



**Políticas de cartera con un marco regulatorio y procedimental para la empresa  
Agromilenio S.A.**

Modalidad: Fortalecimiento empresarial

Claudeth Maritza Hurtado Benavides

CC. 1.098.261.689

Viviana Cuadros Calderón

CC. 1.098.632.810

Leidy Johanna Diaz Cepeda

CC. 1.065.641.824

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**

Facultad de ciencias socioeconómicas

Contaduría Pública

Bucaramanga (30 de agosto de 2023)



**Políticas de cartera con un marco regulatorio y procedimental para la empresa  
Agromilenio S.A.**

Modalidad: Fortalecimiento empresarial

Claudeth Maritza Hurtado Benavides

CC. 1.098.261.689

Viviana Cuadros Calderón

CC. 1.098.632.810

Leidy Johanna Diaz Cepeda

CC. 1.065.641.824

**Trabajo de Grado para optar al título de  
Contador publico**

**DIRECTOR**

Docente. Jenny Patricia Murillo Bautista

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**

Facultad de ciencias socioeconómicas

Contaduría Publica

Bucaramanga (30 de agosto de 2023))

## Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de  
los requisitos exigidos por las  
Unidades Tecnológicas de Santander  
para optar al título de Contaduría Pública  
según acta del Comité de Trabajo de Grado, Grupo de Educación Virtual  
número 10 del día 11 del mes de septiembre del año 2023



---

Firma del Evaluador



---

Firma del Director

## DEDICATORIA

En la realización de este fortalecimiento empresarial, sobre las políticas de cartera con un marco regulatorio y procedimental para la empresa Agromilenio S.A, queremos dedicar nuestro trabajo primero que todo a Dios por permitirnos prepararnos de manera humana, intelectual y profesional en la carrera de contaduría pública en la institución de las Unidades Tecnológicas de Santander.

Así mismo, a la docente Jenny Patricia Murillo Bautista, que como nuestra directora de grado nos ha impartido, dirigido y orientado de manera eficiente, eficaz y relevante en la realización de este fortalecimiento empresarial.

Por último, queremos dedicar este esfuerzo a nuestras familias, que diariamente nos apoyan y nos empujan de manera incondicional a seguir preparándonos para que el día de mañana seamos un canal de servicio para la sociedad colombiana.

## AGRADECIMIENTOS

A través de este espacio queremos dar gracias a nuestra directora de grado la profesora Jenny Patricia Murillo Bautista quien con su apoyo, orientación y conocimiento nos asesoró constantemente en el desarrollo de este emprendimiento, exigiéndonos y enfocándonos en cada revisión a perfeccionar y a concretar de manera eficiente los conceptos e ideas sobre este trabajo con el fin de dar el 200% en el desarrollo de este fortalecimiento empresarial.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
<b>1.4. ESTADO DEL ARTE .....</b>	<b>16</b>
<b>2. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>19</b>
<b>3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO .....</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>5. RESULTADOS .....</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>81</b>
<b>7. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>88</b>
<b>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>9. APENDICES.....</b>	<b>96</b>
<b>10. ANEXOS .....</b>	<b>101</b>

R-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO  
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,  
EMPRESARIADO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 01

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de Investigación .....**¡Error! Marcador no definido.**



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Fase 1 .....**¡Error! Marcador no definido.**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente fortalecimiento empresarial se hizo con el fin de estructurar un Manual de políticas de cobro de cartera para la empresa Agromilenio S.A.S, como instrumento principal para el área financiera, igualmente, con el propósito de brindar fortalecimiento al flujo de efectivo de la organización y conocer acerca de los procesos de créditos y cobranza de la misma organización ya que para aumentar las ventas de dentro de la empresa se ofrecen créditos y por ausencia de análisis al otorgarlos ha llevado a que Agromilenio S.A en los últimos años tenga una cartera vencida.

En el transcurso del desarrollo de este fortalecimiento, se identificaron mediante una lista de chequeo las falencias existentes en el área de cartera como procesos mal en la gestión de cobro; en continuidad con lo expresado y para dar desarrollo a la pregunta problema de este fortalecimiento se realizara un manual de políticas de cartera, que apoyado en principios, trabajos e investigaciones de diferentes autores soportaran dicha implementación y ayudaran a que sea el apropiado para las necesidades actuales de la empresa Agromilenio S.A.

En la misma línea se utilizó en la investigación el método cualitativo que nos llevó a recolectar toda la información posible mediante una lista de chequeo y observación, lo que nos permitió observar que la respuesta a estas falencias que actualmente se presentan en el área de cartera en Agromilenio SAS, es por la falta del diseño de un manual de políticas estructurado con el propósito de tramitar el cobro de la cartera.

Aunque no solo dentro de la problemática de un buen funcionamiento en el área financiera predomina el cobro de la cartera vencida, es indispensable establecer procesos en primera instancia a la hora de otorgar los créditos, analizando la capacidad económica de cada cliente, que ayude a evitar caer en la cartera vencida y por lo tanto en la morosidad.

Esta investigación nos permitió reconocer y establecer que es todo un desafío para Agromilenio SA, no solo el colocar por obra lo diseñado e instaurado en este manual, sino también, el compromiso de actualizarlo según las necesidades que vayan surgiendo dentro la empresa a través de los años.

Por último, este fortalecimiento identifica la gran importancia de establecer con orden políticas en el área de cartera de la empresa Agromilenio S.A. e ir ahondando en las necesidades específicas que vayan surgiendo, para con ello ir obteniendo resultados esperados y una buena toma de decisiones.

**PALABRAS CLAVE.** Agromilenio S.A., gestión de cobro, área financiera, políticas de gestión, método cualitativo, diagrama de flujo, recaudo, políticas de cartera.

## INTRODUCCIÓN

Entre otros desafíos a los que se enfrentan actualmente Agromilenio S.A, es contar con los recursos financieros suficientes para poder ejecutar con todos los acuerdos contractuales con sus proveedores y clientes, es por ello por lo que, para cumplir con estas obligaciones, se necesita además de una eficaz y eficiente dirección del efectivo, manejo adecuado de los inventarios, y una correcta toma de decisiones respecto a las inversiones tanto a corto, mediano o largo plazo.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante que se ejecute una excelente gestión de cobro de la cartera corriente, pero, ante todo, que realice un efectivo proceso de recuperación de cartera, es así que el presente estudio se fundamenta en responder la pregunta problema de ¿Cómo a partir de la implementación de las políticas de cartera para la empresa Agromilenio S.A.S., se contribuirá a la optimización del flujo de efectivo, esto a partir del recaudo de la cartera por vencerse y vencida?

En esa secuencia de ideas, (Lopez, 2019), dice que la gestión de cartera “es una actividad que consiste en tomar decisiones de inversión y aplicarlas sobre un conjunto de activos” por lo cual, el sistema de gestión de cobro de cartera responde a un grupo de tareas de clase financieras y administrativas que buscan el logro de utilidades económicas, es por eso, que las empresas deben implementar procedimientos de recaudo de dinero con el fin de mantener flujo rápido y estable de efectivo.

Un acertado manejo de cartera garantiza de manera importante la recuperación de recursos económicos para la empresa que, en este caso, se encuentra en mano de los clientes, por ende, es recomendable crear políticas de dirección de cobro y que

estas estén estructuradas y dirigidas para suministrar la facilidad en el cumplimiento de los procesos, ya que la ineficacia de cualquiera ocasiona una disminución de liquidez, rentabilidad y capacidad de cumplimientos de acuerdos económicos.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente en la empresa Agromilenio S.A. se evidencia la problemática sobre la inexistencia de procedimientos o políticas para el manejo de cartera, es decir, no cuenta con lineamientos específicos para realizar el análisis de viabilidad de créditos hacia los clientes, lo que lleva a que se otorguen sin ninguna o poca capacidad de pago; Es por esto que, habiendo identificado que el manejo de cartera no es el adecuado para la compañía, se ve la necesidad de crear un manual de políticas y procedimientos para esta área, teniendo en cuenta la normatividad relacionada y actual.

De acuerdo con lo anterior, Agromilenio S.A. cuenta actualmente con una cartera alta, en primera instancia la política de otorgamiento de cupo es elemental, y en este momento solo se solicita copia del Rut o cámara de comercio y cedula del representante legal, esto no da garantía de pago, ya que solo se verifica que no tenga cartera vencida con la empresa, mas no con otras entidades.

En segunda instancia, no existe una política que determine el valor del cupo que se va a conceder a cada cliente según su capacidad de pago, y no está determinado el cobro de esta a 30, 90 o 180 días, sino que el cliente va pagando según sus posibilidades y tiempo, esto ocasiona falta de flujo de caja para la compañía, mal

manejo de inventarios, y falta de control en las facturas que están pendientes por pagar.

En tercera instancia, se evidencia que no existe un equipo conformado para gestión de cobro de cartera, sino, que la mayoría son cargos multifuncionales por lo que no existe espacio suficiente para estar pendientes del cobro y gestión de cartera, convirtiéndose la misma en algo vencido u olvidado, con el tiempo, estos cobros aumentan su dificultad de hacerse efectivos y entendiendo que el ciclo del efectivo en una organización parte desde este punto, termina afectando la liquidez de la empresa, impidiendo el pago oportuno de sus obligaciones.

De acuerdo con lo anterior, surge la siguiente pregunta problema ¿Cómo a partir de la implementación de las políticas de cartera para la empresa Agromilenio S.A.?, se contribuirá a la optimización del flujo de efectivo, esto a partir del recaudo de la cartera por vencerse y vencida?

Por último, es importante recalcar que la empresa Agromilenio S.A fue creada en Y su actividad económica es la comercialización de productos agrícolas, veterinarios y todo lo relacionado con la zona rural, ayudando a proteger el medio ambiente, a través de la gestión eficiente de los recursos cumpliendo con un crecimiento sostenible y rentable.

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se enfocará en una alternativa viable de liquidez para la empresa Agromilenio S.A. la cual ayudará a que, por medio de los lineamientos, bases y parámetros propuestos en el manejo de la cartera, se genere un mayor y mejor flujo de efectivo en la empresa. Así mismo, ayudará a mejorar el control y el flujo de

información, para que el área encargada de los clientes de difícil cobro, puedan crear acuerdos de pago que permitan la normalización del estado de cuenta.

Por otro lado, el objetivo de un correcto manejo de políticas en el área de cartera permite contar con una estructura sólida desde la identificación del cliente a la hora de otorgar créditos, así como el cupo adecuado y hasta el plazo de pago concedido; logrando con ello un mejoramiento y funcionamiento oportuno en el pago de proveedores, obligaciones e inversiones que la junta directiva desee realizar.

Por último, este proyecto desea ayudar a presentes y futuros empresarios que deseen aplicar políticas de cartera en sus organizaciones, con el fin de poderles guiar e instruir en la implementación de estas.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Implementar la política de cartera con un marco regulatorio y procedimental que permita equilibrio en la rotación de cartera en la empresa Agromilenio S.A.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del manejo de la cartera mediante la aplicación de la observación documental y una lista de chequeo, que permita de identificar la falta de las falencias y necesidades.
- Crear las políticas del manejo de la cartera, con base en la información recolectada, que permita establecer la ruta procedimental y jurídica.

- Establecer el procedimiento general del manejo de cartera, a través de un diagrama de flujo que permita la identificación de cada política.
- Socializar las políticas de cartera al personal directivo de la empresa Agromilenio S.A. por medio de una presentación dinámica, que logre impactar y convencer sobre su importancia y beneficios

#### 1.4. ESTADO DEL ARTE

En la investigación se originó buscar información que preceda a ayudar al análisis investigativo sobre las políticas de gestión de la cartera en la organización que es objeto de investigación, es por ello por lo que se recopilaron algunos trabajos y escritos que contribuyen de manera adecuada y acertada, en el desarrollo de la pregunta problema.

Por ende, tanto a nivel internacional, local y nacional se encuadra la siguiente exposición:

En primer lugar, y a partir de la investigación de (Bello, Rodríguez, & Córdoba. 2018). se encuentra el diseño de manual de políticas de créditos en la empresa Livestravel S.A de Guayaquil – Ecuador, que se basó en la elaboración de un manual de políticas de cartera y cobranza, formulando la pregunta problema de ¿cómo se puede organizar la cobranza y los créditos de la empresa Livestravel S.A.? que tenía como objetivo realizar un manual de políticas de cobranza y crédito con el fin de ayudar a la liquidez de la organización.

De acuerdo con lo anterior, esta investigación fue de tipo descriptivo y documental con un enfoque cualitativo lo que ayudó a que el diseño de un manual de políticas de cobranza y crédito fuera la respuesta eficaz para la empresa Livestravel S.A.



para mejorar los procesos no tan claros a la hora de recuperar cartera, dejando claro que los mismos no cumplían con el entorno ni la realidad de la compañía.

Es así como el actual estudio reconoce y ayuda a contextualizar la importancia de un manual de cartera para la empresa Agromilenio S.A, en la ciudad de Bucaramanga, tomándolo como modelo y evidenciando los principios de control interno eficientes en cada empresa.

En segundo lugar, y citando al mismo autor (Bello, Rodriguez, & Cordoba, 2018), la empresa Avsa S.A. del sector agropecuario desea implementar un diseño de un plan de mejora con políticas internas de crédito y cartera vencida que ayude a resolver la pregunta problema de ¿Qué mejora se puede realizar en las políticas de cartera para controlar la cartera vencida en esta compañía del sector agropecuario?, es así que su objetivo principal es poder ofrecer un proyecto de mejora para el recaudo de cartera de la misma, basándose en una metodología de tipo descriptivo con procedimientos cuantitativos.

En conclusión este proyecto permitió identificar en Avsa S.A. de manera puntual los fallos en el recaudo de cartera y por ende en la liquidez de la misma; y como aporte a esta investigación aporta a reconocer la importancia de presentar una información oportuna y verídica a la gerencia de Agromilenio S,A para la toma de decisiones, mejorando sustancialmente la situación de la empresa, que es en este momento objeto de estudio en este fortalecimiento empresarial.

En tercer lugar, (Álvarez S., Laura L., & Eloísa, 2019) enfatizan sobre la afectación que tiene el control de cartera de los clientes en la toma de decisiones financieras de la empresa Coopac en el año 2020, la cual se plantea de ¿qué manera los hallazgos encontrados de las deficiencias cooperan en el control interno de la cartera en la toma de decisiones gerenciales? Es así que resolver las insuficiencias

encontradas en la gestión de cobro de cartera y por ende, la influencia de esta en la toma de decisiones es el principal objetivo de Coopac.

Para resolver la pregunta de esta investigación el estudio se enfocó en el método descriptivo con una perspectiva cualitativa, que ayudo a dar respuesta a la pregunta problema indicando una implementación rápida y obligatoria de un manual de gestión de cartera en la empresa Coopac y un llamado de atención a que sea cumplido con severidad.

El anterior estudio nos permitirá que en la empresa Agromilenio S.A. el manual de políticas de cartera a implementar sea moderno y más que nada que cumpla con los objetivos propuestos de cobranza, como factor de éxito en el recaudo de estos.

Por último, es importante mencionar a (Carvajal, 2015) que mediante su aporte en las políticas y métodos de control interno en la cartera vencida así como su impacto en la decisiones de las empresas, logra que Livestravel S.A, diseñe un manual de políticas de cobranza y crédito que otorgue orden en los créditos de la compañía, y que mediante una investigación descriptiva y documental de forma cualitativa aporte a la creación de una guía de políticas de cobranza y crédito debidamente argumentada en las falencias encontradas, con ciclos pocos claros y con funciones no definidas en el área financiera de Livestravel S.A.

La actual investigación lleva a observar que una de las primeras falencias por las que está atravesando Agromilenio S.A, que es la falta de lineamientos claros y cumplimiento de los que ya están implementados por el departamento de Cartera y cobranza, específicamente el cobro de la cartera vencida. Objeto que es indispensable analizar con detalle las causas que está generando y el impacto para la toma de decisiones en la gerencia.

Lo mencionado anteriormente, expone que la empresa Agromilenio S.A. esta desprovisto de un manual riguroso sobre políticas en la gestión de cobro de cartera,

que ayude a mejorar sustancialmente el flujo de efectivo y la toma de decisiones de la organización.

