

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**PROYECTO DE GRADO**



**DISEÑAR INDICADORES PARA EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA CARTERA  
DE LA EMPRESA CONSORCIO DÍA S.A.**

**Trabajo de prácticas para optar al título de profesional en Negocios Internacionales**

**Autor: Madeleini Valdez Rincón**

**Tutor: Jason Peñaranda López**

**Santa Marta, septiembre 2019**



**DISEÑAR INDICADORES PARA EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA CARTERA  
DE LA EMPRESA CONSORCIO DÍA S.A**

---

**Madeleini Valdez Rincon**

**C.C 1.082.958.711**

**Dirección: Santa Marta – Colombia**

**3017277906**

**Correo Electrónico: [mvaldezr@misena.edu.co](mailto:mvaldezr@misena.edu.co)**

---

**Doc. Jason Peñaranda López**

**Tutor**

## Tabla de contenido

Abstract .....	6
Introducción.....	7
Generalidades de la empresa.....	8
<b>Reseña histórica</b> .....	8
<b>Aspecto legal</b> .....	9
<b>Aspecto organizacional</b> .....	10
<b>Estructura de procesos Consorcio Dia S.A</b> .....	11
<b>Misión</b> .....	12
<b>Visión</b> .....	12
<b>Política integral de gestión</b> .....	12
<b>Información del trabajo realizado</b> .....	14
<b>Descripción del área de trabajo</b> .....	14
<b>Descripción de las actividades asignadas</b> .....	15
<b>Autoevaluación</b> .....	16
<b>Conclusiones</b> .....	17
<b>Recomendaciones generales</b> .....	17
<b>Propuesta</b> .....	18
<b>Desarrollo de la propuesta</b> .....	18
<b>Indicador de cartera vencida</b> .....	19
<b>Indicador de participación de la cartera vencida por periodos</b> .....	20
<b>Indicador de recaudo</b> .....	21
<b>Indicador FAC-CUM</b> .....	21
<b>Indicador de seguimiento de cartera semanal</b> .....	22
<b>Recaudo de la semana:</b> .....	23
<b>Diagnóstico</b> .....	24
<b>Planteamiento del problema</b> .....	25
<b>Justificación</b> .....	26
<b>Objetivos</b> .....	27
<b>Objetivo general</b> .....	27
<b>Objetivos específicos</b> .....	27
<b>Referentes teóricos</b> .....	28
<b>Gestión de cartera</b> .....	29

<b>Cartera vencida .....</b>	<b>30</b>
<b>Gestión de cobranza .....</b>	<b>31</b>
<b>Administración de recursos financieros en cartera .....</b>	<b>32</b>
<b>Plan de acción .....</b>	<b>33</b>
<b>Resultados obtenidos.....</b>	<b>34</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>36</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>37</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	16
Tabla 2.....	33

## **Abstract**

CONSORCIO DIA arises from the need to monopolize the local market that lacked, at the time, a professional transporter that was dedicated to handling liquids of important multinationals, both in the department and in the rest of the country.

The activities carried out by the company are managed through credit policies where the large brands of multinationals make disbursements of money within 30, 60 and 90 days. Together with the previous context, the present investigation frames its interest in which CONSORCIO DIA obtains a rapid improvement in its portfolio collection processes so that its recovery does not affect the cash flow, working capital and the capacity of the companies to meet their financial obligations in the short and long term.

## **Introducción**

CONSORCIO DIA surge de la necesidad de acaparar el mercado local que carecía, en su momento, de un transportador profesional que se dedicara a manejar líquidos de importantes multinacionales, tanto en el departamento como en el resto del país.

Las actividades que desarrolla la empresa son gestionadas a través de políticas de crédito donde las grandes marcas de las multinacionales realizan los desembolsos de dinero a 30, 60 y 90 días.

Enmarcado lo anterior, lo que se espera es que el recaudo se constituya como una fortaleza para el engranaje financiero de la empresa, en otras palabras, es fundamental que los clientes cumplan puntualmente con los compromisos financieros, ya que el no cumplimiento de estos derivaría en una incapacidad de la empresa para afrontar sus cuentas por pagar, y por ende, el capital de trabajo.

Como se ha podido evidenciar, este modelo de ventas representa un alto riesgo por la permanente incertidumbre sobre los créditos que se otorgan y la recuperación del mismo en los plazos definidos.

Aunado el contexto anterior, la presente investigación enmarca su interés en que CONSORCIO DIA obtenga un presuroso mejoramiento en sus procesos de cobro de cartera de tal manera que la recuperación de esta no afecte el flujo de efectivo, el capital de trabajo y la capacidad de la empresas para afrontar sus obligaciones financieras a corto y largo plazo.

## **Generalidades de la empresa**

### **Reseña histórica**

CONSORCIO DIA nace como una alianza estratégica el 11 de Enero del 2001. Ante la necesidad de EXXONMOBIL de Colombia de contar con un transportador profesional dedicado a suplir los requerimientos de la Multinacional Drummond LTD.

El negocio inicia sus actividades con el acuerdo que firman tres compañías reconocidas a nivel nacional, DURAMOS TRANSPORTES, TRANSPORTES INOXIDABLES (ACTUALMENTE COORDINADORA DE TANQUES) Y TRANSPORTES AROCA, donde cada una aporta los recursos y la infraestructura necesaria para la operación.

En primer lugar estuvieron ubicados el primer año en la ciudad de Cartagena. En el 2004 se trasladan a Galapa -Atlántico para estar más cerca de las plantas de abastecimiento de EXXONMOBIL y hacer más ágil el abastecimiento de combustible a DRUMMOND LTD. En cuanto a la planta de personal se contrata a un profesional como Representante de los CONSORCIADOS quien además cumple las funciones de Gerente General y de Comercial de la empresa. Se vincula personal administrativo para cubrir las áreas de Contabilidad y manejo de personal y para las áreas de Mantenimiento, Logística y HSEQ.

El CONSORCIO DIA S.A. tiene hoy en día la prioridad de desarrollar acciones enmarcadas dentro un ámbito legal que sean compatibles con las necesidades ambientales, económicas y de bienestar de la comunidad en la cual desarrollamos nuestras operaciones.

