular y analizar los resultados obtenidos.
Del 18 – 24 de septiembre	Aplicación de indicadores financieros.	Identificar las tendencias y crecimiento de la cartera vencida de la empresa.	Realizar comparativos y analizar las causas de la morosidad.
Del 25 de septiembre – 01 octubre	Identificación de los riesgos crediticios y análisis de clientes según su nivel de cumplimiento.	Se clasificaron los clientes por niveles de riesgo (alto-medio-bajo)	Formular estrategias de control y mitigación del riesgo.

F28-IP-04-02-01
V-01-2022

Elaborado por: Oficina de Calidad y Mejoramiento

Del 02 – 08 de octubre	Diseño del modelo de políticas de cartera para la empresa Inversiones	Se elaboró un borrador del manual de políticas de cartera ajustado a la realidad de la empresa	Revisar el modelo con el área contable y el gerente
Del 15 – 22 de octubre	Presentación preliminar del modelo de políticas al docente asesor	Se sugirieron ajustes en el apartado metodológico	Implementar correcciones y afinar el trabajo
Del 22 al 29 de octubre	Entrega final del manual de políticas de cartera y conclusiones del proyecto	Se cumplieron los objetivos del trabajo.	Socializar resultados finales con la gerencia de la empresa.

Se sugiere actualizar permanentemente este formato en la medida en que se reúnan con la empresa objeto de estudio, teniendo como premisa que es una evidencia aplicativa que le facilitará el seguimiento al cumplimiento de sus compromisos.

Yaira P. Mosquera

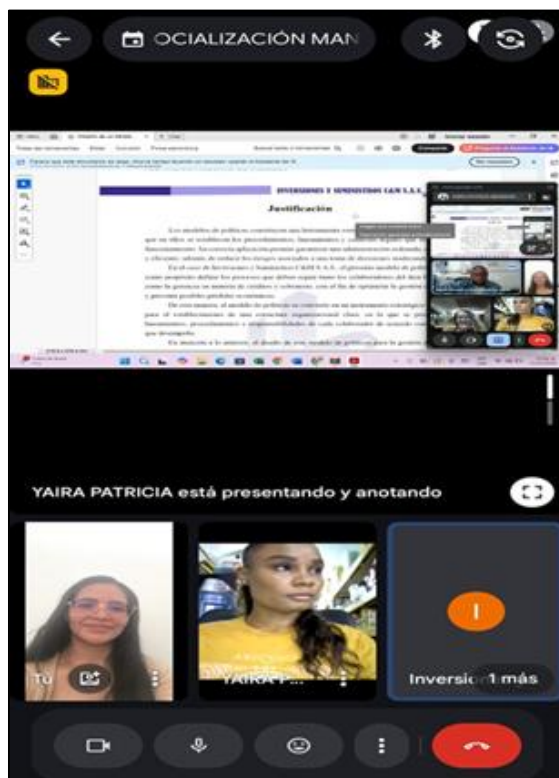
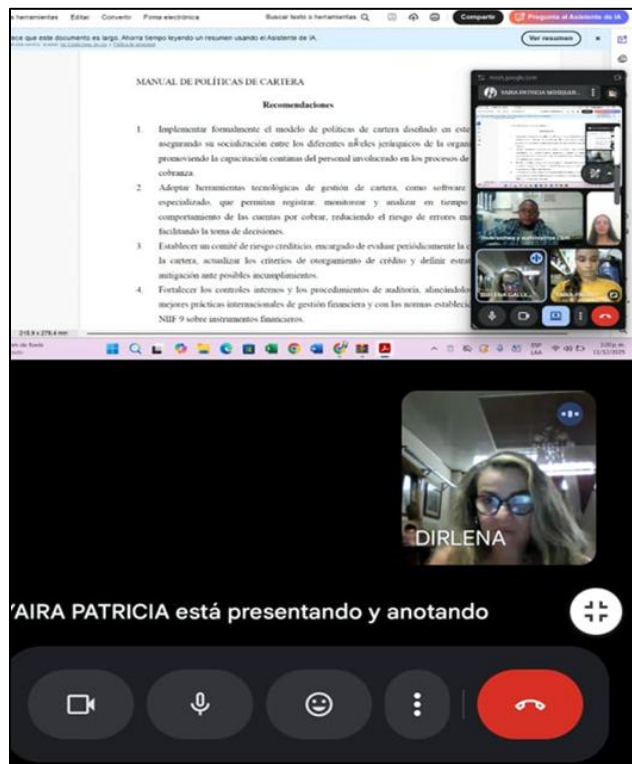
Daniela Rengifo

Firma del estudiante

Emerson Mosquera

Vo.Bo. Representante legal

Dirlena Gallego Ramírez

Apéndice H*Evidencias fotográficas*

Apéndice I*Encuesta área de gestión financiera*

Nombre del instrumento:	Encuesta para diagnóstico de procesos de gestión de cartera y riesgo crediticio.	
Propósito:	Evaluar la situación actual de la gestión de cartera de la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S	
Empresa:	Inversiones y Suministros C&M S.A.S.	
Área evaluada:	Gestión de Cartera	
Elaborado por:	Yaira Mosquera – Daniela Rengifo	Fecha: 08/2025

Tipo de respuesta: Escala Tipo Likert de 0-2, donde:

0: No se evidencian registros ni controles formales en el proceso de cartera.