## 2. MARCO REFERENCIAL

Aquí se muestra con detalle los enfoques, y teorías y se delinearán también los paradigmas adecuados que nos ayudaron en la investigación propuesta, con temas que ayudan a contextualizar conceptos y procesos como cobranza, crédito, contabilizaciones y políticas bajo los marcos de las NIIF. (Ley 1314, 2009).

### ❖ Marco conceptual

- ✓ **CONTROL DE CARTERA:** Se esfuerza por recuperar en tiempo y forma las deudas de los clientes con cualquier institución o empresa, siempre teniendo en cuenta el mantenimiento de un adecuado flujo de caja. (Villalobos, 2018).
- ✓ **FLUJO DE CAJA:** El flujo de caja es un informe financiero que detalla el flujo de ingresos y gastos de una empresa durante un período determinado. (Moreno, 2010)
- ✓ **CLIENTES:** Persona o entidad que compra los bienes y servicios que ofrece una empresa. (Economipedia, 2019)
- ✓ **POLITICAS DE CARTERA:** Son lineamientos técnicos utilizados por los administradores financieros corporativos para otorgar facilidades de pago a clientes específicos. Esto también significa el señalamiento de la lección del crédito, así como sus reglas y parámetros. (Administración de cartera Unidad 3, s.f.)
- ✓ **MOROSIDAD:** Es el ejercicio por el cual el tenedor del préstamo ya sea persona jurídica o física, no abona en el plazo establecido el pago de su obligación. (Debitore glosario, s.f.)

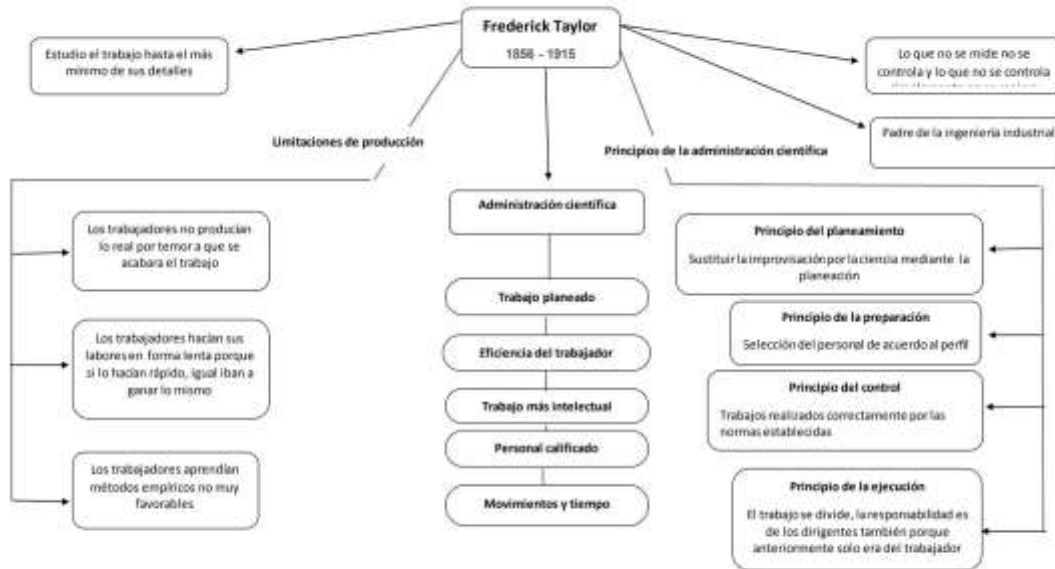
- ✓ **PLANEACION DE CARTERA:** En la proyección de cartera existen tres tipos de acciones de emprendimientos, los cuales ayudan a que cada empresa compita en su actividad de negocio, a treves de una estrategia corporativa e institucional que define el curso de la misma. Así mismo, están unidos y ligados a las acciones externas de la organización y a la implementación que haga para lograr dicho fin. (Chamber, s.f.)

### ❖ **Marco teórico**

El actual apartado, progresó mediante la teoría científica del Señor Taylor que ayudo a caracterizar, argumentar y conceptualizar la gestión de cartera en las empresas, así mismo en el desarrollo de esta investigación esta teoría, muestra la seriedad de esta investigación en favor de dar contestación a la pregunta problema. Ver ilustración siguiente:

### **Ilustración 1**

*Principios, paradigmas y teorías que soportan la investigación.*



*Ciclo propio de la tarea: Teoría de administración científica  
Fuente. Frederick W. Taylor (2011)*

Es así como la ilustración anterior se personaliza en los siguientes ciclos que desarrollan y dan respuesta a la problemática planteada.

El término gestión científica se refiere a los intentos de aplicar métodos científicos para resolver problemas de gestión con el fin de lograr el éxito empresarial. Los principales métodos científicos utilizados en los problemas de gestión son la observación y la medición.

La escuela de administración científica fue fundada a principios de este siglo por el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor, quien se considera el fundador de la Teoría General de la Administración (TGA). Según el libro (Teoría científica de la administración, 2011) de Frederick Wilson Taylor (1856-1915), propuso los

siguientes principios de la administración científica: Operar utilizando métodos basados en la ciencia metodológica.

A través de la planificación estratégica, el cambio es un arte y una ciencia.

- ✓ Planificación/Programación: Seleccionar personal científico en base a sus habilidades y prepararlo, entrenarlo de acuerdo con métodos establecidos para producir más y mejores productos.
- ✓ Gestión de Proyectos: Gestionar proyectos para garantizar que se lleven a cabo de acuerdo con los estándares y los planes establecidos.
- ✓ Principios de Gestión: Asignar autoridad y responsabilidad para que el trabajo se realice correctamente. Agromilenio S.A. se caracteriza por su filosofía de gestión, ya que es una empresa verdaderamente estable, dueña de todos los gastos, y donde se toman las decisiones sobre cómo y cuándo operar dentro de la organización, donde se manejan los arreglos financieros y todas las actividades laborales y de personal.

En el planteamiento organizacional dado por Taylor en los principios de la administración científica deja entrever la importancia del control a través de procesos específicos de trabajo mediante descripciones de niveles de complejidad y estratos descriptivos.

También el aumento de complejidad y competitividad en las empresas hace que esta teoría se vuelva nueva en su antigüedad contribuyendo a responder a las necesidades de las compañías que necesiten reconstruir su fase productiva y se encuentre en una etapa de crecimiento.

### ❖ Marco Institucional

La empresa Agromilenio S.A. de la ciudad de Bucaramanga es una empresa colombiana, con sede principal en Funza-Bogotá, su principal operación está enfocada a comercializar productos agrícolas y veterinarios al por mayor, donde también ofrece bienes duraderos diversos al sector agrícola. como sede principal, es una organización de comercialización de productos agrícolas y veterinarios, se podría decir que una de las más importantes a nivel municipal.

Cabe destacar que, en los últimos años Agromilenio S.A ha obtenido un gran auge y crecimiento en distintas zonas del país como son Rionegro (Antioquia), Dosquebradas (Risaralda), Tunja (Boyacá), Villanueva Casanare, Meta (Villavicencio), Yopal (Casanare) y Yumbo Valle del Cauca; contando con más de 350 empleados.

En el 2021 la empresa constaba de 293 empleados, en sus últimos años los aspectos financieros han sido destacados. Agromilenio S.A, reporto un aumento de ingresos netos del 17,89% en 2022 y su activo total registro un crecimiento del 5,65%, lo que su margen neto de perdida a comparación del año 2021 fue de 3,25%.

#### ❖ Marco legal.

Según circular externa No 48, del 25 de septiembre del 2008 creada por la superintendencia financiera de Colombia respecto a las instrucciones que se relacionan con la gestión de cobranza prejudicial dice que:

En primera instancia, la empresa deberá informar de manera clara, precisa y completa con antelación a los clientes o terceros todas las políticas implementadas por cada organización a la hora de gestionar el cobro, como también los gastos en que se incurre de dicha gestión.

En segunda instancia, es prohibido realizar algún cobro a los clientes o terceros sin previa información, por gastos originados de una cobranza prejudicial sin haber puesto en marcha una acción legal.

En tercera instancia, se obliga a dejar por escrito una constancia de toda la gestión que se realizó con el fin de recuperar la cartera vencida.

Por otro lado, la superintendencia financiera a las organizaciones exige que las respectivas cobranzas se hagan de manera muy respetuosa y en los tiempos establecidos.

Por último, informa la exigencia de expedir comprobantes de pagos a los deudores. (financiera, 2008).

### **3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **TIPO DE INVESTIGACIÓN (ALCANCE DE ESTUDIO)**

Basado en (Namakforoo, M., 2005, pag. 2018), la clase de investigación que se manejó en la investigación fue descriptiva, ya que, el objeto de estudio de este tipo se enfoca en la(as) hipótesis(s) que se dirigen a un aspecto específico.

Este tipo de estudio descriptivo es una forma de reconocer preguntas claves como son donde, como, cuando y quien es el sujeto de investigación. Es decir, la información recopilada es descriptiva porque explica de manera perfecta a la empresa Agromilenio S.A aspectos relevantes como: procesos, conceptos, consumidor y cuentas.

El autor precisa que el diseño descriptivo contiene dos verdades fundamentales:

- Calcular en la población estudiada una proporción específica con características definidas enfocadas al objeto de estudio.



- Y pronosticar el objetivo o los objetivos que pretender cumplir como base del estudio.

De acuerdo con lo anterior, la investigación es de tipo descriptivo para este estudio debido a que hace potencializa con detalle situaciones actuales que permiten o llevan a poner por obra un diagnóstico que permite identificar y dar respuesta a la problemática planteada, disminuyendo las falencias e inconvenientes a la hora de ejecutar los procesos y eliminando los normalmente llamados cuellos de botella que estorba los mismos procesos.

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En lo referente al diseño del estudio (Mendoza & Sampiere, 2019), nos ayudan a apoyar y enfocar la investigación realizada en el grado de abstracción como un estudio aplicado y enfocado a que el primordial objetivo de este trabajo es dar respuesta a una falencia practica en la organización Agromilenio S.A. y que por ende, el diseño del mismo corresponde a un estudio no experimental longitivo, es decir, apoyado en no mover las variables anteriormente mencionadas en la ilustración (1), sino se parte de tomar como punto de referencia las situaciones presentadas y ocurridas, las cuales fueron analizadas y observadas en el contexto diario, al igual se recolecto datos de los mismos, partiendo de lo observado, analizado y encontrado.

## METODO INVESTIGATIVO

Con el desarrollo del estudio se aplicaron métodos de investigación como son:

- **De observación:** El autor Méndez (2000) habla sobre que “Observar el proceso sobre cómo se percibe y ciertos rasgos en la realidad a través de un

gráfico conceptual anterior y con criterios definidos por una hipótesis es preciso de investigación”. (p. 103).

El método como medio de análisis se usó para indagar, observar e identificar los procesos en el departamento de cartera, los empleados junto con las funciones propias y responsabilidades de cada cargo a la hora del cobro de cartera vencida, con el objetivo de obtener mejoras sustanciales en la aplicabilidad del manual de políticas de gestión de cobro de cartera vencida.

- **De análisis:** Según Bernal (2016) este método trata de unir todos los elementos divididos de un propósito para poderlos examinar en conjunto.

Los dos métodos anteriormente mencionados, son un complemento para la investigación realizada, los cuales se usaron para analizar toda la información recolectada, y la gestión de cada empleado a la hora de gestionar el proceso de gestión de cartera vencida, donde se documentó formalmente en un manual interno de políticas en la gestión de cobranza, organizándose y socializándose a la gerencia de la empresa.

- **Procedimiento de Recolección de información**

El procedimiento aplicado en toda la información recolectada fue a través de una lista de chequeo (Ver cuadro 3), con la cual se pudo obtener información precisa, clara y puntual en las responsabilidades, funciones y procesos del área de cartera, y se enfocó directamente a validar los procesos, procedimientos y conocimientos necesarios en el área de cartera de la empresa Agromilenio S.A.

El método aplicado ayudo a poder evidenciar las falencias o puntos débiles, así como las necesidades que se originan de ellos y como consecuencia se evidencia la urgencia de un manual de políticas de cobranza, orientado a la obtención de resultados positivos en la liquidez de esta.

El modelo para diagnosticar y poder matizar de forma exacta las falencias en el cobro de cartera versan en la población siguiente:

**Tabla 5.**

*Población*

Ítem	Área	Numero de persona
1	Socios-Gerente General	1
2	Financieros-Contables	8
3	Administrativos	10
<b>TOTAL</b>		<b>751</b>

*Fuente. Elaboración propia Departamentos contables. Administrativo y financiero Agromilenio S.A.*

- **Fuente Información**

Como información de primer nivel se aplicó la lista de chequeo como método observativo con los empleados de Agromilenio S.A. de la ciudad de Bucaramanga, Santander; en segunda instancia, como información secundaria se tomó la consulta de artículos, libros, tesis de grados, opiniones de autores, videos entre otros, como soporte a la creación del manual de políticas de cartera, al igual se recalca conversaciones informales con los empleados de la organización.

El estudio propuesto se lleva a cabo con un método de consulta basado en construir una pregunta problema específica y centrada, que incorpore variables cualitativas y cuantitativas. Es así como, las ideas utilizadas para identificar falencias y quiebres de procesos en el departamento de cartera de la empresa Agromilenio S.A fueron las encuestas a los empleados del área de cartera. enfocadas a los procesos de gestión interno en la recuperación de cartera, usando características de diseño metodológico expuestos anteriormente por autores como Tamayo, Sampieri, Carlos A., entre otros.

Las falencias encontradas en este fortalecimiento empresarial es la falta de orientación normativa para gestionar el cobro de cartera vencida en la empresa Agromilenio S.A, ubicada en la ciudad de Bucaramanga, la cual afecta el flujo de caja debido a procesos no claros y no rigurosos a la hora de cumplir los lineamientos o las necesidades expuestas por la gerencia.

#### 4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Agromilenio S.A. es una empresa privada que brinda la comercialización de productos agrícolas, veterinarios y todo lo relacionado con el campo, comprometidos con dar cumplimiento a las necesidades de los clientes, a las normas legales y a la protección del medio ambiente con un crecimiento sostenible y rentable, utilizando la última tecnología del mercado, buscando continuar el desarrollo a través del aprendizaje permanente, impactando la vida de las personas, cumpliendo con las regulaciones actuales y asegurando un sistema de gestión integrado que alcancen las metas de la organización.

Sin embargo, en una empresa tan grande se detecta problemas internos relacionados con el cobro de cartera vencida, lo que afecta directamente la situación financiera de la empresa, así como el desarrollo de la empresa.

De acuerdo con lo anterior, esta investigación se desarrolla en las siguientes fases:

- ✓ **FASE I DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS;** por medio de la revisión documental en esta investigación de los diferentes autores, sobre los procesos existentes en la implementación de un manual de políticas de cartera, en la empresa Agromilenio S.A. se desea aplicar una lista de chequeo que permita

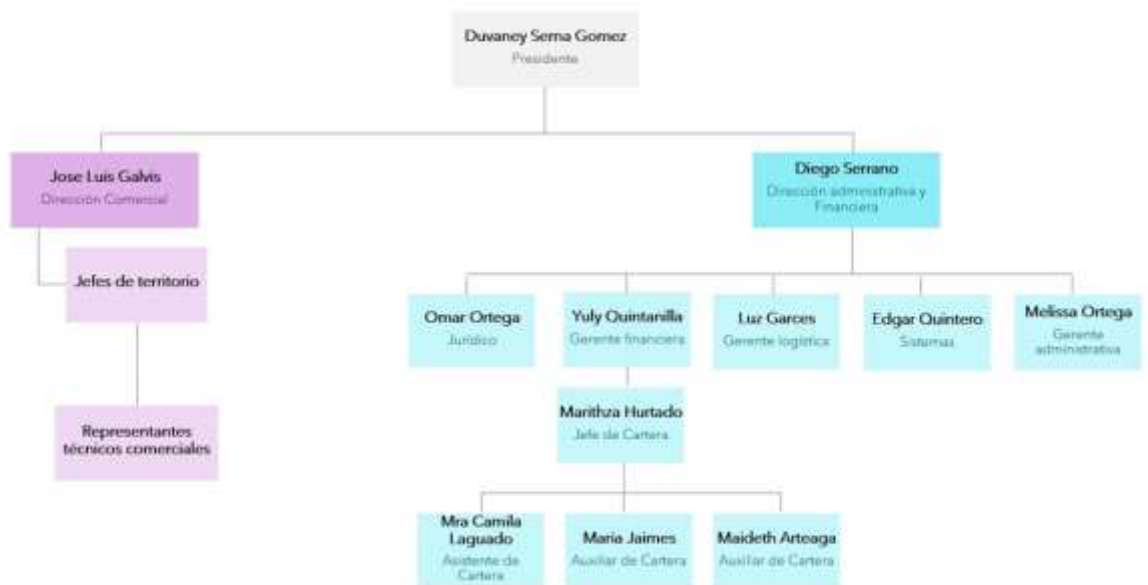
identificar los procesos y la gestión que se aplica actualmente en el departamento de cartera de la empresa objeto de estudio, con el fin de identificar lo que hace falta para mejorar eficientemente la liquidez de la organización, así como las falencias que existen actualmente en el recuperamiento de la cartera.