Actualmente el CONSORCIO DIA S.A. maneja varios contratos de gran importancia en Colombia con las Empresas Multinacionales DRUMMOND LTD, C.I. PRODECO S.A y

ORGANIZACIÓN TERPEL operaciones en las cuales transporta más de 17 millones de galones al mes, lo que se traduce en niveles de facturación de más de 4.500 millones de pesos mensualmente. Estas cifras nos convierten en la empresa líder en Colombia en transporte de Combustibles blancos.

Desde el 10 de febrero del año 2011, el Ministerio de Transporte habilitó al CONSORCIO DIA S.A. como empresa de servicio público de transporte terrestre automotor modalidad CARGA.

### **Aspecto legal**

**Nombre:** CONSORCIO DIA S.A.

**Nit:** 900294208-0

**Dirección:** CR 7A 20B 113 VALLEDUPAR

**No. Matrícula:** 90779 **Fecha Matrícula:** JUNIO 10 DE 2009

**Constitución:** POR ESCRITURA PUBLICA NÚMERO 3237 DEL 04 DE DICIEMBRE DE 2007 DE LA NOTARIA PRIMERA DE VALLEDUPAR

**Junta Directiva: (Principales)** DURAN MARTINEZ JAIME ALBERTO, VASQUEZ ESCOBAR JUAN FERNANDO Y SARQUIS MATTA JOSE ELIAS. **(Suplentes)** DURAN MOSQUERA OSCAR JAIME, URIBE MORENO LUIS CARLOS Y MEJIA CEBALLOS MARIA FERNANDA.

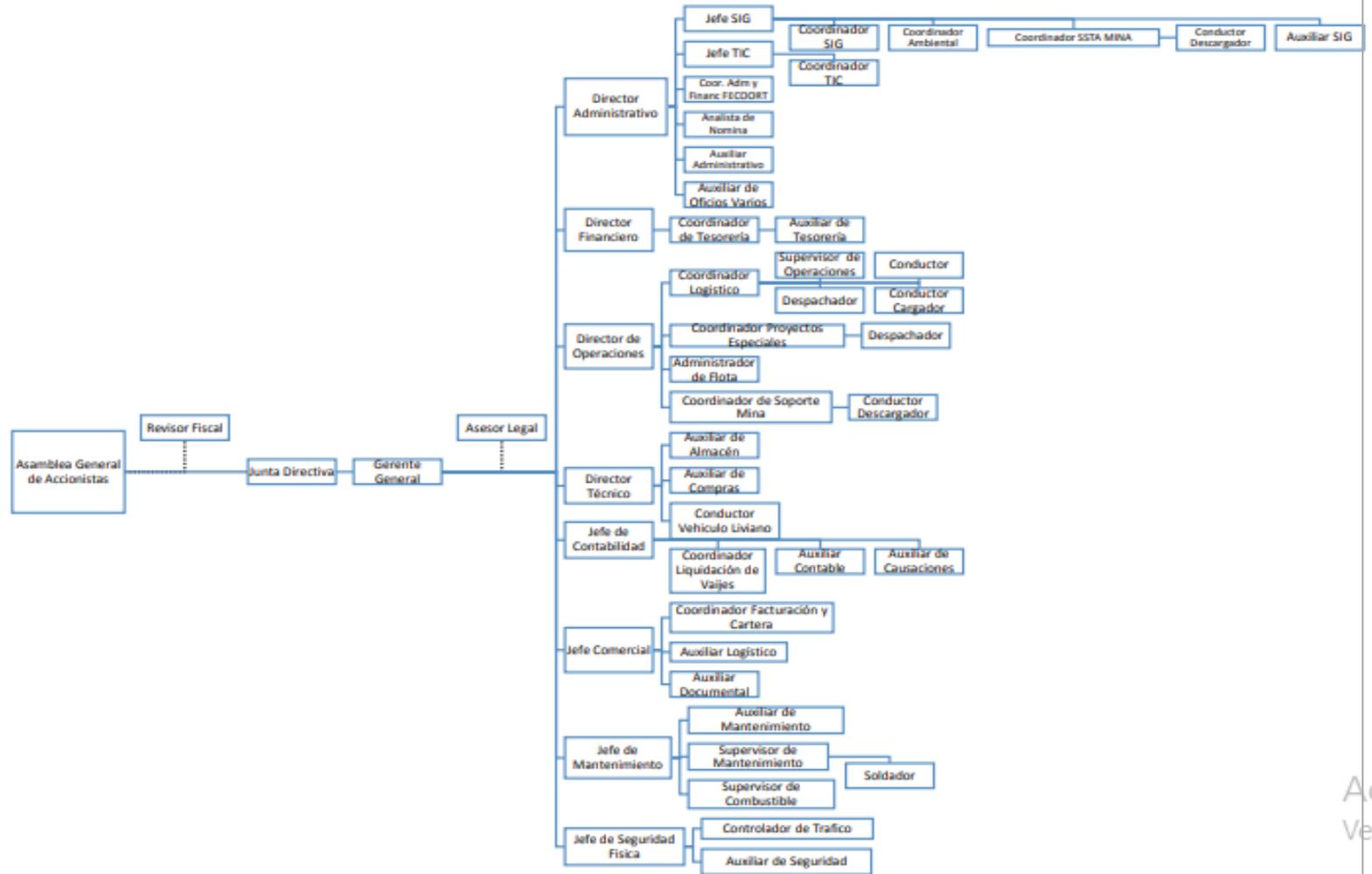
**Gerente:** OCHOA CADAVID JUAN DIEGO

**Subgerente:** DURAN MARTINEZ JAIME ALBERTO

**Revisor Fiscal:** FLOREZ JIMENEZ GUILLERMO JAVIER

**Suplente:** PAEZ GUETE LIS YORLENY

### Aspecto organizacional



## Estructura de procesos Consorcio Dia S.A

ESTRUCTURA DE PROCESOS DE  
CONSORCIO DIA S.A.

**Misión**

Somos el proveedor líder de transporte de derivados del petróleo para la industria minera colombiana. Contamos con un valioso equipó humano competente y comprometido con satisfacer las necesidades de nuestros clientes y partes interesadas, apoyados de una flota de vehículos propios y tecnología de punta bajo un enfoque de transparencia/ respeto cumplimiento y calidad.

**Visión**

En el mediano plazo seremos proveedores de transporte de carga liquida a granel para las industrias minera, petrolera y agroindustrial colombiana y seguiremos siendo el proveedor líder para el sector minero.