1: Existen registros básicos, pero son informales o desactualizados.

2: El proceso cuenta con registros claros, organizados y actualizados que permiten un control adecuado.

1

La información recolectada será utilizada únicamente con fines de diagnóstico interno y mejora de los procesos organizacionales.

Componente 1: Políticas y Procedimientos

1. ¿La empresa cuenta con políticas claras para la gestión de la cartera?
0 ☒ 1 ☐ 2 ☐

2. ¿Las políticas de crédito y cobro están documentadas por escrito?
0 ☒ 1 ☐ 2 ☐

3. ¿Se aplican de manera uniforme los mismos procedimientos de crédito a todos los clientes?
0 ☒ 1 ☐ 2 ☐

4. ¿Existe un procedimiento formal para evaluar y clasificar el nivel de riesgo crediticio?
0 ☒ 1 ☐ 2 ☐

5. ¿Se realiza un análisis previo de la capacidad de pago antes de otorgar créditos?
0 ☐ 1 ☒ 2 ☐

6. ¿La empresa lleva un control periódico de la rotación de cartera?
0 ☐ 1 ☒ 2 ☐

Componente 2: Registro y control contable

1. ¿La empresa registra todas las cuentas por cobrar en el software contable?
0 ☒ 1 ☐ 2 ☐

2. ¿Se lleva un control reconciliado entre los registros contables y los soportes físicos?
0 ☒ 1 ☐ 2 ☐

3. ¿Existen procedimientos documentados para el registro contable de la cartera?
0 ☒ 1 ☐ 2 ☐

Nombre del instrumento:	Encuesta para diagnóstico de procesos de gestión de cartera y riesgo crediticio.	
Propósito:	Evaluar la situación actual de la gestión de cartera de la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S	
Empresa:	Inversiones y Suministros C&M S.A.S.	
Área evaluada:	Gestión de Cartera	
Elaborado por:	Yaira Mosquera – Daniela Rengifo	Fecha: 08/2025

4. ¿Los saldos de cartera que se encuentran en el sistema son congruentes con los que se han reportado a los clientes?
- 0 ☒ 1 ☐ 2 ☐

Componente 3: Seguimiento y recuperación

- ¿La empresa lleva a cabo un seguimiento de las cuentas por cobrar?
0 ☐ 1 ☒ 2 ☐
- ¿Se lleva un control de los clientes con historial de morosidad?
0 ☐ 1 ☒ 2 ☐
- ¿Los clientes cumplen regularmente con los plazos de pago establecidos?
0 ☐ 1 ☒ 2 ☐
- ¿La empresa realiza recordatorios de pagos a los clientes antes del vencimiento de la factura, tales como llamadas, correos electrónicos o mensajes?
0 ☐ 1 ☒ 2 ☐
- ¿La empresa hace gestión de cobro de forma oportuna tras el vencimiento??
0 ☐ 1 ☒ 2 ☐
- ¿La empresa establece acuerdos de pago con clientes en mora??
0 ☐ 1 ☒ 2 ☐

Componente 4: Herramientas Tecnológicas y Registro

- ¿La empresa cuenta con un software especializado para la gestión de cartera?
0 ☐ 1 ☒ 2 ☐
- ¿El software contable genera reportes automáticos de vencimientos de cartera?
0 ☒ 1 ☐ 2 ☐
- ¿Se cuenta con alertas tecnológicas que advierten sobre vencimientos próximos?
0 ☒ 1 ☐ 2 ☐
- ¿Existen respaldos digitales de la información de cartera?
0 ☒ 1 ☐ 2 ☐

Nombre del instrumento:	Encuesta para diagnóstico de procesos de gestión de cartera y riesgo crediticio.	
Propósito:	Evaluar la situación actual de la gestión de cartera de la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S	
Empresa:	Inversiones y Suministros C&M S.A.S.	
Área evaluada:	Gestión de Cartera	
Elaborado por:	Yaira Mosquera – Daniela Rengifo	Fecha: 08/2025

5. ¿La empresa utiliza indicadores automáticos generados por el software para el control de la cartera

0 ☒ 1 ☐ 2 ☐

Componente 5: Riego y liquidez

1. ¿La empresa evalúa periódicamente el impacto de la cartera en la liquidez?