Para ello la operatividad del ciclo financiero y administrativo es importante y se explica a continuación:

### Operatividad del ciclo financiero y administrativo

La información financiera de Agromilenio S.A., se desenvuelve principalmente en la ciudad de Bucaramanga, es de índole interno y hace parte del organigrama de esta, tal como lo demuestra la siguiente ilustración:

**Ilustración 2.**



*Fuente. Elaboración propia Agromilenio S.A.*

Es importante recalcar la misión de Agromilenio S.A. la cual consiste en “ser la mejor empresa en distribución del país, ofreciendo productos de alta confianza, calidad y de bajo impacto ambiental a todos los canales, brindando siempre un excelente servicio”.(Agromilenio, 2022) Y, por otro lado, es conveniente en el actual diagnóstico de la organización objeto de estudio, determinar la visión: “consolidar a la compañía de distribución, suministro y transformación de productos agropecuarios más importante del país con un portafolio referente, de alta calidad y de bajo impacto ambiental, soportando la oferta de valor que promueva la fidelización de todos los clientes y aliados estratégicos”.

**Cuadro 1.**

Hipótesis del fortalecimiento empresarial

	Variable dependiente	Variable independiente
	Manual de políticas de gestion en el cobro de cartera	Flujo de caja y efectivo
<b>Definición conceptual</b>	<b>¿Qué contiene un Manual de políticas en la gestion de cobranza?</b>	<b>¿Qué es el flujo de caja?</b>
	Las políticas de cartera requieren un manual con instrucciones establecidas en la organización con el fin de definir las etapas de cobro de una cartera vencida.	El flujo de caja es la capacidad de una organización para producir ingresos con el fin de cancelar los compromisos financieros o laborales.
<b>Definición Operacional</b>	<b>¿Como se visualiza las políticas de cartera en el manual realizado?</b>	<b>¿Cómo se visualiza el flujo de caja?</b>
	Se visualiza estandarizando procesos de manera positiva en una incidencia de resultado de gestion y eficiencia, fortaleciendo elo recaudo de la cartera vencida	Se visualiza con el crecimiento del flujo de caja y cumplimiento de las metas trazadas para la recuperación de la cartera vencida.

*Fuente. Elaboración propia (2023)*

De acuerdo con lo anterior, se detalla que la hipótesis es **VERDADERA:**

Debido a la falencia de un manual de políticas de cobro de cartera vencida en la empresa Agromilenio S.A, ubicada en la ciudad de Bucaramanga; esta impacta en el flujo de efectivo de la empresa, originando fallas en los procesos tanto de laborales como financieros.

## UNIDAD EXPERIMENTAL

El objeto de estudio en este fortalecimiento empresarial corresponde al área financiera y administrativa de la empresa Agromilenio S.A, que específicamente se enfoca en la Gerencia financiera, el jefe de cartera, el asistente y los auxiliares del área, así lo demuestra la ilustración No 1.

- **FASE II PROCEDIMIENTO GENERAL DEL MANEJO DE CARTERA:** El procedimiento general de cartera en Agromilenio S.A. se desea realizar por medio de la revisión y el análisis del diagnóstico inicial se van a dividir en 3 fases el procedimiento de cartera:

### 1. Análisis antes de otorgamiento de crédito al cliente

- Chequear toda la documentación que el cliente proporcione.
- Validar los documentos recibidos.
- Revisar el historial crediticio del cliente.
- Calcular la capacidad de endeudamiento del cliente, tasando y analizando los estados financieros y sus otras obligaciones económicas.
- Comprender de manera detallada la singularidad de la(s) actividades económicas del cliente.
- Cualquier crédito otorgado se documentará de manera física y virtual.
- Instaurar un sistema conveniente que abarque todos los créditos otorgados al cliente, con el fin de poder llevar control del historial crediticio.

El proceso para la gestión de otorgamiento del crédito comienza en el instante que la entidad recibe de los clientes los documentos solicitados, los cuales son evaluados, calificados y revisados con plena objetividad y transparencia, constatando la vida crediticia de los clientes con el fin de conocer si posee obligaciones económicas con otras empresas o entidades bancarias que no le permitan cumplir con esta nueva deuda sin estar en riesgo el buró del crédito. Luego si de realizar dicho análisis si el crédito es negado por parte de Agromilenio S.A. se le explicará al cliente la razón de la negación y se le informará que por el momento solo es posible realizar compras de contado.

Mas sin embargo si el otorgamiento del crédito es a favor del cliente, se procede a aceptar la solicitud, informando al cliente de la decisión y Agromilenio S.A. procede a elaborar y emitir los documentos soporte para firma por ambas partes, donde se dejará claro el periodo de pago cada cuota y el monto, así como el registro del crédito y por ende la compra que realice el cliente.

Por consiguiente y producto de la compra que se genera, se despacha y se entrega al cliente.

## **2. Cobro de la cartera**

Una vez realizada la aprobación del crédito y la entrega de la mercancía se gestionará el proceso de cobro de la siguiente manera:

- Para el pago de las cuotas o de la deuda total se recibe dicho recaudo mediante efectivo, cheque, tarjeta débito, transferencias bancarias u dólares.
- La persona encargada de recibir dicho pago serán las cajeras, en el punto físico de la empresa en cada ciudad.
- El responsable de realizar el cobro una vez cumplido el tiempo dado, enviara notificación por escrito vía correo electrónico registrado por el cliente.



- Se comunicará al cliente sobre el beneficio del pronto pago otorgado por la empresa.
- El encargado en el área financiera deberá emitir semanalmente reportes a la gerente financiera, con fechas de pagos de cada cliente.
- Se controlará y verificará la cartera vencida.
- La cartera vencida se considerará a partir del día siguiente de que la cuota este sin pagar.
- Mensualmente se emitirá un informe con los cobros que se realizaron.
- Llegado caso si el cliente está imposibilitado a pagar las cuotas vencidas se realizarán convenios para la gestión del pago, se refinanciarán con la tasa legal vigente del mercado, y se procederá a dejar por escrito y firmado dicho cumplimiento\*

\*Dicha refinanciación del crédito deberá ser autorizada por la gerencia e informada al departamento financiero, para que a su vez ingrese al sistema la nueva novedad.

### **3. Manejo de la cartera vencida**

- Tras considerar la deuda como cartera vencida, la empresa deberá empezar a llamar y mandar mensaje por correo electrónico cada semana.
- Una vez transcurrido 20 días de gracia se realizará un comunicado de cobro general informando al cliente nuevamente el impago de su obligación.
- También se le recordara al cliente que dicho incumplimiento en el tiempo establecido empezara a generar intereses a la tasa actual del mercado.
- Cabe resaltar que la liquidación de los intereses tendrá un plazo de 15 días adicional, cumplido dicho plazo y si aun no se ha cancelado la cuota se procederá a emitir comunicado a las centrales de riesgo.
- A partir de ese día la empresa ofrecerá 20 días posteriores que obliga la ley habeas Data.

- Y si aun la deuda esta sin cancelar a los 10 días siguientes se procederá a enviar la información al área jurídica y se emitirá comunicado pre jurídico.
- ✓ **FASE III CREAR LA POLITICA DE MANEJO DE CARTERA** En esta etapa se desea establecer una política de cartera para la empresa Agromilenio S.A. por medio de la aplicación o la puesta en marcha de las fases anteriores, la cual establece paso a paso el procedimiento a realizar en cada proceso del manejo de cartera.  
Es así como, se plantean reglas, procedimientos, políticas de cartera que componen desde el análisis del cliente para el otorgamiento del crédito como la aprobación de este, los tiempos de pago, la refinanciación del crédito en llegado caso de incumplimiento hasta la recuperación de cartera vencida.  
Por esto se propone tiempos, descuentos de pronto pago para motivar al cliente a tener una vida crediticia al día, sin incurrir en procesos jurídicos.
- ✓ **FASE IV SOCIALIZAR LA POLITICA DE LA EMPRESA:** en esta etapa se culmina esta investigación con la presentación virtual a los miembros del área financiera en cabeza de la gerente financiera la Sra. Yuli Quintanilla, la jefe de cartera la Sra. Maritza Hurtado y los demás empleados que hacen parte de esta área, el manual realizado, por medio de una presentación elaborada con el fin de que este sea implementado en la empresa objeto de estudio en el menor tiempo posible.

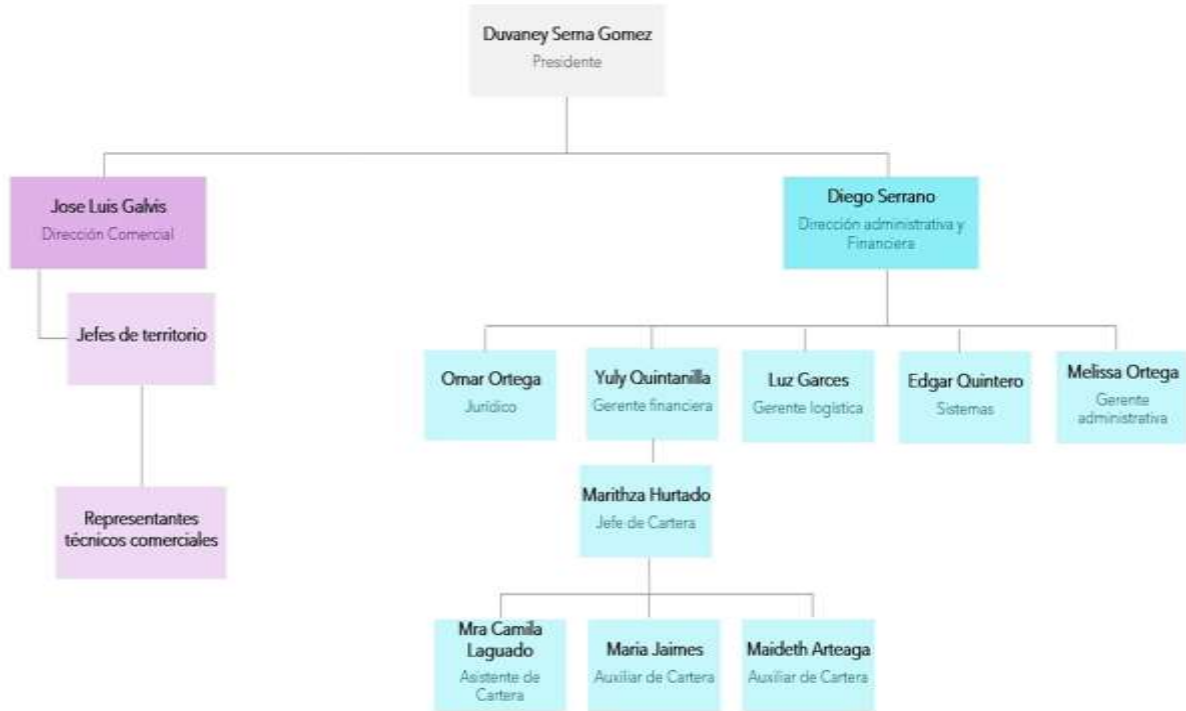
#### **4.1. REALIZAR UN DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DEL MANEJO DE CARTERA MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA OBSERVACION DOCUMENTAL Y UNA LISTA DE CHEQUEO, QUE PERMITA IDENTIFICAR LAS FALENCIAS Y NECESIDADES.**

La empresa Agromilenio S.A es una organización de origen privado, enfocada como primera actividad económica a la comercialización de productos agrícolas y veterinarios de primera clase, cumpliendo la normatividad vigente y ayudando al medio ambiente en su conservación, con alto sentido cálido, étnico y humano que busca garantizar la viabilidad financiera y el cumplimiento de los objetivos propuestos cada año. Cabe destacar que aun así tiene falencias de control interno para manejar un adecuado cobro de cartera y por ende una liquidez adecuada, llevando a afectar de manera sustancial el área financiera de la organización, así como el desarrollo de las actividades de control.

### **Funcionamiento de los procesos financieros y administrativos**

La información contable o financiera es manejada en la empresa Agromilenio S.A, por el departamento financiero y administrativo conformado por el departamento jurídico, la gerencia financiera (del cual y el que nos compete en este estudio se subdivide en el jefe de cartera, asistentes y auxiliares, la gerente de logística, el área de sistemas, la gerente administrativa, así lo demuestra la siguiente ilustración:

**Ilustración 2** Organigrama de la empresa Agromilenio S.A.



*Fuente. Elaboración propia Organigrama de la empresa Agromilenio S.A.*

En lo referente a la ilustración anterior se observa que el departamento financiero es el encargado del cobro de cartera, y está conformado por 5 profesionales (la gerente, la jefe, la asistente y 2 auxiliares), debidamente calificadas para ejercer cada cargo, y además cuentan con la tecnología debidamente dispuesta para cumplir con cada proceso exitosamente, es así como se observa en la siguiente fotografía.

### Ilustración 3



*Registro fotográfico del área de cartera y tesorería.  
Fuente. Área Financiera de la empresa Agromilenio S.A*

### Diagnostico Financiero

(La empresa Líder de gestión, 2021), enfatiza que el análisis en el área de cartera apunta al análisis que proporciona el área de contabilidad y el retraso de estos, con el fin de determinar los niveles de liquidez, endeudamiento, punto de equilibrio y rentabilidad; por otro lado, es preciso recalcar que la empresa no posee una sola sede, sino 6 sedes en todo el país, lo que ocasiona el no control de la información financiera a tiempo.

Sigue diciendo (ELG):

El diagnostico empresarial analiza la condición y perspectivas de la organización para evaluarla competitivamente, ayudando a tomar decisiones, planificando las acciones e identificando las debidas amenazas y oportunidades del entorno evaluado, así como los puntos vulnerables y poder evaluar un futuro.

Lo anterior significa que el correcto diagnostico financiero de la organización es la clave de una gestión correcta que permite en Agromilenio S.A. cumplir

adecuadamente con sus compromisos económicos con el fin de financiar inversiones y aumentar las ventas de los insumos, agregando valor a la empresa. Para que este diagnóstico sea relevante debe realizarse de manera continua en el tiempo estipulado soportado en la información financiera presentada de manera oportuna y verídica por el área financiera y deben ir acompañados de acciones correctivas para eliminar las desviaciones encontradas.

La mayoría de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones se debe a la falta de diagnósticos empresariales correctos, como también a la ausencia de conocimiento sobre su situación financiera y económica que es originada por la inercia empresarial. Es probable que una empresa fracase si no conoce sus falencias o debilidades, el cual la deja vulnerable en un entorno tan competitivo. Teniendo en cuenta lo consultando para este fortalecimiento empresarial el cual incluye Estados de situación financiera y el marco conceptual (Apéndice A, Apéndice B) y por supuesto la pregunta problema permite argumentar sobre el diagnóstico económico actual como inicio de esta investigación hallando resultados concretos.

Para poder realizar un diagnóstico eficiente y oportuno se analizan los estados financieros de la empresa Agromilenio S.A. del año 2021 y del 2022.

Cabe destacar que los indicadores económicos son utilizados como herramienta en la empresa Agromilenio S.A como medidor de estabilidad, capacidad de liquidez y endeudamiento, así como las utilidades, perdidas o rendimientos de los periodos financieros evaluados y comparados, ayudando a interpretar cifras con el fin de analizar y dar repuesta de manera urgente a los puntos encontrados facilitando el análisis de la realidad encontrada.