Conservaremos nuestra vocación de servicio enfocados en la excelencia, asegurando el bienestar de nuestro valioso equipo humano y orientando nuestras operaciones a satisfacer las necesidades y superar las expectativas de nuestros clientes y partes interesadas. Seremos reconocidos como una organización con los más altos estándares de seguridad, salud, cuidado al medio ambiente y calidad.

**Política integral de gestión**

CONSORCIO DIA S.A. es una organización dedicada al transporte terrestre de carga liquida y seca, comprometida a satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes y demás partes interesadas; mediante una operación enmarcada en la Gestión de la Calidad,

Seguridad, Salud en el Trabajo, Ambiente y Control y Seguridad de la Cadena de Suministro; por tanto, en todas nuestras actividades propias y subcontratadas estamos comprometidos con:

- Prestar un servicio que se distinga por una respuesta inmediata a través de una operación segura y con personal competente y comprometido que permita mantener altos niveles de oportunidad en las entregas y bajo el marco de un comercio legítimo para la prevención de actividades ilícitas, corrupción, soborno, la financiación del terrorismo y demás eventos que puedan afectar la integridad de la cadena de suministro;
- Identificar peligros y aspectos ambientales, evaluar y valorar los riesgos e impactos ambientales resultantes del desarrollo de nuestras actividades, y establecer los controles pertinentes para evitar la ocurrencia de incidentes que involucren lesiones personales, enfermedades laborales, daños a la propiedad e impacto socio-ambiental así como prevenir afectaciones en el medio ambiente a través de la gestión ambiental para una operación basada en el desarrollo sostenible que promueve el cuidado y la protección del medio ambiente.
- Propiciar un ambiente seguro de trabajo y proteger la integridad y el bienestar de nuestros empleados, sus familias, contratistas, subcontratistas, comunidad y cualquier otra parte interesada que pueda ser afectada por el desarrollo de nuestras actividades; el suministro de los recursos económicos, técnicos y humanos necesarios para nuestro Sistema Integrado de Gestión; el cumplimiento de los requisitos legales aplicables y de otra índole suscritos por la organización, y el mantenimiento y mejoramiento continuo de nuestra gestión.

## **Información del trabajo realizado**

### **Descripción del área de trabajo**

#### **GESTION COMERCIAL:**

El área comercial es la encargada de materializar lo concerniente a la adquisición y formalización de relaciones comerciales con los Asociados de Negocios (clientes), partiendo de cotizaciones, licitaciones, ofertas, propuestas de negocios y cierre de contratos, de acuerdo con los parámetros establecidos por los Asociados de Negocios (clientes) detectando sus necesidades y garantizándoles el cumplimiento de las mismas. Del mismo modo contempla procedimientos de evaluación de nuevos Asociados de Negocios (clientes) que vayan más allá de los asuntos de solidez financiera e incluyan indicadores de seguridad, tal como referencias comerciales y asociaciones profesionales. Además busca promover dentro de sus asociados el desarrollo y ejecución de acciones preventivas destinadas a evitar el contrabando de mercancías, narcóticos y terrorismo a través del comercio legítimo.

A continuación se relaciona las partes que conforman dicha área y un resumen de sus responsabilidades:

Jefe Comercial: Recibir solicitudes de ofertas y requerimientos de clientes y dar respuesta a dichos requerimientos. / Realizar solicitudes a los clientes de información requerida por CDIA. / Realizar solicitud de estudio de disponibilidad de prestación de servicios. / Evaluar el riesgo asociado a clientes. / Realizar control de ventas y cumplimiento de respuesta. / Conciliar los viajes realizados con clientes. / Crear clientes en SITRAC, crear negocios y parametrizar valores a pagar a socios. / Elaborar ofertas mercantiles para participar en licitaciones.

Coordinador de facturación y cartera: Generar oportunamente las facturas y la gestión de cobro a los clientes para garantizar el recaudo en las fechas estipuladas

Auxiliar logístico: Apoyar al Área Comercial en todas aquellas funciones que se generen de su operación para la prestación del servicio, donde se garantice un rápido ingreso de las guías de viaje, cumplimiento en sistema y conciliación con los clientes.

Auxiliar documental: Realizar control, seguimiento, ingreso, creación y actualización de la documentación correspondiente a la flota de vehículos y al personal de conductores, garantizando que la flota y el equipo de trabajo esté operativo para la satisfacción de los requerimientos de nuestros clientes.

### **Descripción de las actividades asignadas**

El cargo de coordinador de Facturación de cartera describe funciones como:

- Soportar al Área Comercial con las actividades que garanticen la facturación a conformidad de los servicios prestados de acuerdo a las condiciones contractuales.
- Facturación de los servicios de transporte, prestados por las distintas oficinas a nivel nacional.
- Atención a los requerimientos del cliente.
- Gestionar la conciliación de los servicios prestados con el cliente, para emitir una facturación oportuna y/o ágil, de manera que se pueda disminuir el tiempo de facturación, contribuyendo a un óptimo recaudo de recursos y mejoramiento del flujo de caja.

- Alineación con la Planeación Estratégica de la Gerencia General, conforme a la medición de indicadores de Facturación y recaudo de cartera.
- Realizar el flujo de cartera semanal, favoreciendo a la distribución de pagos a socios y proveedores externos.
- Analizar y elaborar planes de acción respecto al estado de cartera actual.

### Autoevaluación

Autoevaluación					
COMPONENTES	CALIFICACIÓN				
Califique de 1 a 5 los componentes de autoevaluación	1	2	3	4	5
AUSENCIA DE SABERES		x			
LOGROS ALCANZADOS					x
RECONOCIMIENTOS OBTENIDOS					x
ANALISIS CRÍTICO DE SU EXPERIENCIA EN LA PRÁCTICA				x	

Ilustración 1

La autoevaluación anteriormente calificada, denota en sus elementos, para lo que respecta a logros alcanzados, una máxima puntuación ya que diseñar estos indicadores se ha tornado importante a la hora de contribuir con los términos de eficiencia en el análisis de la dirección financiera para tomar decisiones acerca de los clientes menos rentable, pero también, evaluar acciones sobre las cuentas por pagar tanto a proveedores como gastos de administración y ventas. Lo que tiene que ver con los reconocimientos obtenidos, dentro de la compañía se maneja un espacio para destacar las contribuciones que realizan los colaboradores dentro de la empresa. Desde la experiencia en la práctica, se puede inferir que la capacidad resolutiva para plantear una

mejora, se vio referenciada por una motivación de cambiar los procesos para que la información que generara el área sirviera para un mayor margen de análisis por parte de la gerencia.