0 ☒ 1 ☐ 2 ☐

2. ¿La empresa tiene mecanismos adecuados para gestionar los riesgos de incobrabilidad?

0 ☒ 1 ☐ 2 ☐

3. ¿Se establecen límites de crédito a clientes para mitigar riesgos de liquidez?

0 ☐ 1 ☒ 2 ☐

4. ¿La empresa cuenta con un plan de contingencia en caso de problemas de liquidez?

0 ☒ 1 ☐ 2 ☐

Comentarios y observaciones del encuestado:

Agradecemos su participación en este proceso. La información recopilada permitirá fortalecer las políticas, procedimientos y estrategias de gestión de cartera, contribuyendo a la mejora continua de la empresa. Los resultados serán analizados y presentados en un informe formal.

Yaira Patricia Mosquera Cabrera

Nombre del validador

Profesión: Estudiante

Fecha: 08/2025

Yesica Daniela Rengifo Vasquez

Nombre del validador

Profesión: Estudiante

Fecha: 08/2025

Dirlena Gallego Ramírez

Profesión: Asesora de trabajo de grado

Fecha: 08/2025

Apéndice J

Acta de socialización modelo de políticas y evidencias sobre la no realización de la visita de campo de manera presencial.

Nombre del instrumento:	Acta socialización modelo de políticas de cartera	
Propósito:	Recomendaciones para la implementación	
Empresa:	Inversiones y Suministros C&M S.A.S	
Área evaluada:	Gestión de cartera	
Elaborado por:	Yaira Mosquera – Daniela Rengifo	Fecha: 12/2025 Hora: 03pm – 03:30pm

OBJETIVO: Socializar con el gerente de la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S el modelo de políticas de cartera y los lineamientos para su implementación, con el fin de fortalecer y mejorar la gestión de la cartera de la organización.

1. ORDEN DEL DÍA

1. Bienvenida y saludo
2. Presentación del objetivo de la reunión
3. Socialización del modelo de políticas de cartera
4. Aclaración sobre la no realización de la visita de campo
5. Intervención del gerente
6. Conclusiones y compromisos

2. DESARROLLO

La profesora Dirlena Gallego inició a la reunión brindando la bienvenida y un cordial saludo a los participantes. Seguidamente, indicó que el propósito del encuentro era socializar el modelo de políticas de cartera diseñado por las estudiantes Yesica Daniela Rengifo Vásquez y Yaira Patricia Mosquera Cabrera, como resultado del proceso de práctica empresarial desarrollado en la empresa Inversiones y Suministros C&M S.A.S.

Así mismo, se procedió a la socialización del modelo de políticas al gerente, el cual tomo a bien los lineamientos establecidos en el para ponerlos en marcha en la organización.

Posteriormente, las estudiantes tomaron la palabra y ratificaron, tal como se había informado previamente al gerente, las razones por las cuales no fue posible la realización de la visita de campo por parte de la asesora del trabajo de grado y de la estudiante Yesica Daniela Rengifo Vásquez. Dicha situación se debió a las múltiples problemáticas presentadas en la vía que comunica a Risaralda con el departamento del Chocó, entre ellas cierres viales, derrumbes y la presencia de grupos armados al margen de la ley (ELN), quienes en diversas ocasiones impusieron restricciones a la movilidad y realizaron actos violentos, lo que representaba un riesgo significativo para la seguridad e integridad de las personas involucradas.

A continuación, el gerente general de la empresa intervino para confirmar que la realización de visitas presenciales resultaba compleja y riesgosa, teniendo en cuenta las condiciones de seguridad y orden público que se presentan en las vías del departamento del Chocó, por lo cual manifestó su comprensión frente a la decisión adoptada.

Nombre del instrumento:	Acta socialización modelo de políticas de cartera	
Propósito:	Recomendaciones para la implementación	
Empresa:	Inversiones y Suministros C&M S.A.S	
Área evaluada:	Gestión de cartera	
Elaborado por:	Yaira Mosquera – Daniela Rengifo	
		Fecha: 10/12/2025 Hora: 03pm – 03:30pm