Es así como, este análisis de manera horizontal de las cuentas por cobrar de la empresa Agromilenio S.A. objeto de investigación lleva a ser interpretado en la siguiente tabla.

**Tabla 6**

*Análisis horizontal de Cuentas comerciales y otras por cuentas por cobrar*

	2022	2021	Var. Relativa	Var. Absoluta
Cuentas comerciales por pagar	\$83.817.000	\$57.630.000	74,90%	\$26.187.000
Otras Cuentas por cobrar	\$5.114.000	\$4.020.000	27,21%	\$1.094.000

**Fuente.** Elaboración Propia cuentas comerciales y otras cuentas por pagar empresa Agromilenio S.A.

**Gráfico 1**

*Cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar.*



**Fuente.** Elaboración propia en base a los EE. FF

de la empresa Agromilenio S.A 2021 y 2022.

Interpretando el gráfico 1 y la tabla 6, nos ayudan a determinar e identificar que las variaciones en el análisis comparativo de los años 2022 y 2021 de las cuentas por cobrar en la empresa Agromilenio S.A sufrió un aumento significativo del 74,90% frente a sus ingresos, lo que lleva a que su cartera por cobrar aumento frente al año anterior \$26.187.000, un resultado desfavorable ya que se evidencia poco flujo de efectivo.

Una vez identificado y calculado este comportamiento, se puede plantear la hipótesis de que el origen de estas métricas sean producto de ineficiencias en el sistema de recaudo y cobranza de la cartera en la empresa Agromilenio S.A., y por ende, de un manual de políticas de cartera que permita eficiente y eficazmente un control adecuado en este tema.

De acuerdo con lo anterior, se realiza un análisis vertical comparando los estados financieros del año 2021 y 2022 de la empresa Agromilenio S.A, enfocándonos directamente los activos durante estos años.

**Tabla 7**

*Análisis vertical de los activos por el año 2022 de la empresa Agromilenio S.A*

Cuenta	Nota	Valor	Análisis Vertical
<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Efectivo y equivalente al efectivo	5	69.158	25%
Cuentas por cobrar	7 y 17	83.817	30%
Otras cuentas por cobrar	7	1.319	0,47%
Inventarios	9	5.114	1,83%
Otros Activos	7	12.794	4,58%



<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>172.202</b>	<b>61,64%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Inversiones e instrumentos derivados	6	5	0,0017%
Propiedad planta y equipo	10	103.226	36,95
Otros activos	14	3.921	1,40%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>107.152</b>	<b>38,35</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>279.354</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Agromilenio S.A Estados financieros 2022  
(expresados en millones de pesos colombianos).

**Tabla 8**

*Análisis vertical de los activos por el año 2021 de la empresa Agromilenio S.A*

<b>Cuenta</b>	<b>Nota</b>	<b>Valor</b>	<b>Análisis Vertical</b>
<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Efectivo y equivalente al efectivo	5	65.595	27,06%
Cuentas por cobrar	7 y 17	57.630	23,77%
Otras cuentas por cobrar	7	650	0,26%
Inventarios	9	4.020	1,65%
Otros Activos	7	11.262	4,64%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>139.157</b>	<b>57,41%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Inversiones e instrumentos derivados	6	25	0,010%
Propiedad planta y equipo	10	98.932	40,81%
Otros activos	14	4.283	1,77%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>103.240</b>	<b>45,59%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>242.397</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Elaboración Propia.(2023) Análisis vertical Activos 2021 Agromilenio S.A

**Tabla 9**

*Análisis vertical de los activos comparando año 2022 y 2021 de la empresa Agromilenio S.A*

Cuenta	Nota	2022	2021	Análisis Vertical
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo y equivalente al efectivo	5	69.158	65.595	5,43%
Cuentas por cobrar	7 y 17	83.817	57.630	(26,96) %
Otras cuentas por cobrar	7	1.319	650	74,90%
Inventarios	9	5.114	4.020	27,21%
Otros Activos	7	12.794	11.262	13,60%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>172.202</b>	<b>139.157</b>	<b>23,75%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Inversiones e instrumentos derivados	6	5	25	(80,00) %
Propiedad planta y equipo	10	103.226	98.932	4,34
Otros activos	14	3.921	4.283	(8,45) %
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>107.152</b>	<b>103.240</b>	<b>3,79%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>279.354</b>	<b>242.397</b>	<b>15,25%</b>

**Fuente.** Elaboración Propia (2023)

Este análisis vertical sobre los ingresos en comparación del año 2021 y 2022 nos permitió diagnosticar el porcentaje proporcional de cada elemento del activo

corriente y no corriente, ayudándonos a observar que tan equitativamente esta la distribución de sus activos referentes a las necesidades operativas y financieras.

Es así como se observó que la relación entre las cuentas comerciales por cobrar que está compuesta por los créditos otorgados por la empresa para el año 2022 fue del 30% en aumento en comparación de su activo total al año anterior el cual registro una proporción del 23,77% para ese año; lo que significa que la empresa Agromilenio S.A tiene bastantes recaudos en cobro de cartera vencidas, y no llevan un control y cumplimiento adecuado en este asunto.

Según la tabla No Tabla 9 la cual muestra la variación en proporción comparativa de cada cuenta del activo por los años 2021 y 2022, y centrándonos en el problema del caso que se está fortaleciendo, se evidencia en las cuentas por cobrar una disminución en el 2022 del 26,96% referentes al año anterior, concluyendo que la empresa Agromilenio S.A, se empieza a concientizar que no tienen un manejo oportuno, eficaz y eficiente en procesos de cobro en el área de cartera y que por ende, al estar intrínsecamente ligado a la liquidez de la organización afecta de gran manera la rentabilidad y utilidad, ocasionando resultados no favorables como son perdidas a realizar esfuerzos de recuperación de cartera en los periodos contables, motivando a la toma de decisiones por parte de la gerencia sin bases confiables para la empresa.

## Cuadro 2

*Estado de cuenta a 31 de diciembre de 2022*

AGROMILENIO S.A			
NIT.			
PERIODO	VALOR	ESTADO	PART. %
De 0 a 30 días	\$7.800.678,94	Normal	9,31%

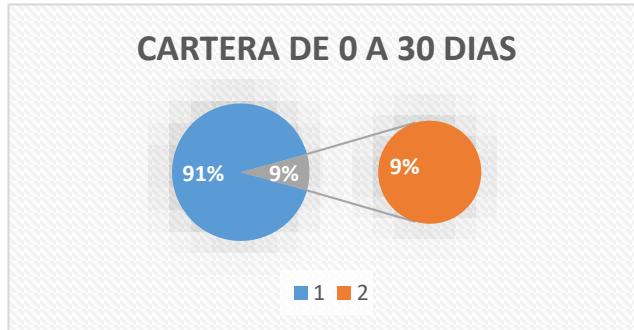
<b>De 31 a 60 días</b>	\$2.898.076,04	Llamando	3,46%
<b>De 61 a 90 días</b>	\$300.068,89	Vencida	0,36%
<b>De 91 a 120 días</b>	\$4.199.567,09	Vencida	5,01%
<b>De 121 a 180 días</b>	\$10.813.257,26	Proceso pre jurídico	12,90%
<b>De 181 a 360 días</b>	\$29.805.351,78	Proceso jurídico	35,56%
<b>Mas de 361 días</b>	\$28.000.000,00	Cartera Castigada	33,41%

<b>Valor total</b>	<b>\$ 83.817.000,00</b>	<b>100%</b>
--------------------	-------------------------	-------------

**Fuente.** Elaboración Propia (2023)

Igualmente se infiere que el anterior estado de cuenta de cobro de cartera de la empresa Agromilenio S.A a 31 de diciembre del año 2022, es muy significativo, presentando para la entidad según análisis realizado gran riesgo en la liquidez y con porcentaje de un 68% entre cartera jurídica y castigada, por consiguiente, las gráficas que a continuación se presentan describen el estado de cuenta según periodos:

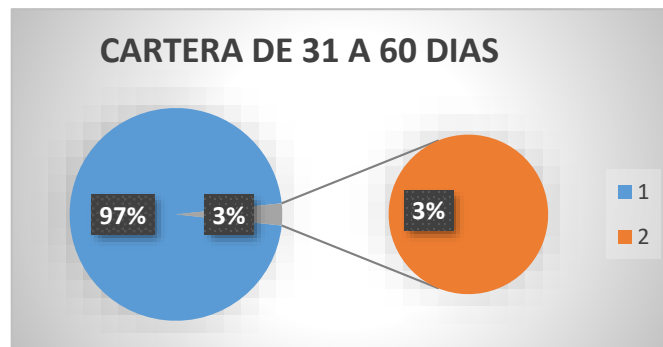
**Figura 2. Cartera de 0 a 30 días**



Fuente. Elaboración Propia (2023)

Del grafico anterior, con el periodo de una cartera de 0 a 30 días se evidencia que el 9% del 100% de la cartera esta por cobrar lo cual, se puede decir que es un estado normal, porque son créditos recién otorgados y que no se ha cumplido su tiempo de pago.

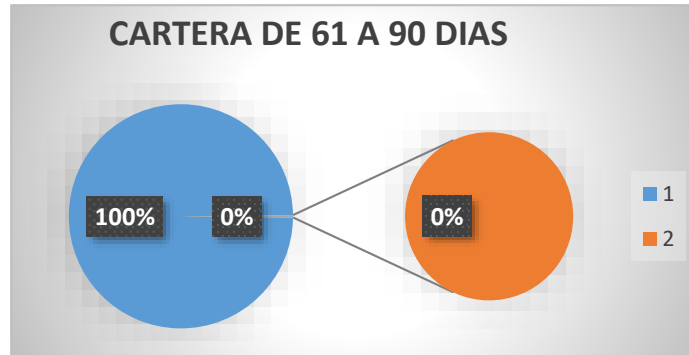
Figura 3. Cartera de 31 a 60 días



Fuente. Elaboración Propia (2023)

En este grafica se observa que existe en Agromilenio S.A una cartera del 3% de un 100% que esta por cobrar en el periodo de 31 a 60 días, lo que nos deja concluir que se encuentra en un estado manejable no crítico, y que según el departamento se encuentra llamando y realizando el cobro.

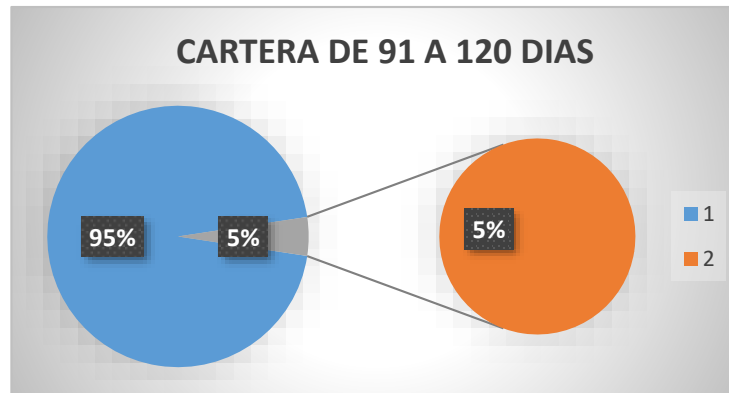
Figura 4. Cartera de 61 a 90 días



Fuente. Elaboración Propia (2023)

Como se representa en el grafico anterior y en el cuadro 2, es positivo evidenciar que la cartera en el periodo de 61 a 90 días está en estado normal positivo solo con un 0,36% por recaudar.

Figura 5. Cartera de 91 a 120 días

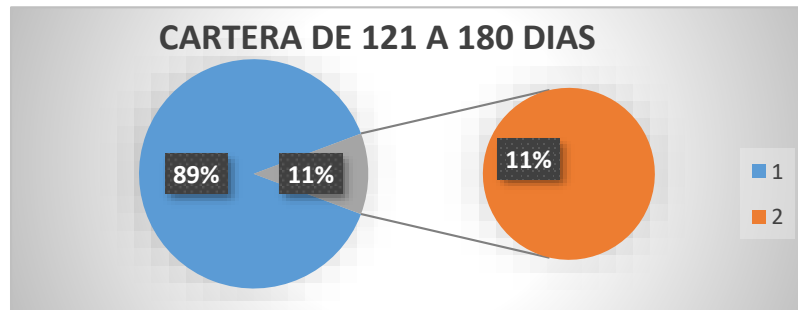


Fuente. Elaboración Propia (2023)

De la representación anterior, se concluye que del periodo de cartera de 91 a 120 días existe aún un 5% al 31 de diciembre de 2022, que no se cobró y que por lo cual

su estado está dentro de la cartera vencida y a un día de pasar al estado re jurídico si no es cancelada la deuda por el cliente.

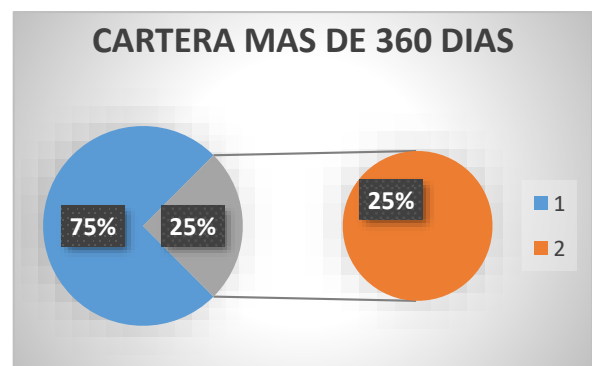
**Figura 6. Cartera de 121 a 180 días**



**Fuente.** Elaboración Propia (2023)

Del grafico anterior, la cartera de 121 a 180 días representa un 11% del total del recaudo por cobrar y son clientes que han incumplido en sus pagos y por ende, el departamento jurídico de Agromilenio S.A, está gestionando su cobro pre jurídico, cifra bastante preocupante, ya que se analiza poca gestión preventiva por parte del área de cartera y créditos, con el fin de evitar a llegar a un % alto en la etapa de cobro pre jurídico.

**Figura 7. Cartera de 181 a 360 días y más de 360 días**



**Fuente.** Elaboración Propia (2023)

De las gráficas anteriores de los periodos de cartera vencida a 360 días y de la cartera castigada a Mas de 360 días, se evidencia la total urgencia de implementar un manual de políticas de cartera y crédito en la empresa Agromilenio S.A., evidenciando para el periodo de más de 360 días un 25% del 100% de los créditos otorgados pérdida total, con un valor de \$28.000.000 M/L que no fueron posibles recaudarlos por el año 2021 y tampoco por el año 2022, cifra realmente preocupante para la liquidez y utilidad de la entidad.

Así mismo para el periodo de cartera entre 181 días a 360 días, se observa aun demasiada alta el % en proceso jurídico con un 35% del 100% que aun los clientes no pagan y que, por ende, se tuvo que proceder al proceso jurídico como última alternativa. Con todo lo anterior, para el año 2023, es un total desafío la implementación de políticas y procedimientos de cartera y créditos en la empresa objeto de estudio, y además de ellos el cumplimiento riguroso del mismo, con el fin de poder solucionar el estado crítico de cuentas de cartera que acabamos de evidenciar.

Por otro lado y con la siguiente información recolectada que se pudo obtener de una serie de lista de chequeo simple se pudo establecer a nivel de una síntesis útil para pronosticar y establecer nuevas metas en la empresa Agromilenio S.A, ya que identificadas las razones y las consecuencias de las actividades financieras en la empresa objeto de estudio, ayuda a mejorar los puntos débiles o falencias existentes, por lo cual se corrobora una vez más la urgencia de un manual de políticas de recaudo de cartera en la que se diseñe nuevos procesos y estrategias que prevengan consecuencias negativas mayores.



Las medidas preventivas pueden ser predecidas con base a los resultados de los análisis en los estados financieros, que de manera vertical u horizontal reflejan un % alto en las cuentas por cobrar y la falta de liquidez en la organización

Es por eso que mediante la lista de chequeo presentada a continuación se observa las falencias y necesidades en los procesos de cobranza en la empresa Agromilenio S.A específicamente el departamento de cartera.

### **Cuadro 3**

Lista de chequeo en la empresa Agromilenio S.A.