### **Conclusiones**

Las mejoras presentadas por la dependencia de Coordinación de Facturación y Cartera de la empresa CONSORCIO DIA S.A, deben ser producto del trabajo colectivo entre la misma y el área comercial, por medio de la adopción de criterios comunes de mejora en cada uno de los procesos desarrollados, se logrará obtener mejores resultados en la eficiencia del recaudo y la calidad de cartera según las metas que se proponga la dirección financiera.

Como consecuencia directa de las diferentes estrategias aplicadas por el área de Coordinación de Facturación y Cartera, se presentará una disminución en la cartera vencida, para que así la cifra más baja alcanzada no supere el 20% del total de la cartera siendo este un indicador muy positivo.

### **Recomendaciones generales**

El seguimiento oportuno a los saldos por cobrar de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos logra que se minimice el riesgo de incobrabilidad de las cuentas, al clasificar los casos según sea el resultado obtenido de la labor de cobro, dándole seguimiento a los casos de difícil cobro por la vía administrativa o elevarlo a la recuperación por la vía jurídica.

## **Propuesta**

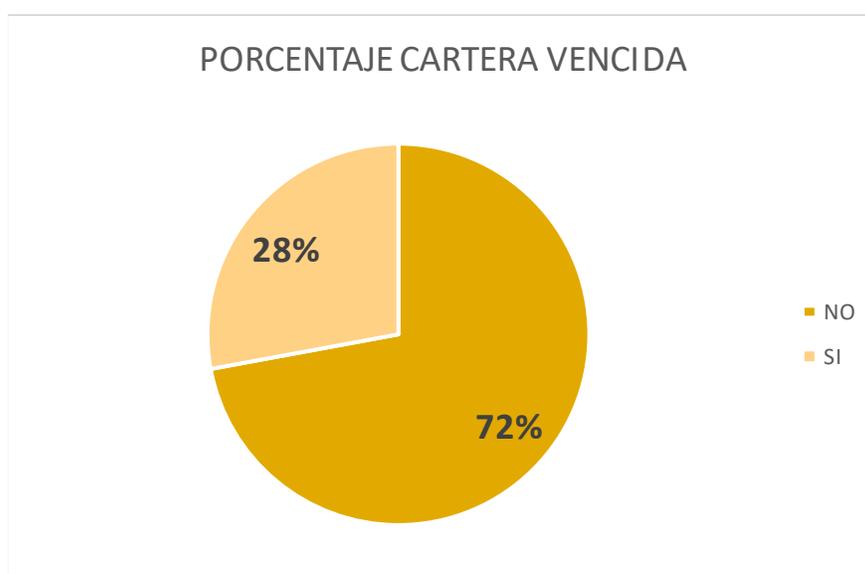
**Nombre de la propuesta:** Diseño de indicadores para el control y seguimiento de la cartera de la empresa Consorcio Día S.A.

### **Desarrollo de la propuesta**

Para una empresa la gestión de la cobranza constituye un pilar importante en la medida que se describe la respuesta financiera que tiene la compañía para responder a obligaciones tanto a corto y largo plazo. En efecto, si se analiza la estructura de los estados financieros, más concretamente el estado de resultados se puede suscribir que para afrontar gastos de venta y de administración se depende de lo facturado. En ese sentido, la gestión de la cobranza en una empresa se debe alinear favorablemente con los demás departamentos o áreas, buscando coordinar estrategias para evitar que los ingresos se posterguen en demasía, o inclusive, se pierda el control del seguimiento al reporte.

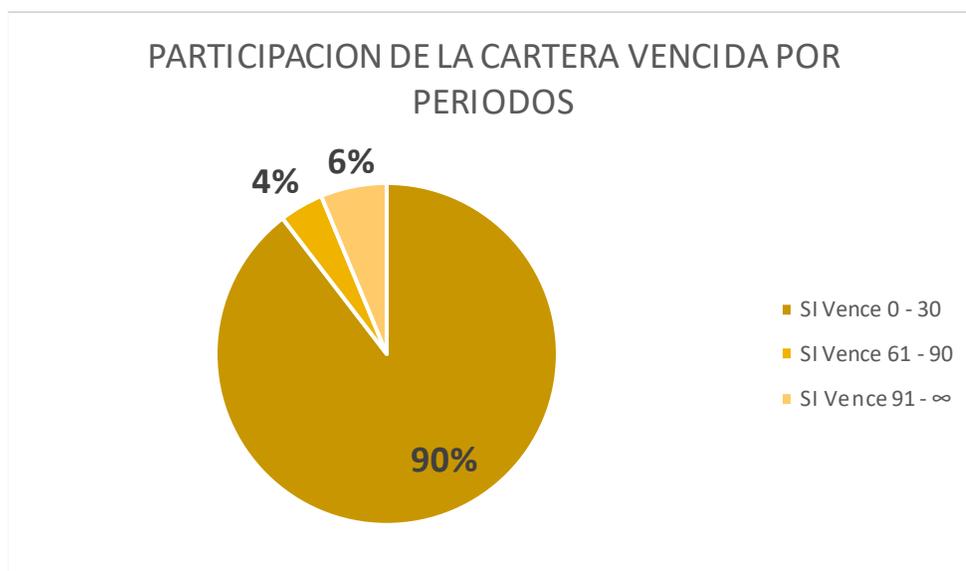
**Indicador de cartera vencida**

PORCENTAJE DE CARTERA VENCIDA			
VENCIDO	CUENTA	SALDO	PORCENTAJE
NO	124	\$ 3.685.296.980	72%
SI	48	\$ 1.578.826.936	28%
<b>Total general</b>	<b>172</b>	<b>\$ 5.264.123.916</b>	<b>100%</b>