3. CONCLUSIONES

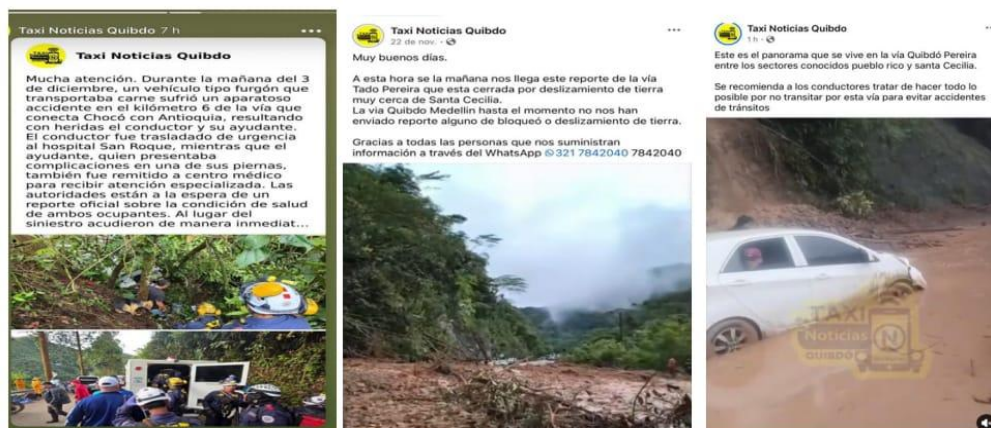
- Se realizó de manera satisfactoria la socialización del modelo de políticas de cartera diseñado para la empresa.
- Se dejó constancia de las razones de seguridad que impidieron la realización de visitas de campo presenciales.
- El gerente manifestó su conformidad con el proceso desarrollado y con el uso de herramientas tecnológicas como alternativa válida.

4. COMPROMISOS

Actividad	Responsable	Fecha
• El gerente de la empresa revisará el modelo de políticas de cartera socializado para su posible aplicación. • Las estudiantes entregarán el documento final del modelo junto con los lineamientos para su implementación	Gerente General	10/12/2025
Nombre	Cargo	Firma
Emerson Mosquera	Gerente general	Emerson Mosquera

No siendo otro el objeto de la reunión se da por finalizada a la hora 03:30pm

Nota: se adjuntan las evidencias que sustentan la no realización de la visita de campo.



Nombre del instrumento:	Acta socialización modelo de políticas de cartera	
Propósito:	Recomendaciones para la implementación	
Empresa:	Inversiones y Suministros C&M S.A.S	
Área evaluada:	Gestión de cartera	
Elaborado por:	Yaira Mosquera – Daniela Rengifo	Fecha: 12/2025 Hora: 03pm – 03:30pm



**NotimovilChocó** · Seguir

#LOULTIMOJ habitantes de la región.
La mañana de este miércoles 3 de diciembre se registró un nuevo episodio de violencia en la vía nacional que comunica a los departamentos de Risaralda y Chocó.

De acuerdo con información preliminar, un grupo de hombres armados salió al paso de varios vehículos en un punto de la carretera ubicado en jurisdicción del municipio de Tadó.

Los sujetos atravesaron la vía utilizando automotores particulares y, posteriormente, procedieron a incendiar dos vehículos de carga tipo furgón que transportaban alimentos y mercancías con destino al departamento del Chocó, afectando gravemente la movilidad y la operación logística de la región.

Tras el ataque, la vía permanece completamente cerrada, mientras las autoridades adelantan labores de verificación, control y aseguramiento del área para garantizar la integridad de los usuarios. Este hecho genera preocupación entre los transportadores.

#somosnotimovilchocó

**CHOCÓ**

**SEGURIDAD**

"HOMBRES ARMADOS QUEMAN DOS VEHÍCULOS DE CARGA EN LA VÍA TADÓ-PEREIRA"

La carretera que conecta a Risaralda con el Chocó amaneció bloqueada después de que hombres armados interceptaran a los transportadores y quemaran dos vehículos de carga.

**Taxi Noticias Quibdo**

13 de nov. ·

Nos reportan desde la vía Quibdo-Pereira que esta principal vía aún continúa cerrada en el sector conocido como el Tabor por estos vehículos que fueron atravesados esta mañana por varios hombres al parecer pertenecientes al ELN que les salieron al paso a los conductores y les hicieron apagar el motor y procedieron a llevarse las llaves de los mismos.

La vía Quibdo Medellín hasta el momento total normalidad.

Gracias a todas las personas que nos suministran información a través del WhatsApp 321 7842040



**Taxi Noticias Quibdo**

20 de nov. ·

Nos llega reporte de la vía Tadó-Pereira.

Siendo las 12:40 del medio día de hoy jueves 20 de noviembre varios hombres armados con brazaletes de ELN salieron a la vía pública en el sector conocido como Muindó procedieron a parar tres vehículos de carga al parecer pretendían incinerarlos.

El Ejército llegó en ese preciso momento y hubo un combate que duró aproximadamente dos horas con el resultado de un hombre con prendas del ELN muerto el cual le fue encontrado un fusil, munición, intendencia brazaletes del ELN y radio.

Sin mas datos hasta el momento.

Ya la vía esta habilitada y sin ninguna novedad hasta el momento.

Gracias a todas las personas que nos suministran información a través del WhatsApp 3217842040de *Taxi Noticias Quibdo.*