Fecha	Area o proceso evaluado	Elaborado por:	
12/09/2023	Cartera	Johanna Diaz	
Criterio	Cuestionario	Cumple si/no	Evidencia
1.	Se han definido e implementado políticas de crédito que responden a las necesidades de la compañía, plazos de crédito, descuentos por pronto pago, cupos de crédito de acuerdo con la capacidad de los clientes, políticas de provisión y castigo de cartera	NO	
2.	Para los clientes nuevos, el cupo de crédito es estudiado y aprobado por un nivel adecuado dentro de la organización.	NO	
3.	De acuerdo con el estudio de crédito los clientes se clasifican en, alto, medio y bajo riesgo	NO	
4.	El estudio de crédito incluye, consultas a centrales de riesgo, estudio de la capacidad financiera del cliente, referencias comerciales,	NO	
5.	La creación de clientes está limitada a personal de un nivel adecuado y es monitoreada por un nivel superior. El sistema de información está parametrizado para permitir esto	NO	
6.	Las facturas que superan los límites de crédito deben ser autorizadas por un nivel adecuado dentro de la compañía que no pertenece al área de ventas	SI	
7.	Para cada cliente se define un cupo de crédito que está determinado de acuerdo con las políticas de la compañía	NO	
8.	Se han implementado controles que permiten retener los pedidos a para clientes que presentan mora en el pago de su cartera	SI	
9.	El sistema de información está adecuadamente parametrizado de tal forma que permite generar reportes exactos relacionados con la antigüedad de las cuentas por cobrar	NO	
10.	Se ha definido una política para provisionar las cuentas de difícil recuperación teniendo en cuenta la antigüedad de la cartera	SI	
11.	Se implementan estrategias para la recuperación de cartera tales como descuentos por pronto pago, formas de pago que faciliten abonos a la deuda	NO	
12.	En las comisiones a los vendedores se tienen en cuenta la cartera recuperada	SI	
13.	Se cobra oportunamente al cliente cuando vence la factura	NO	

Fuente. Elaboración propia "Lista de chequeo en Agromilenio S.A".

Resumiendo, este primer objetivo y con los resultados obtenidos de las entrevistas y de la lista de chequeo simple que se llegó a realizar, se concluye como producto de la investigación que se encontraron los siguientes hallazgos:

1. El nivel de cartera vencida es elevado debido a que no existe un manejo y control oportuno continuo y permanente de procedimientos para el componente cuentas por cobrar, al estar vinculado directamente con la liquidez empresarial, afecta en un gran porcentaje a la rentabilidad de la empresa, ocasionando resultados negativos, como pérdidas MANUAL DE POLÍTICAS DE GESTIÓN durante períodos contables, dando lugar a la toma de decisiones sin sustentos necesarios para la entidad.
2. Por otro lado, el incremento exponencial y progresivo de la cartera afecta en gran medida la rentabilidad de la empresa, ya que contribuye a que no se pueda mantenerse funcionando a un mediano o largo plazo, debido a que el objeto de crear empresa es prestar o vender un bien o servicio y con ello tener ganancias, con el fin de cubrir sus gastos y costos y obtener de lo restante su rentabilidad, lo que en fin traduce una reducción en sus ganancias.
3. Por último, es importante destacar que las empleadas entrevistadas con la encuesta anterior reconocen el desconocimiento de un manual de políticas de cartera y créditos implementado y reconocen que no existen procesos claros y rigurosos para el cobro correspondiente de la cartera, aunque si existe un leve gestionamiento por parte del departamento, no es el adecuado para obtener soluciones inmediatas.
4. Si bien esta investigación o análisis presento una relevancia en el impacto de cartera para Agromilenio S.A, se puntualiza la afectación de cartera y específicamente en las cuentas por cobrar tiene una incidencia grande con la liquidez, ya que al disminuir negativamente este indicador le disminuye

solvencia para recaudar efectivo, por lo cual compromete sus obligaciones con terceros o inversiones a un plazo corto.



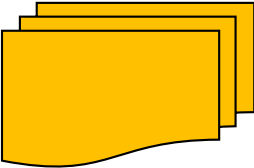

5. Se urge presentar acciones de gestión estratégicas de control y mejora en el departamento financieros de la empresa Agromilenio S.A

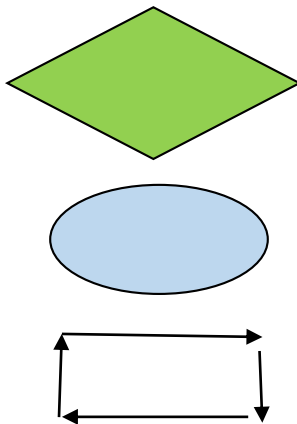
#### 4.2. ESTABLECER EL PROCEDIMIENTO GENERAL DEL MANEJO DE CARTERA, A TRAVES DE UN DIAGRAMA DE FLUJO QUE PERMITA IDENTIFICAR CADA POLITICA.

#### Ilustración 4

Simbología del diagrama de flujo de la empresa Agromilenio S.A.

#### SIMBOLOGIA DEL DIAGRAMA DE FLUJO DE LA EMPRESA AGROMILENIO S.A

Símbolo	Representación
	<b>Inicio o Final:</b> Presenta el principio o el termino del diagrama de flujo, que también puede llegar a representar un sitio o una acción.
	<b>Actividad:</b> Indica funciones que realizan las personas que se encuentran asociadas en el proceso.
	<b>Documento:</b> Identifica en el diagrama todo tipo de papel o información que tenga el procedimiento.
	<b>Datos:</b> Son componentes que ayudan a alimentar y que a la vez se dan en el proceso.



**Decisiones:** determina una o más opciones a elegir dentro del diagrama de flujo.

**Conector:** Representa la unión en el diagrama entre dos partes.

**Direccionamiento del flujo o línea de unión:** Ayuda a enlazar figuras determinando el orden de las diferentes actividades

*Fuente.* Elaboración propia “diagrama de flujo de las políticas de cobranza y créditos en el departamento financiero”.

### **Evaluación o apreciación del otorgamiento del crédito.**

El autor (Bueno,2008) dice que “las empresas o personas naturales a la hora de otorgar un crédito debe en primera medida determinar la capacidad de endeudamiento del cliente, es decir que pueda cumplir con la obligación que esta contrayendo, la cual se define con sus antecedentes crediticios”.

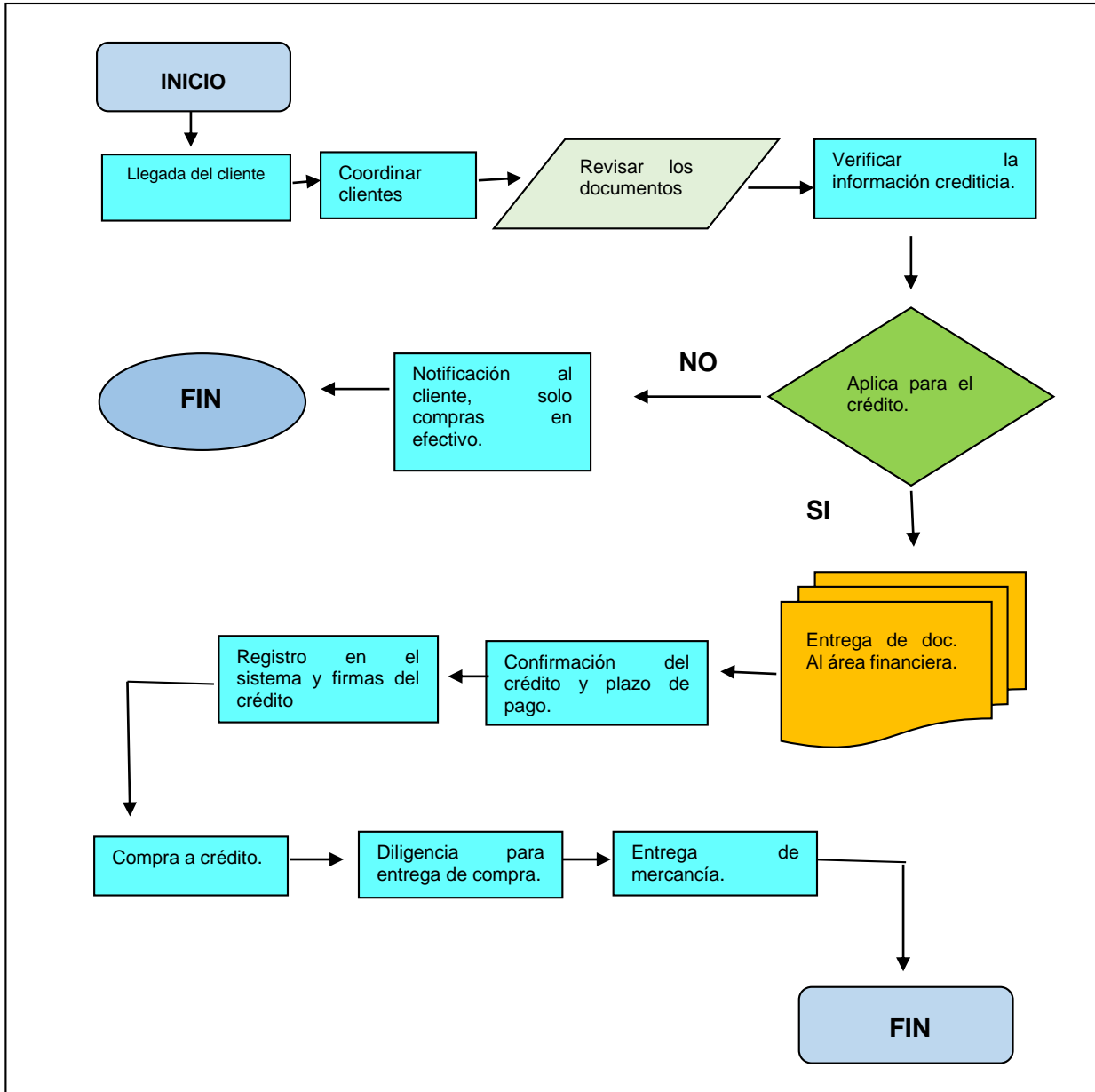
Es por lo que, antes de otorgar un crédito en la empresa Agromilenio S.A se debe realizar un diagnóstico del entorno financiero del cliente, entre otras características; que le permita a la organización analizar de manera objetiva la capacidad de pago del cliente, la utilidad, el patrimonio total vs las obligaciones laborales que posee actualmente, con el fin de poder otorgar el monto del crédito, el plazo de las cuotas y el valor de cada una de ellas, así como el periodo.

Por otro lado, (Vegas,2015) evidencia que solo mediante una buena y transparente información del cliente a la hora de solicitar un crédito se puede ajustar los intereses propios con el fin de obtener un beneficio conjunto.

En el diagrama de flujo que se presenta a continuación se refleja todo el proceso que Agromilenio S.A debe ejecutar a la hora de otorgar un crédito a algún cliente, iniciando con la recepción del cliente hasta la aprobación o negación de este. Una parte importante en este primer paso es poder gestionar de forma oportuna, eficiente y eficaz el otorgamiento del crédito, partiendo desde la presentación del portafolio ofrecido por Agromilenio S.A, así como informando las políticas de cartera establecidas, hasta la comprobación de información suministrada y posteriormente la creación del usuario en el sistema reportando claramente al área contables el plazo, monto y fecha de cada cobro para seguir con el trámite debido.

**Ilustración 5.**

Diagrama de flujo de la política de otorgamiento de créditos de la empresa Agromilenio S.A.



Fuente. Elaboración propia “diagrama de flujo de las políticas de otorgamiento de créditos en Agromilenio S.A”.

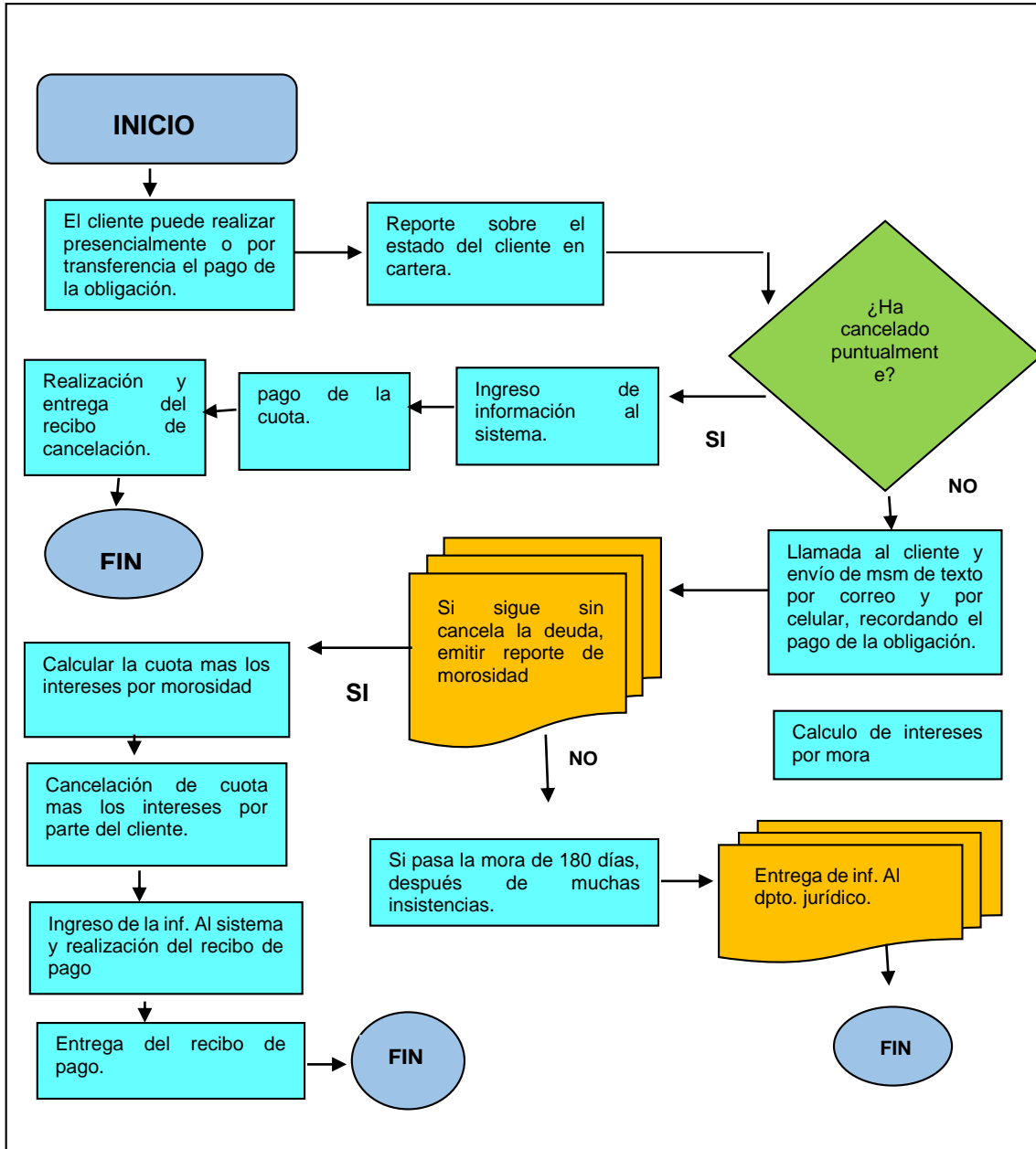
### **Desarrollo del cobro de cartera.**

En el procedimiento del otorgamiento del crédito, se presenta el cobro de cartera, el cual se estipula de la siguiente forma, debido a los resultados encontrados en el área encargada y se debe cumplir a cabalidad como se evidencia en la siguiente ilustración.



**Ilustración 6.**

Diagrama de flujo de la política de cobro de cartera de la empresa Agromilenio S.A.



Fuente. Elaboración propia “diagrama de flujo de las políticas de cobro de cartera en Agromilenio S.A”.

### **Recobro, Judicial y prejudicial**

Se plantea determinar con más rigurosidad la función de recuperar la cartera a través de una herramienta más eficaz y eficiente, que investigue variados métodos de recobro, este trabajo se oficiara mediante contratación de nuevo personal capacitado y experto en el tema, por lo que se evidencia que por más que el área financiera capacite al personal que tiene en el momento no se llega a cumplir al 100% el objetivo de recuperar la cartera vencida.

Con los nuevos cambios propuestos se proyecta que la cartera que este pendiente de cobro disminuya y con ello se gestione de manera proactiva los cobros judiciales y prejudiciales.