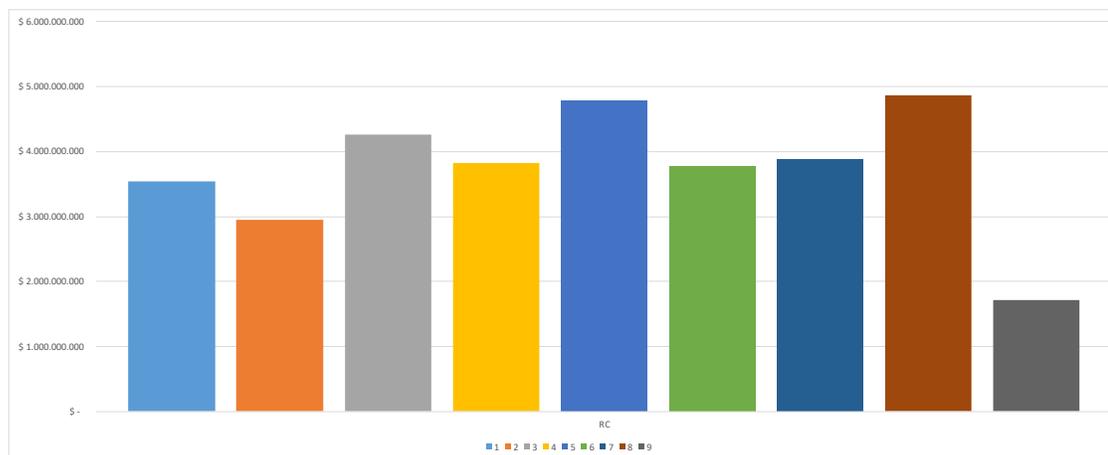
### Indicador de participación de la cartera vencida por periodos

PARTICIPACION DE LA CARTERA VENCIDA POR PERIODOS			
Etiquetas de fila	CUENTA	SALDO	PORCENTAJE
SI			
Vence 0 - 30	43	\$ 1.516.893.721	90%
Vence 61 - 90	2	\$ 445.800	4%
Vence 91 - ∞	3	\$ 61.487.415	6%
<b>Total general</b>	<b>48</b>	<b>\$ 1.578.826.936</b>	<b>100%</b>



## Indicador de recaudo

Etiquetas de fila	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total general
RC	\$ 3.546.484.013	\$ 2.950.028.662	\$ 4.263.178.706	\$ 3.827.999.778	\$ 4.791.767.940	\$ 3.776.526.665	\$ 3.895.321.472	\$ 4.861.951.053	\$ 1.718.140.069	\$ 33.631.398.358
<b>Total general</b>	<b>\$ 3.546.484.013</b>	<b>\$ 2.950.028.662</b>	<b>\$ 4.263.178.706</b>	<b>\$ 3.827.999.778</b>	<b>\$ 4.791.767.940</b>	<b>\$ 3.776.526.665</b>	<b>\$ 3.895.321.472</b>	<b>\$ 4.861.951.053</b>	<b>\$ 1.718.140.069</b>	<b>\$ 33.631.398.358</b>



## Indicador FAC-CUM

Etiquetas de fila	CAR-CUM	CUM-FAC	FAC-PAG	F.C. F.R.	
ACEITES MANUELITA S.A.	11,85	23,54	47,33	83,92	
BAMOS LTDA	6,00	0,67	18,00	24,00	
BIOMAX BIOCOMBUSTIBLES S.A.	11,49	6,20	18,55	36,47	
C.I. CHEVRON EXPORT S.A.S.	8,08	5,80	28,19	43,37	
C.I. TRAFIGURA PETROLEUM COLOMBIA S.A.S.	8,23	8,90	13,29	30,42	
CARBONES DE LA JAGUA S.A.	2,51	10,00	33,48	45,87	
CHEVRON petroleum company	8,42	6,65	27,80	42,95	
CI PRODECO S.A	2,88	9,95	34,07	46,75	
Distribuidora Andina de Combustibles S.A.	11,58	11,06	50,56	73,19	
DRUMMOND LTD	4,24	7,84	28,86	41,21	
ESTRATEGIA Y LOGISTICA S.A.S.	6,86	1,50	43,07	51,43	
GUNVOR COLOMBIA C I S.A.S.	6,80	9,39	5,83	22,02	
OPERADORES LOGISTICOS DEL CARIBE S.A.S.	5,88	0,94	57,25	64,06	
PRIMAX COLOMBIA S.A.	8,78	15,69	16,46	41,82	
PUMA ENERGY COLOMBIA COMBUSTIBLES S.A.S	10,44	15,84	32,99	58,73	
SOLUTRANS SAS	6,17	1,83	34,67	42,67	
TERPEL S.A	6,73	8,12	16,09	30,71	
TRAFIGURA ENERGY COLOMBIA SAS	9,07	14,29	24,16	47,52	
	1	7,80	9,00	6,00	22,80
	2	8,33	8,00	12,33	28,67
	3	8,14	8,57	20,29	37,00
	4	8,60	19,40	25,00	53,00
	5	11,00	14,88	38,38	64,25

### Indicador de seguimiento de cartera semanal

Cliente.	Deuda.	Vlr. Pagado	Suma de Saldo
BIOGRAS	\$ 61.487.415,00	\$ -	\$ 61.487.415,00
BIOMAX	\$ 139.280.564,31	\$ -	\$ 139.280.564,31
CDJ	\$ 288.798.111,88	\$ -	\$ 288.798.111,88
CHEVRON P	\$ 316.396.586,04	\$ -	\$ 316.396.586,04
CMU	\$ 166.755.894,51	\$ -	\$ 166.755.894,51
DRUMMOND	\$ 1.310.193.266,75	\$ 28.679.799,01	\$ 1.281.513.467,74
PRODECO	\$ 933.328.951,41	\$ -	\$ 933.328.951,41
PUMA	\$ 47.172.530,49	\$ -	\$ 47.172.530,49
TERPEL	\$ 1.654.243.300,79	\$ 28.033.207,62	\$ 1.626.210.093,17
CHEVRON E	\$ 91.297.953,28	\$ -	\$ 91.297.953,28
PRIMAX	\$ (6.940.419,46)	\$ (273.622.248,32)	\$ 266.681.828,86
PENSA	\$ 1.130.595,67	\$ -	\$ 1.130.595,67
OPL	\$ 1.416.476,16	\$ -	\$ 1.416.476,16
BAMOS	\$ 2.353.111,20	\$ -	\$ 2.353.111,20
<b>Total general</b>	<b>\$ 5.006.914.338,03</b>	<b>\$ (216.909.241,69)</b>	<b>\$ 5.223.823.579,72</b>

Periodo V...