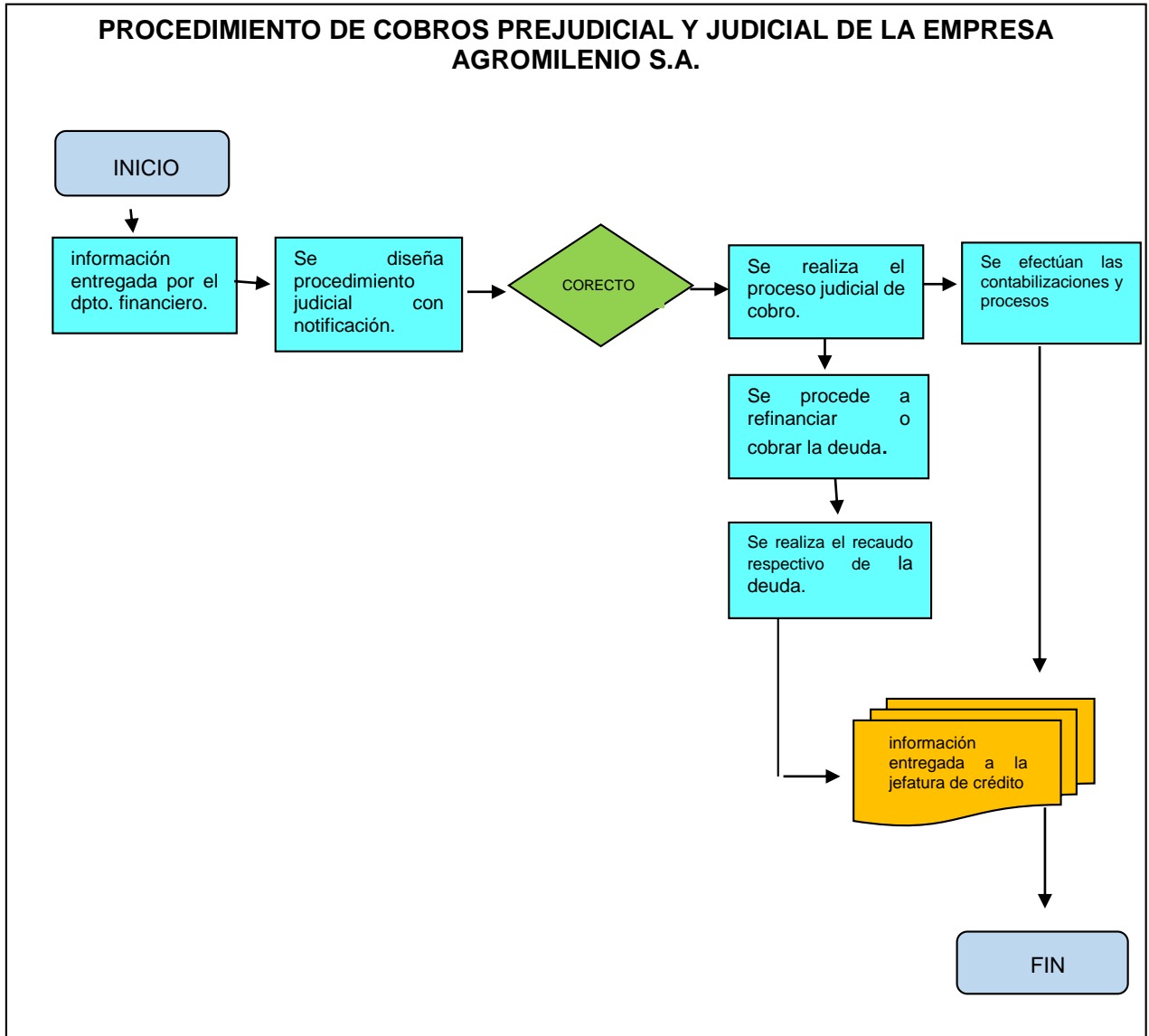
Por otro lado, este nuevo proceso ayudara a estabilizar aspectos de presupuesto para el área de recursos humanos, como apoyo o performance a los cargos de operación entre otros, con el fin de que sirva de incentivo a los trabajadores y por ende mayor pertenencia a la empresa Agromilenio S.A.

Así mismo, es importante recalcar que el inicio del proceso de cartera de tipo jurídico y pre jurídico empieza con la entrega de toda la información debidamente relacionada del área financiera al área jurídica de la empresa Agromilenio S.A., la cual se encarga de realizar el debido procedimiento y notificar de la mora a los clientes, el cual llegan a un acuerdo de refinanciación o cancelación de la deuda, donde se procede a enviar la información al área de jefatura de crédito.

De acuerdo con lo anterior, en el siguiente diagrama de flujo se evidencia dicho proceso.

### Ilustración 7

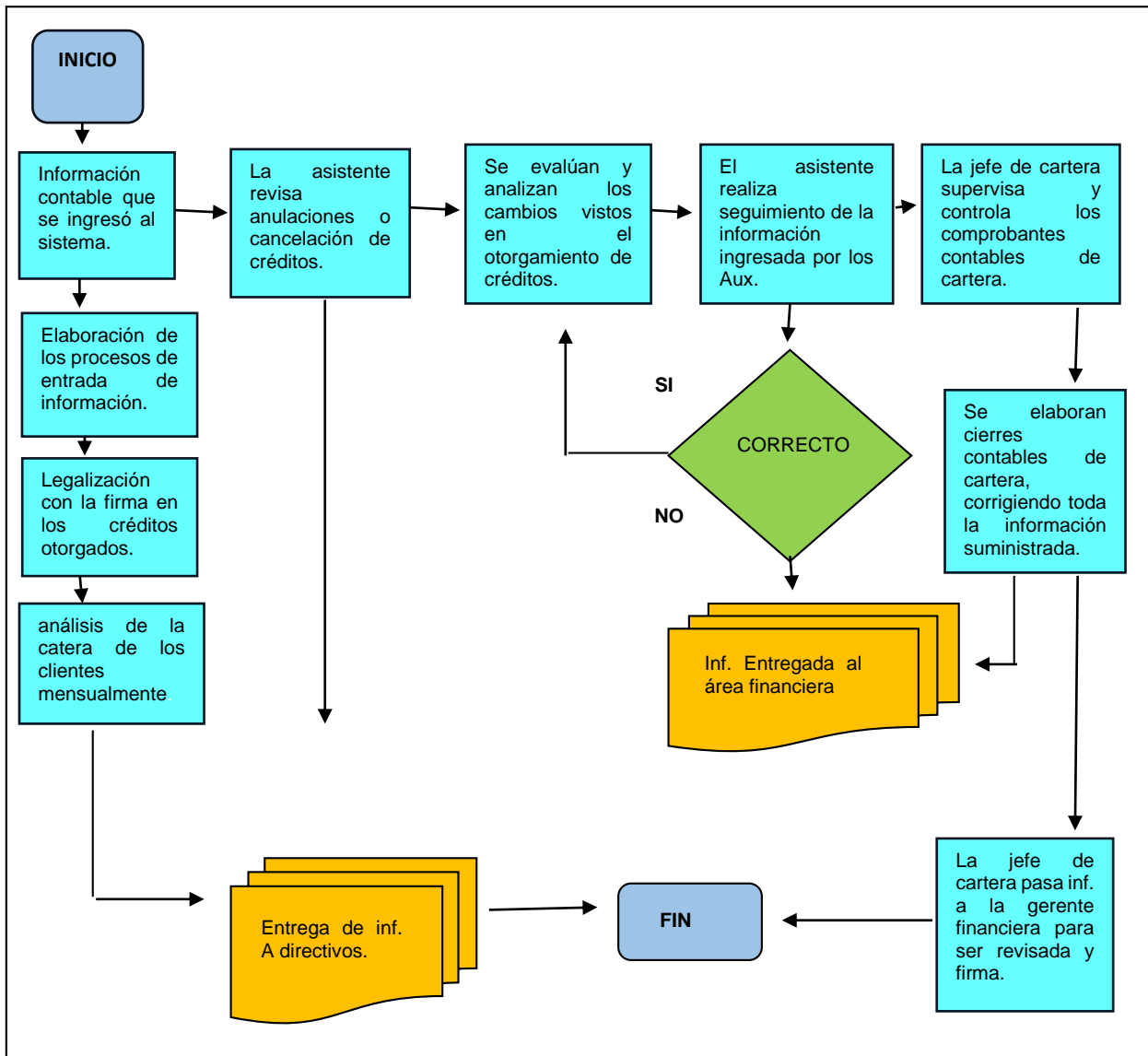
Procedimiento de cobro prejudicial y judicial de la empresa Agromilenio S.A.



*Fuente.* Elaboración propia “diagrama de flujo de las políticas de cobranza y créditos en el departamento financiero de Agromilenio S.A”.

### Ilustración 8

Flujograma que visualiza el procedimiento del área financiera de la empresa Agromilenio S.A.



Fuente. Elaboración propia “diagrama de flujo de las actividades en el cobro del dpto. Financiero de Agromilenio S.A”.

### **4.3 CREAR POLITICAS DE MANEJO DE LA CARTERA, CON BASE EN LA INFORMACION RECOLECTADA QUE PERMITA ESTABLECER UNA RUTA PROCEDIMENTAL Y JURIDICA.**

Se implementa un manual de políticas de cartera para asegurar la viabilidad de la empresa Agromilenio S.A mediante métodos de recaudo de cartera vencida con los clientes de forma conveniente, que lleve a obtener una mejor rentabilidad, es decir flujo de caja y efectivo que pueda ayudar a garantizar y cumplir con las obligaciones financieras e inversiones de la organización. Por ello se enfatiza en algunos apartados conceptuales que ayudan a contextualizar esta política de cobranza.

**Nota crédito:** soporte legal que sirve para hacer efectivo un descuento que se pide después de elaborada la factura electrónica, en la compra o venta de un bien o servicio que se presta.

**Gestión de cobranza:** Es el procedimiento que se realiza para cobrar un crédito otorgado a un tercero.

**Notas débitos:** son pagos emitidos por entidades bancarias o empresas con el fin de realizar un cobro respectivo por concepto de intereses, o gastos bancarios entre otros.

**Recibos de caja:** Son soportes contables que evidencian el pago o recaudo oportuno por parte de un tercero a una persona natural o jurídica por concepto de **venta o prestación de servicio.**

**Paz y salvo:** Certificado que garantiza que un tercero ya no debe nada a la empresa o persona natural por concepto de créditos o préstamos.

*Personas encargadas de gestión de cobro de cartera:*

- Director Financiero
- Jefe de Cartera
- Asistente de Cartera
- Auxiliares
- Tesorería
- Dpto. de contabilidad
- Dpto. Jurídico

# MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CREDITO Y COBRANZA DE CARTERA EN LA EMPRESA AGROMILENIO S.A.

Pág. 01/16

Concepto:	No Modificación:	Fecha de elaboración:	de
Creación del manual		30/08/2023	

**Elaborado por:**Leidy Johanna Diaz C.  
Claudeth Maritza Hurtado  
Viviana Cuadros Calderón**Revisado por:**Departamento  
Financiero**Autorizado por:**

Gerencia

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE COBRANZA Y CREDITO.**

**INDICE**

Introducción .....	4
Alcance.....	4
Justificación .....	5
Reglas para la implementación del manual .....	5
Procedimiento para otorgar el crédito .....	6
Políticas del crédito.....	6
Aprobación del crédito .....	7
Plazos de pago .....	7
Modificación del crédito .....	7
Descuentos por pronto pago .....	7
Simbología de los diagramas de flujo .....	8
Diagrama de flujo de crédito .....	9
Procesos y evaluación para el crédito .....	10
Políticas para gestión de cobro .....	11
Política de cobro .....	12
Recuperación de la cartera vencida .....	13
Proceso de cobro .....	14
Correo electrónico .....	15
Llamada telefónica .....	16

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE COBRANZA Y CREDITO.**

INDICE

Mensaje de texto .....	16
Visita presencial.....	17
Intereses por mora.....	17
Diagrama de flujo de cobro .....	18
Proceso de cobro .....	19



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE COBRANZA Y CREDITO.****INTRODUCCIÓN**

Este manual de políticas de cobro de cartera en la empresa Agromilenio S.A es hecho con el fin de ayudar a realizar un control adecuado en la gestión de cobro de cartera de la organización, así mismo, permite a la sociedad tener una recuperación de la cartera vencida que tiene y también le ayudara a realizar los debidos procedimientos en las actividades de cobro y crédito.

Los procedimientos y las normas que se detallan en este plan para otorgar y aprobar los créditos además de su recaudo serán de utilidad en la toma de decisiones por parte de la gerencia, que, con los informes reales, podrán hacer frente a las obligaciones financieras y económicas de la empresa, así como de las debidas inversiones., logrando obtener una mayor y mejor solvencia en las ventas a crédito.

**ALCANCE**

La presente información ayudara al área financiera a controlar objetivamente el otorgamiento y aprobación de créditos, así como los cobros oportunos mediante canales establecidos, evitando llevar actividades de manera informal, y regirse por los procesos y políticas ya establecidas.

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE COBRANZA Y CREDITO.**

### **JUSTIFICACIÓN**

Hoy en día es de gran utilidad y se podría decir de obligatoriedad que todas las empresas que manejan ventas a crédito implementen procesos o políticas de cobro de cartera y otorgamiento de créditos, con la finalidad de gestionar de manera eficiente y eficaz el cobro de cartera, mitigando un posible riesgo de tener una cartera vencida.

### **REGLAS PARA LA IMPLEMENTACION DEL MANUAL**

Con la finalidad de que este manual se implemente de una manera adecuada y exitosa se recomienda:

- Poner en práctica con aprobación y autorización de la gerencia de Agromilenio S.A.
- La gerente Financiera estará pendiente de que el manual sea cumplido y apropiado de manera adecuada por los empleados.
- El actual manual de políticas de cartera solo podrá ser modificado o actualizado con aprobación de gerencia y será responsable de las mismas, la gerente financiera.
- La no aplicación o la mala praxis de este conllevara a una sanción laboral como (llamados de atención a hoja de vida, memorando o hasta

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE COBRANZA Y CREDITO.**

Hasta terminación de contrato con justa causa.

**PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS PARA QUE UN CREDITO SEA OTORGADO.****Políticas del crédito**

- Chequear toda la documentación que el cliente proporcione.
- Validar los documentos recibidos.
- Revisar el historial crediticio del cliente.
- Calcular la capacidad de endeudamiento del cliente, tasando y analizando los estados financieros y sus otras obligaciones económicas.
- Comprender de manera detallada la singularidad de la(s) actividades económicas del cliente.
- Cualquier crédito otorgado se documentará de manera física y virtual.
- Instaurar un sistema conveniente que abarque todos los créditos otorgados al cliente, con el fin de poder llevar control del historial crediticio.

**PROCEDIMIENTOS DEL CREDITO**

Agromilenio S.A para poder otorgar al cliente un crédito deberá solicitar la siguiente información:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE COBRANZA Y CREDITO.**

- RUT actualizado del solicitante del crédito.
- Registro Mercantil actualizado.
- Copia de la cedula del representante legal.
- Estados financieros (Estado de situación financiera, estado de resultados, estado de patrimonio, estado flujo de efectivo y notas contables) actualizados con firma del representante legal y contador o revisor fiscal.
- Constancia de ingresos.
- Dirección comprobada.
- Nivel de endeudamiento.
- Historial crediticio.

Una vez entregada la información anterior por el cliente, se entregará al área de cartera para ser verificada y revisada respectivamente.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE COBRANZA Y CREDITO.**

***Procedimiento de radicar el crédito.*** El primer paso de cobro de cartera se da en radicar la cuenta o el crédito según el tercero correspondientes, es de suma importancia contar con la estructura bien formada de este proceso, con la finalidad de llevar a cabo de una manera eficaz y oportuna este cobro. La persona encargada de ingresar la información al sistema deberá gestionar las siguientes funciones:

1. Verificar que todos los documentos estén debidamente diligenciados y firmados.
2. Organizar en la carpeta virtual y física los documentos.
3. Ingresar la información al sistema inmediatamente, especificando de manera clara el concepto de tercero como (Cliente, proveedor u otro)
4. Especificar de manera puntual la periodicidad de cobro a 30, 90 o 180 días.
5. Realizar la remisión de las cuentas con los debidos soportes.
6. Radicar en el sistema las facturas pendientes de cobro en la misma fecha que se entregó a mercancía al cliente.

**OTORGAMIENTO DEL CREDITO**

Cuando todos los documentos entregados sean verificados y analizados, se examinará el nivel de endeudamiento del cliente al igual la conducta crediticia.

Llegado el caso de que:

1. El primer item sea negativo el crédito será negado.
2. Los dos item sean negativos el crédito será negado.
3. El primer item sea positivo y el segundo negativo, se otorgará el crédito a un plazo de 30 días máximo.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE COBRANZA Y CREDITO.**

plazo de 30 días máximo.

**PLAZOS DE CREDITO**

El periodo de pago del crédito se establecerá según la capacidad de endeudamiento y pago por parte del cliente, y esta se irá ampliando según el comportamiento que este tenga con el crédito otorgado.

**REESTRUCTURACION DEL CREDITO**

Apetición del cliente hacia la empresa al proponer que se realice un cambio en las condiciones del crédito solicitado a la empresa, se entablara una reunión con gerencia y el gerente del departamento financiero con el fin de evaluar la nueva solicitud y aceptar o negar llegado el cado dicha restructuración, la cual si es aceptada se procederá a firmar por partes de las partes las nuevas condiciones.

**DESCUENTO PRONTO PAGO**

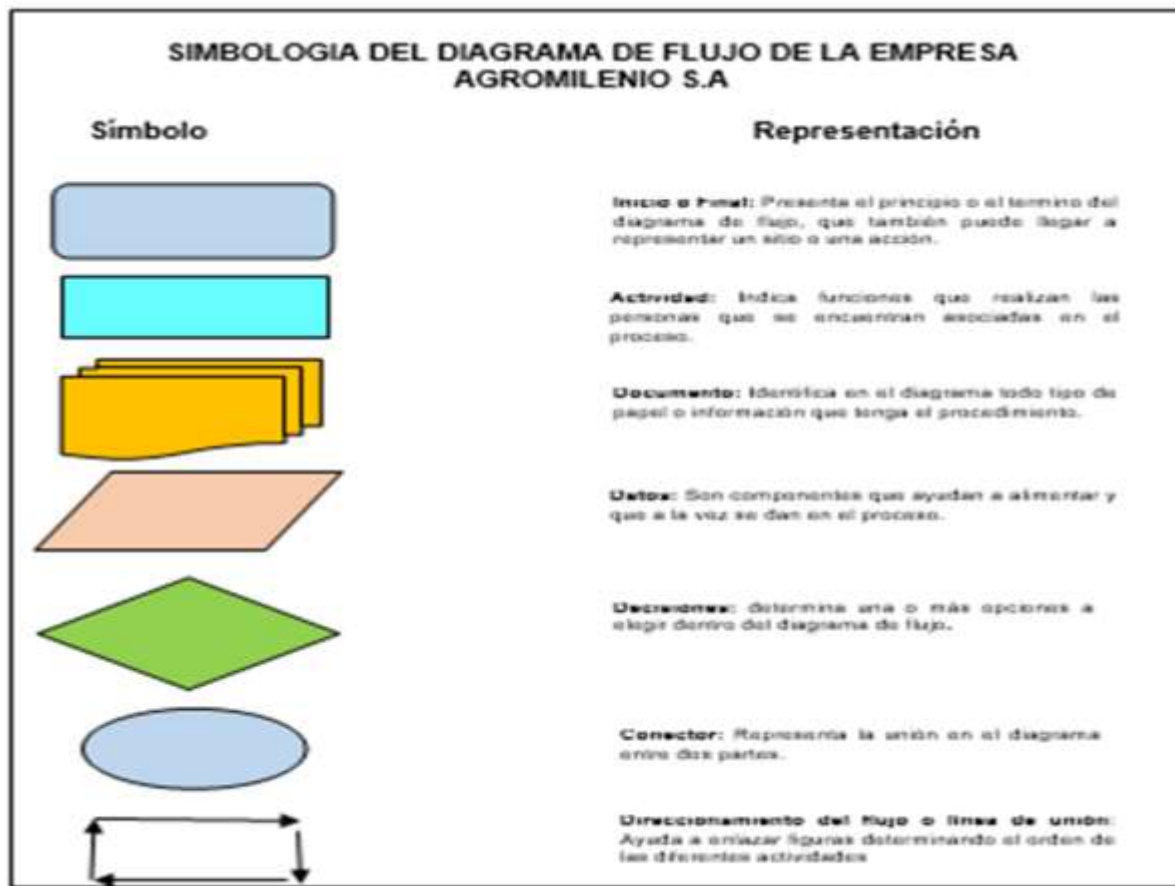
La empresa Agromilenio S.A otorgara a cada cliente por el pago de la cuota antes de la fecha de vencimiento, los siguientes beneficios:

DIAS	PORCENTAJE
Antes de 15 días	0,5%

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE COBRANZA Y CREDITO.**

Antes de 10 días	0,3%
Antes de 5 días	0,2%
Llegada la fecha de pago de la cuota	0

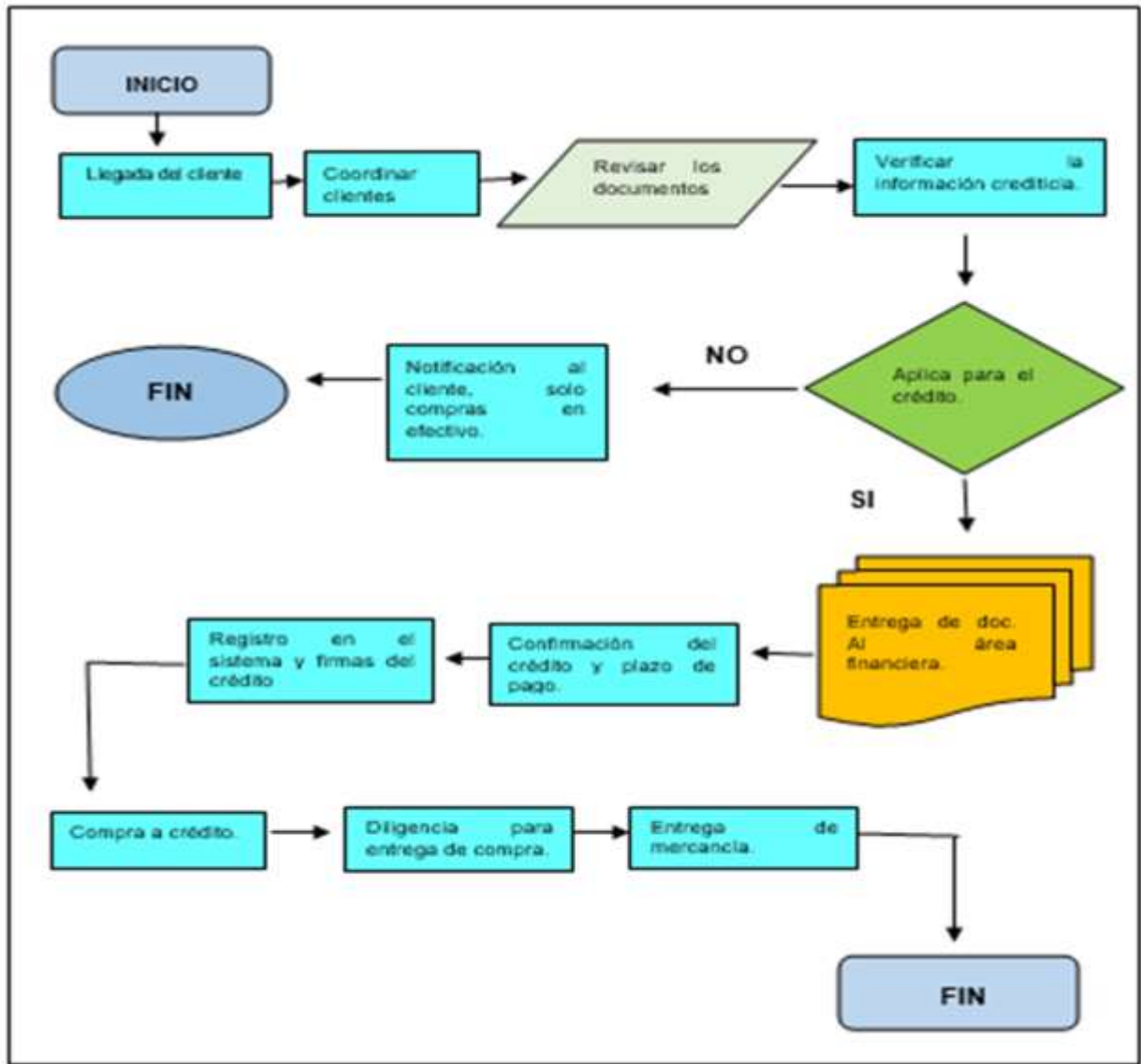
**SIMBOLOGIA DEL DIAGRAMA DE FLUJO**



Fuente: Elaboración propia "Diagrama de flujo de las políticas de cobranza y créditos en el departamento financiero".

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE COBRANZA Y CREDITO.**

**Diagrama de flujo del crédito**





**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE COBRANZA Y CREDITO.****PROCESOS Y EVALUACION PARA EL CREDITO**

El proceso para la gestión de otorgamiento del crédito comienza en el instante que la entidad recibe de los clientes los documentos solicitados, los cuales son evaluados, calificados y revisados con plena objetividad y transparencia, constatando la vida crediticia de los clientes con el fin de conocer si posee obligaciones económicas con otras empresas o entidades bancarias que no le permitan cumplir con esta nueva deuda sin estar en riesgo el buró del crédito. Luego si de realizar dicho análisis si el crédito es negado por parte de Agromilenio S.A. se le explicará al cliente la razón de la negación y se le informará que por el momento solo es posible realizar compras de contado.

Mas sin embargo si el otorgamiento del crédito es a favor del cliente, se procede a aceptar la solicitud, informando al cliente de la decisión y Agromilenio S.A procede a elaborar y emitir los documentos soporte para firma por ambas partes, donde se dejará claro el periodo de pago cada cuota y el monto, así como el registro del crédito y por ende la compra que realice el cliente.

Por consiguiente y producto de la compra que se genera, se despacha y se entrega al cliente.

**PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS PARA LA GESTION DE COBRO**

Una vez realizada la aprobación del crédito y la entrega de la mercancía se gestionará el proceso de cobro de la siguiente manera:

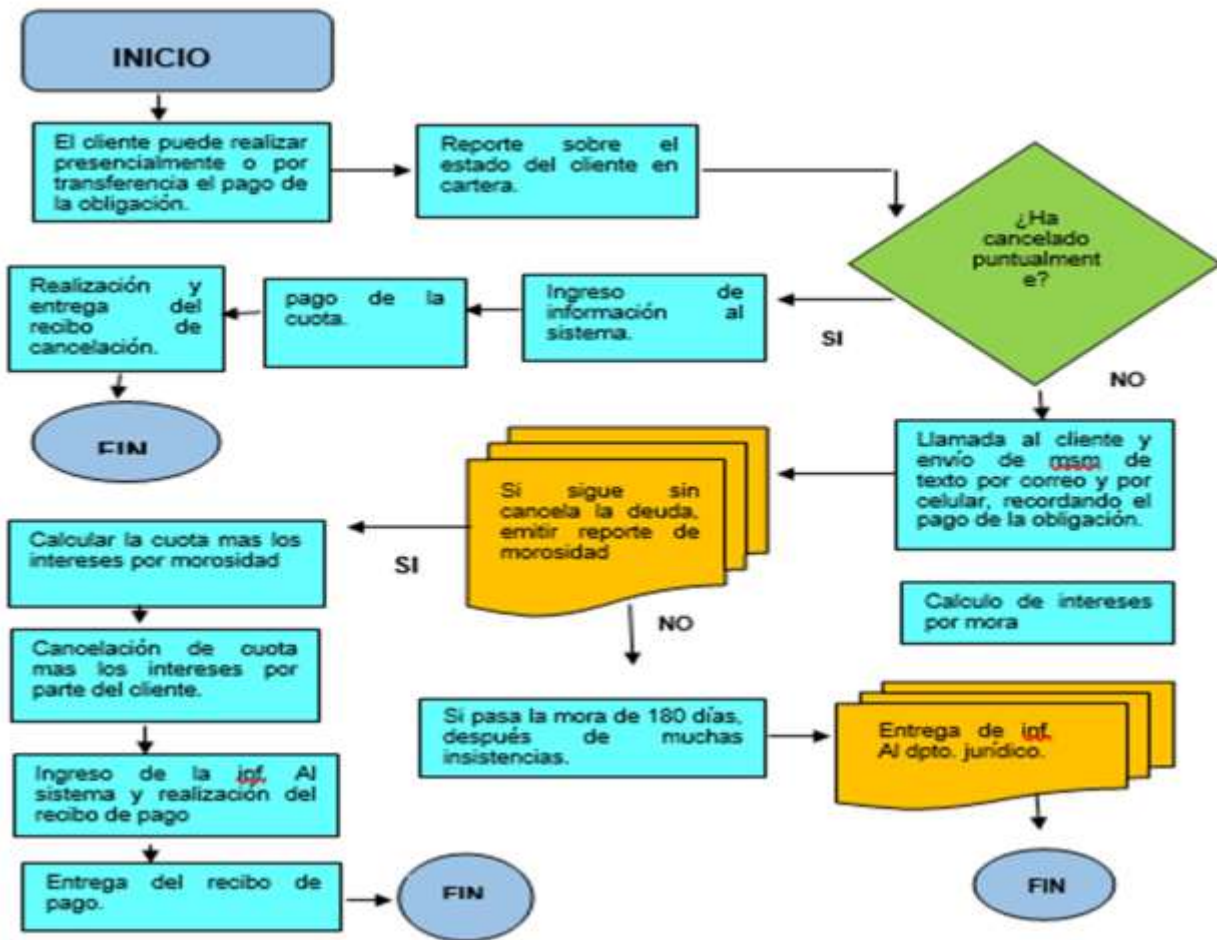
## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE COBRANZA Y CREDITO.