Por Vencer

Vence 0 - 30

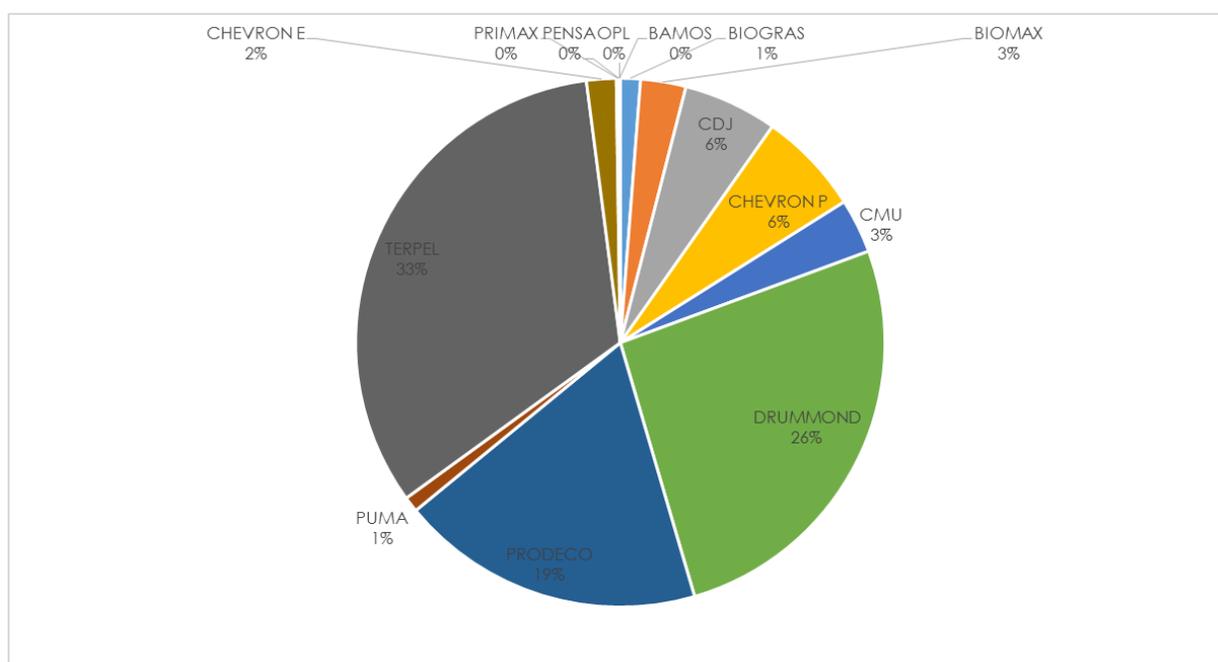
Vence 61 - ...

Vence 91 - ∞

A pagar

0

SI



**Recaudo de la semana:**

Cliente.	Deuda.	Vlr. Pagado	Suma de Saldo
BIOMAX	\$ 26.278.464,09	\$ -	\$ 26.278.464,09
CDJ	\$ 76.953.869,14	\$ -	\$ 76.953.869,14
CHEVRON P	\$ 50.849.909,76	\$ -	\$ 50.849.909,76
CMU	\$ 37.204.682,90	\$ -	\$ 37.204.682,90
DRUMMOND	\$ 33.793.850,66	\$ -	\$ 33.793.850,66
PRODECO	\$ 246.953.358,44	\$ -	\$ 246.953.358,44
TERPEL	\$ 91.498.574,62	\$ 28.033.207,62	\$ 63.465.367,00
CHEVRON E	\$ 20.614.144,00	\$ -	\$ 20.614.144,00
PRIMAX	\$ 161.500.032,03	\$ -	\$ 161.500.032,03
<b>Total general</b>	<b>\$ 745.646.885,64</b>	<b>\$ 28.033.207,62</b>	<b>\$ 717.613.678,02</b>

Periodo V...

Por Vencer

Vence 0 - 30

A pagar

0

SI

## Diagnóstico

El diagnóstico que se le ha efectuado a la compañía en el cargo de coordinación de facturación y cartera, es que la ausencia de indicadores en el seguimiento del recaudo, conllevó a que no se tuviera claridad sobre los porcentajes de cartera vencida, así como también la participación de los saldos y sus porcentajes en las políticas de crédito. Esta falta de discriminación de valores no demostraba los valores netos para cada política de recaudo lo que imposibilitaba la capacidad para generar acciones sobre algunos saldos.

Por otra parte, la entidad carecía de indicadores de recaudo que permitieran estudiar la relación de variables como, lo que se percibía en mes de actividad (facturado) vs. el promedio de recaudo con el que se cuenta para cancelar los compromisos financieros del ente.

Cabe agregar, que la empresa carecía de un indicador consolidado que permitiese medir calcular el total de días que transcurren desde que se presta el servicio hasta que ingreso el pago.

Caracterizado lo anterior, el diagnóstico inicial permite aseverar que la compañía carecía de una metodología eficiente para identificar las acciones a tomar ante los recursos pendientes por cancelar por parte de los clientes.

## **Planteamiento del problema**

CONSORCIO DIA S.A es una empresa que, por su naturaleza o actividad económica, depende mayoritariamente de la rapidez de recaudo de cartera para responder ante obligaciones financieras a corto y largo plazo. Uno de los propósitos de los indicadores del presente trabajo, es demostrar un panorama claro sobre la distribución de la cartera por cada política de crédito de forma semanal.

Desconocer el porcentaje de cartera vencida por periodos, es una de las facultades que representa la construcción de estos esquemas de control y seguimiento a la cartera. Un ejemplo que ofrece la práctica de estos esquemas, es que para la segunda semana de Septiembre el porcentaje de cartera no vencida era del 83%, mientras que un 17% equivalía a la cartera vencida a monto de \$ 362.353.087; no obstante, y como se plasmó en el diagnóstico, con la carencia de estos indicadores resultaba ambiguo conocer cómo era la participación de la cartera vencida por periodos. De la misma manera, no tener un esquema de seguimiento y control de la cartera, daba como resultado desconocer el comportamiento semanal de los saldos, y a su vez, impedía identificar el cliente con el que no resultaba rentable establecer vínculo comercial.

El proceso administrativo de la cartera sin el conglomerado de indicadores que ofrece el presente escrito, retarda la toma de decisiones, correctivos y planes de acción; pero también, no colma de argumentos con criterio a la dirección financiera para identificar los saldos que se encuentran en etapas tardías. A lo sumo, sin el diseño de indicadores de cartera eficientes se da lugar desarticular la relación que existe entre la facturación y la coordinación de cartera.

### **Justificación**

Mejorar el recaudo de cartera en Consorcio Dia S.A. es de suma importancia para lograr el cumplimiento de sus obligaciones a terceros. Este proceso requiere de una mejora, debido a que actualmente presenta un riesgo alto en los procesos de cobro con sus clientes que están bajo la modalidad de crédito, igualmente la implementación de la mejora, permite generar un valor agregado, en los indicadores de flujos de caja, rotación de cartera, costos financieros por concepto de pago a terceros, debido a que Consorcio Dia S.A., está incurriendo en gastos financieros adicionales para lograr el cumplimiento de sus obligaciones a proveedores. Consorcio Dia. Es una empresa cada vez más competitiva y reconocida en el mercado en su actividad comercial como transportador profesional de líquidos, por esta razón se ve obligada a realizar una mejora continua en el proceso de las negociaciones con clientes.

Es por lo anterior, que los alicientes para diseñar los indicadores de recaudo de cartera constituirán a corto, mediano y largo plazo una fortaleza para mantener estabilidad económica y financiera, pero también, otorgar competitividad y eficiencia en el manejo de los recursos.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

- Diseñar indicadores de cobranza y manejo de cartera de la empresa Consorcio Día S.A para disminuir los porcentajes de vencimiento de saldos.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Consorcio Dia S.A
- Generar una estrategia de cobro eficiente para los clientes de Consorcio Dia
- Presentar los indicadores de cartera, que permitan una mejor visibilidad en la gestión del cobro.
- Concretar los acuerdos con el área comercial para controlar los pedidos en los clientes que no resulta rentable ofrecer el servicio.

### Referentes teóricos

El presente entramado teórico pretende esbozar de forma oportuna una serie de trabajos de investigación que fueron realizados con el fin de mejorar, bien sea la ejecución efectiva de los procesos de cartera o la gestión de cobro. (Herrera & Diaz, 2018), en su propuesta de plan de mejoramiento en un proceso de cartera de una universidad, se apoya en la construcción de un cuadro de mando integral por lo cual cita a Norton & Kaplan (2000) destacando que las bondades a partir del CMI se darían de la siguiente forma:

Obtener el apoyo y consenso de los Jefes de área y/o procesos, jefes de División de la Universidad. / Seleccionar un líder. / Seleccionar el proceso de mejora, que para este caso corresponde al proceso de cartera. / Determinar los objetivos a alcanzar (Efectividad, eficacia y eficiencia en el proceso de cartera de la Universidad). / Determinar la estrategia, propósito teniendo en cuenta todas las perspectivas del proceso que permita construir los objetivos estratégicos e indicadores, con las cuatro perspectivas (financiera, de clientes, proceso interno y aprendizaje y crecimiento), articulando todas las áreas del proceso. / Socializar objetivos y estrategia a todas las áreas del proceso o intervinientes, para lograr aprobación y consensos. / Se desarrolla plan de implementación con las metas, indicadores a realizar, sistemas de información utilizados y acciones que permitan comunicar el cuadro de mando y las estrategias a todas las áreas del proceso. / Evaluar proceso. (P.35)

Partiendo de lo anterior se puede aseverar que para construir propuestas de mejoramiento de procesos de recaudo se necesita coordinación entre los actores involucrados: área financiera, de clientes, proceso interno y de aprendizaje.

## **Gestión de cartera**

La cartera por definición es el conjunto de deudas que tienen los clientes con una empresa; en otras palabras es el hecho de actuar para recoger recursos para la empresa u organización.

Toda empresa debe establecer un conjunto de políticas que le permitan realizar procesos efectivos, en lo que a cartera respecta se deben contemplar las diferentes etapas del proceso, cada rol, los tiempos, esquema de caracterización de la cartera, que dé lugar al buen desarrollo del mismo efectuando seguimientos efectivos de gestiones de cobro. Como lo mencionan (Lawrence & Gitman, 2012):

El objetivo de la administración de las cuentas por cobrar es “cobrarlas tan rápido como sea posible, sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas”. El logro de esta meta comprende tres temas: 1. Estándares de crédito y selección para su otorgamiento, 2. Términos de crédito y 3. Supervisión de crédito.

## **Cartera vencida**

(Lopez, 2005) al respecto mención:

Son valores que se encuentran impagos por deudores, son considerados pagos vencidos, cuando al haber la fecha de pago del mismo no se ha realizado, es la parte del activo constituida por los documentos y cuentas por cobrar, y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de vencimiento y generan para la un impacto negativo para la liquidez de la empresa. (P.72)

La cartera vencida es una de las variables más significativas para administrar el capital, por todos los créditos que un empresa otorga a sus clientes internos, convirtiéndose en el centro de preocupación, pues las ventas a crédito implica que la empresa inmovilice una importante parte de sus recursos ya que ésta financiando con sus recursos a los clientes y en muchas ocasiones ésta no cobra intereses por el hecho de venderles a crédito convirtiéndose en una inversión de recursos con cero rentabilidad. (Lucero, 2013)

## Gestión de cobranza

Al momento de evaluar si se debe conceder crédito o no, es importante tener en cuenta aspectos como: **los ingresos que no se recibirán de inmediato, el costo de financiar la venta, la probabilidad de pago por parte del cliente y la tasa que debe cobrar la compañía por los flujos de efectivo que no reciba oportunamente.** La política de crédito óptima es aquella que contempla en su análisis un equilibrio tanto en los costos de mantenimiento, entendidos como los costos asociados con el desarrollo de la operación y la inversión necesaria en cuentas por cobrar, como en los costos de oportunidad relacionados con las ventas que no se llevan a cabo por no otorgar el crédito, y depende de las características particulares de cada empresa. (Giraldo & Rico, 2012)

### **Administración de recursos financieros en cartera**

(Lawrence & Gitman, 2012) en su libro plantea que las cuentas por cobrar representan la extensión de un crédito a sus clientes, con el fin de mantener a sus clientes habituales y traer nuevos, también menciona que la importancia de una administración eficiente del capital de trabajo es incuestionable, ya que la viabilidad de las operaciones de la empresa depende de la capacidad del gerente financiero, para administrar con eficiencia las cuentas por cobrar entre otros procesos de la empresa.

Autores como (Ross, Westerfield, & Jordan) caracterizan que toda política de crédito debe incluir Días de diferimiento de pago: corresponde a los vencimientos máximos en los que cobrar una factura: 30, 60 o 90 días de fecha de factura, los cuales son los más habituales. • Estudio de crédito: para determinar si el cliente es apto para viabilidad de crédito y que permita mitigar el riesgo de que los clientes no paguen. • Política de cobro: establecer procedimientos de cobro para casos de incumplimientos de pago. • Supervisión de crédito: es la revisión de las cuentas por cobrar con el propósito de determinar si los clientes están pagando de acuerdo a las condiciones establecidas.

### Plan de acción

Departamento de coordinacion y cartera					
Departamento de coordinacion y cartera	Que	Como	Con que	Cuando	Quien
Estrategias	Programas	Acciones inmediatas	Recursos	Tiempo	Responsable
Disminuir los días de cumplimiento de viaje para agilizar la facturación	Establecer control de evidencias por parte de los agentes de cumplidos sobre los conductores a través de medios digitales. Acciones: hacerle seguimiento a los transportadores.	Efectuar seguimiento a conductores.	Gerenciales y contables	A consideración de gerencia general y la direccion financiera.	Gerencia general
Clasificación de la cartera por días	Utilización de indicador	Informes de identificación de cartera			Dirección financiera
Disminuir la rotación de cartera	Establecer tiempos de pago menor a 30 días	Fijar en la aprobación del crédito, tiempo de pago a 30 días			Coordinación de facturación

*Ilustración 2. Plan de acción*

El plan de acción implementado conlleva entre sus estrategias, los propósitos que se buscan con el diseño de los indicadores. Un punto álgido es la disminución de la rotación de cartera en tiempos de pago menor a 30 días, realizando una fijación precisamente del crédito en esas instancias. Los recursos con los que se cuentan, derivan de la labor de la gerencia en lo que hay que reconocer que son recursos intelectuales más que adquisitivos para materializar la propuesta.

### **Resultados obtenidos**

De acuerdo a la investigación realizada se logró determinar las debilidades más relevantes dentro de la empresa Consorcio Dia, como la ausencia total de estrategias planeadas y ejecutadas con conciencia de lo que se desea obtener para la disminución de la cartera de crédito, por tal razón resultaba complejo identificar aquellas empresas con las cuales se tornaba poco rentable establecer vínculos comerciales, y que a su vez, por los largos periodos de tiempo para su recuperación, causaban deficiencias en las finanzas.

La empresa Consorcio Dia cuenta con una misión y visión que no se relacionaban directamente con las actividades que ejecuta actualmente, por no existir políticas adecuadas a los estándares de créditos que establece, y por ende la falta de valores, principios y objetivos corporativos que marcan la pauta para la correcta operatividad de la empresa. En ese sentido los resultados obtenidos han sido notoriamente favorables y van en consonancia con las metas financieras de la compañía.

Las ventas a crédito implican que la empresa inmovilice una importante parte de sus recursos, pues está financiando con sus recursos a los clientes, y en muchas ocasiones, la empresa no cobra intereses a sus clientes por el hecho de venderles a crédito, por lo que vender a crédito es una inversión de recursos con cero rentabilidades, se destaca también que la falta de diseño y ejecución de planes no permitía llevar un control o seguimiento a las estructuras de crédito.

Los resultados han sido muy favorables, tanto por la manera de recolectar la información de recaudo, como por las acciones o correctivos que se pueden tomar a partir de ello. En ese sentido la gerencia en la toma de decisiones se ha visto enriquecida y satisfecha.

## Conclusiones

Teniendo en cuenta el módulo de ventas de Consorcio Día, los indicadores representan un beneficio para los clientes y una manera de aumentar las ventas, las cuales se deben tener especial cuidado para no presentar problemas de liquidez, en la revisión de esta área se identificó la necesidad de aplicar políticas y procedimientos.

La estructura económica de Consorcio Dia se estaba viendo afectada por la deficiencia en la recuperación de cartera, al no existir indicadores que indicaran los parámetros de crédito. Si el seguimiento a la cartera no se llevaba, podría darse como resultado una débil administración de los recursos, pudiendo llegar a comprometer el capital de trabajo.

Es por esto que se realiza la propuesta de diseñar estos indicadores de cobranza por parte de la coordinación de facturación para el área de cartera de la compañía, en la cual se discriminan los lineamientos en asignación de créditos, los controles en las etapas de cargue, el control del tiempo que sale desde que sale la carga hasta que se recibe el pago. Con la implementación de la propuesta, la empresa será eficiente y eficaz en sus procesos, manejando adecuadamente su cartera, con la posibilidad de ser más rentable y líquida.

Haciendo énfasis en la implementación de los indicadores en el cargo como coordinadora de cartera y facturación, se puede inferir en que se dio lugar a la utilización de todos los indicadores anteriormente descritos. Estos indicadores fueron implementados a principios del mes de Septiembre hasta la fecha y los resultados han sido satisfactorios en vista de que la gerencia ha tomado correctivos tanto en los procesos internos como en sus vínculos comerciales con algunas empresas que llevan a la máxima edad de cumplimiento los créditos.

## **Bibliografía**

- Adams, & Roberts. (2013). Effective Progress & performance Measurement.
- Giraldo , E., & Rico, L. (2012). Propuesta para el diseño de políticas y procedimientos para la asignación de créditos y gestión de cartera en la empresa agregados del norte. Medellín.
- Herrera, L., & Diaz, X. (2018). Propuesta de mejora en el proceso de recaudo de cartera a una universidad . Bogotá: Universidad católica de Colombia .
- Lawrence , J., & Gitman. (2012). Principios de administración financiera.
- Lopez, J. (2005). Diccionario contable, administrativo y fiscal . México : Editorial Thomson.
- Lucero, S. (2013). Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa Profemac.
- Ross, Westerfield, & Jordan. (n.d.). Estudio y política de crédito.