- Para el pago de las cuotas o de la deuda total se recibe dicho recaudo mediante efectivo, cheque, tarjeta débito, transferencias bancarias u dólares.
- La persona encargada de recibir dicho pago serán las cajeras, en el punto físico de la empresa en cada ciudad.
- El responsable de realizar el cobro una vez cumplido el tiempo dado, enviara notificación por escrito vía correo electrónico registrado por el cliente.
- Se comunicará al cliente sobre el beneficio del pronto pago otorgado por la empresa.
- El encargado en el área financiera deberá emitir semanalmente reportes a la gerente financiera, con fechas de pagos de cada cliente.
- Se controlará y verificará la cartera vencida.
- La cartera vencida se considerará a partir del día siguiente de que la cuota este sin pagar.
- Mensualmente se emitirá un informe con los cobros que se realizaron.
- Llegado caso si el cliente está imposibilitado a pagar las cuotas vencidas se realizarán convenios para la gestión del pago, se refinanciarán con la tasa legal vigente del mercado, y se procederá a dejar por escrito y firmado dicho cumplimiento\*

\*Dicha refinanciación del crédito deberá ser autorizada por la gerencia e informada al departamento financiero, para que a su vez ingrese al sistema la nueva novedad.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE COBRANZA Y CREDITO.**

**Diagrama de flujo de cobranza de cartera**



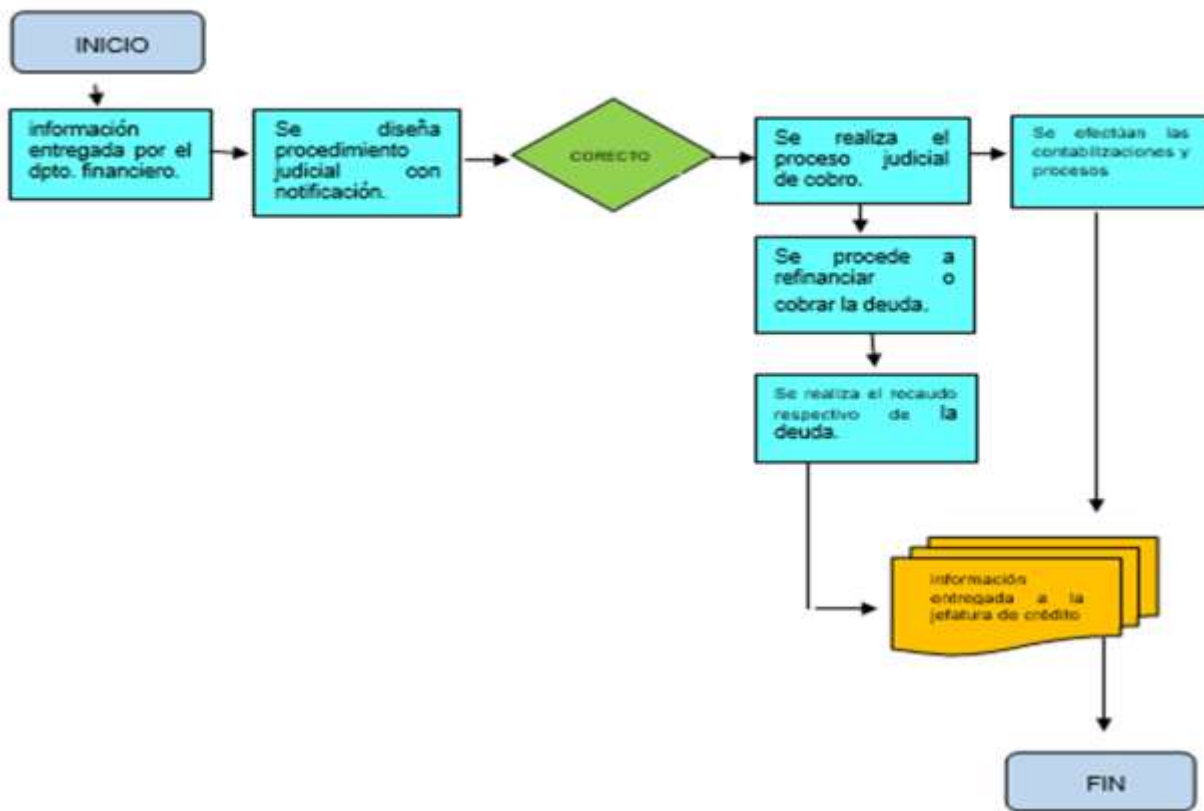
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE COBRANZA Y CREDITO.****REPARACION DE CARTERA VENCIDA**

- Tras considerar la deuda como cartera vencida, la empresa deberá empezar a llamar y mandar mensaje por correo electrónico cada semana.
- Una vez transcurrido 20 días de gracia se realizará un comunicado de cobro general informando al cliente nuevamente el impago de su obligación.
- También se le recordara al cliente que dicho incumplimiento en el tiempo establecido empezara a generar intereses a la tasa actual del mercado.
- Cabe resaltar que la liquidación de los intereses tendrá un plazo de 15 días adicional, cumplido dicho plazo y si aún no se ha cancelado la cuota se procederá a emitir comunicado a las centrales de riesgo.
- A partir de ese día la empresa ofrecerá 20 días posteriores que obliga la ley habeas Data.
- Y si aun la deuda esta sin cancelar a los 10 días siguientes se procederá a enviar la información al área jurídica y se emitirá comunicado pre jurídico.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE COBRANZA Y CREDITO.**

**Diagrama de flujo cobro prejudicial y judicial**

**PROCEDIMIENTO DE COBROS PREJUDICIAL Y JUDICIAL DE LA EMPRESA  
 AGROMILENIO S.A.**



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE COBRANZA Y CREDITO.

### TIEMPOS PARA ACCIONES DE COBRO



#### Procedimiento para el cobro.

Los canales para establecer el procedimiento del cobro en la empresa Agromilenio S.A serán:

- **Correo electrónico:**

un de los canales para realizar seguimiento y cobro de cartera a los clientes será a través de email registrado en la base de datos de la empresa, en caso de que no se reciba el pago de la cuota se enviara notificación al día siguiente, y se emitirá avisos todos los días para que se efectuó el pago de la cuota

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE COBRANZA Y CREDITO.**

Vencida.

- **Llamada telefónica**

Una vez transcurrido 15 días de impago del crédito se procederá a realizar llamada telefónica al cliente, informándole el pago pendiente y los intereses en mora que recibirá, si no cancela la cuota.

- **Visita presencial**

Llegado el caso que el cliente continúe con la deuda a los 20 días, se agendará como último recurso de recordatorio del pago, la visita presencial al cliente, esta se realizará por la persona que asigne el departamento financiero.

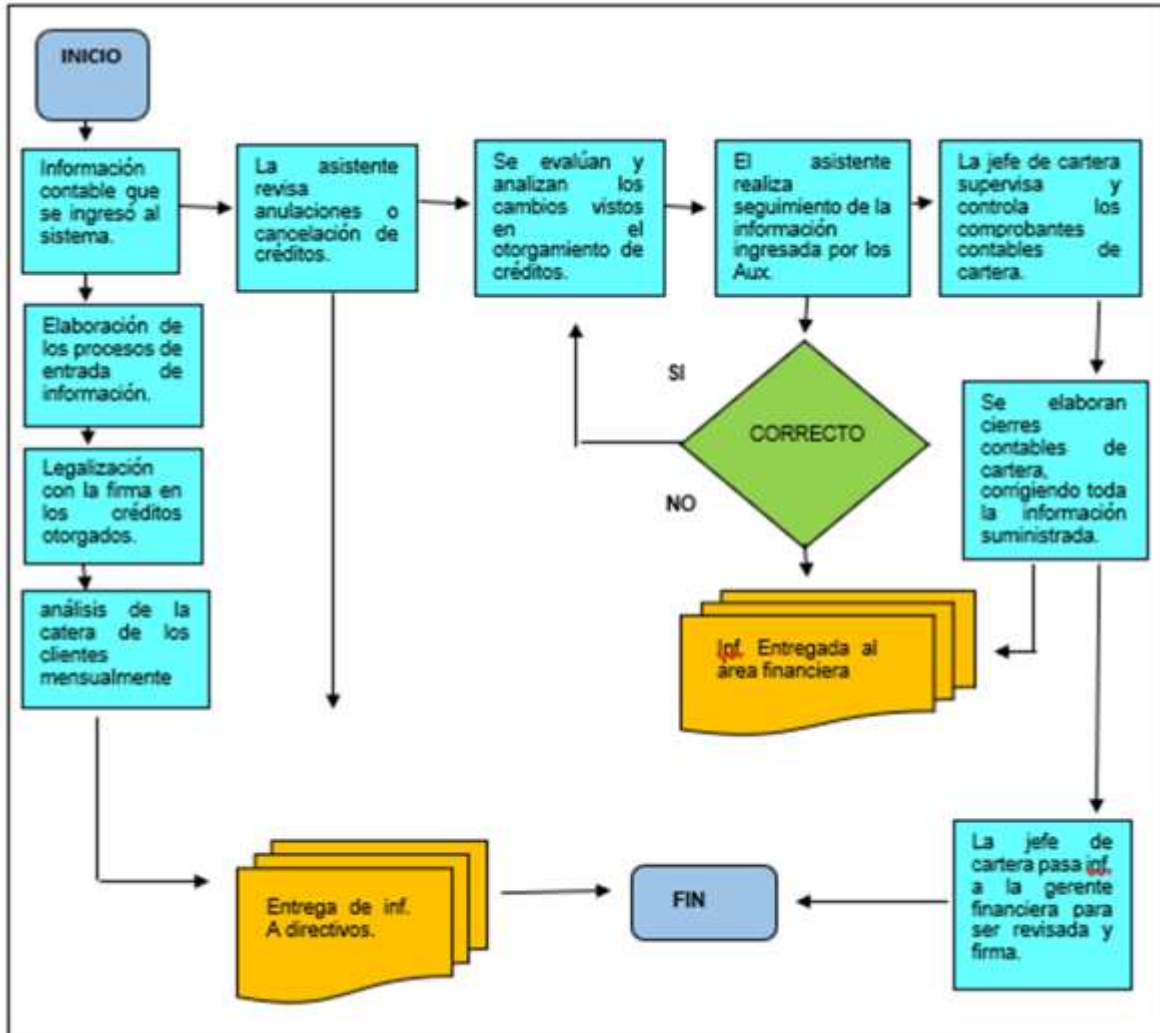
- **Recargo por mora (hablabas de descuentos y ahora de recargos, no entiendo)**

El recargo por mora se establecerá según el tiempo de mora que el cliente lleve de impago y el recargo se aplicará a la cuota que inicialmente debería haber cancelado, los porcentajes quedarán de la siguiente manera:

<b>DIAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
30 – 60	0,3%
61 – 90	0.4%
91 - 150	0.5%
151 en adelante	0.6%

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE COBRANZA Y CREDITO.**

**Diagrama de flujo procedimiento área de crédito y cobranza Agromilenio S.A**



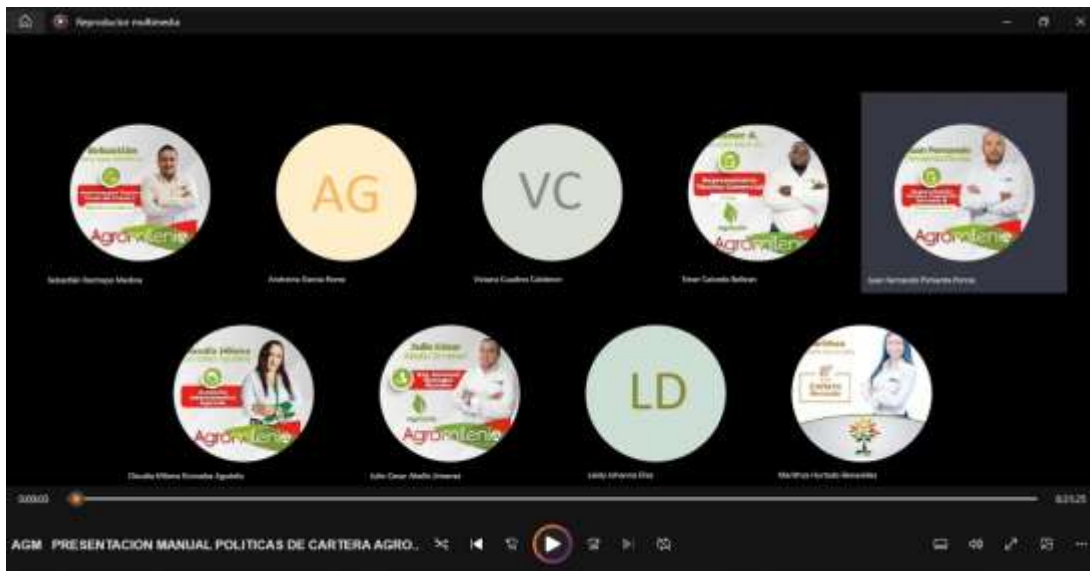
Fuente. Elaboración propia "diagrama de flujo de las actividades en el cobro del dpto. Financiero de Agromilenio S.A"



**4.4. SOCIALIZAR LAS POLITICAS DE CARTERA AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA EMPRESA AGROMILENIO S.A. POR MEDIO DE UNA PRESENTACION DINAMICA, QUE LOGRE IMPACTAR Y CONVENCER SOBRE SU IMPORTANCIA Y BENEFICIOS.**

Con este objetivo se dar por cumplido esta investigación, la cual se presenta de manera virtual mediante diapositivas el manual de políticas de cartera realizado, a los ejecutivos y empleados relacionados directamente con el área de cartera y crédito de la empresa Agromilenio S.A. en cabeza de la gerente financiera la Sra. Yuli Quintanilla, la jefe de cartera la Sra. Maritza es Hurtado y los demás empleados que hacen parte de esta área, por lo cual se adjunta las siguientes evidencias.

**Ilustración 4.**



*Fuente. Registro fotográfico presentación manual de cartera Agromilenio S.A.*

**Ilustración 5.**



*Fuente. Registro fotográfico presentación manual de cartera Agromilenio S.A.*

**Ilustración 6.**



*Fuente. Registro fotográfico presentación manual de cartera Agromilenio S.A*

**Ilustración 7.**



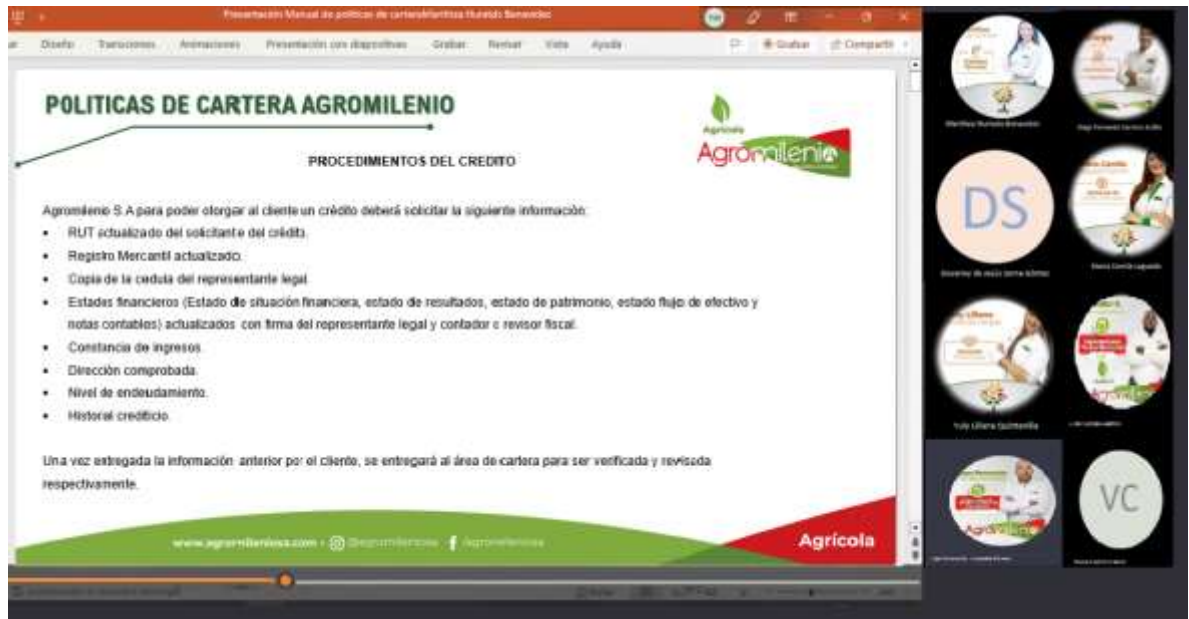
*Fuente. Registro fotográfico presentación manual de cartera Agromilenio S.A.*

**Ilustración 8.**



*Fuente. Registro fotográfico presentación manual de cartera Agromilenio S.A.*

## Ilustración 9.



*Fuente. Registro fotográfico presentación manual de cartera Agromilenio S.A*

De acuerdo con lo anterior, se concluye que el manual fue presentado a la empresa Agromilenio S.A. exitosamente, exponiendo en cada proceso de recaudo de cartera y cobro los procedimientos a seguir, estuvo precedido por la jefe de cartera juntos con los asistentes administrativos y algunos comerciales en representación de su área, debido a que son los primeros en ofrecer a los clientes el portafolio de la empresa y por ende los métodos de pagos existentes.

Así mismo, a medida que la presentación avanzaba, los asistentes exponían sus inquietudes las cuales se resolvían al instante; a los asistentes se le presentaron los diagramas de flujos, los cuales les pareció muy

comprensibles y didácticos para con ellos capacitar al personal que estará a cargo si este se llega a implementar en un corto tiempo.

También los empleados lograron identificar y reconocer las falencias enormes que existen actualmente en el área de cartera y quedaron enormemente preocupados por los índices tan altos de cartera vencida, por un mal manejo de procesos, también algunos expusieron (comerciales) que no estaban al tanto del panorama tan crítico que existe en el cobro de créditos y manifestaron de manera positiva e unánime adoptar el procedimiento de otorgamiento de crédito de ahora en adelante, con el fin de poder controlar la capacidad de pago de cada tercero.

A la jefe de cartera le gusto que se tuviera en cuenta en este manual una alternativa que incentivara a los clientes al pago oportuno como son los descuentos de pronto pago propuestos, quedo en evaluar dichos porcentajes con la gerente financiera, la cual no pudo asistir a esta reunión, al igual que los porcentajes de intereses por mora.

En conclusión, el manual de políticas de cartera fue muy bien acogido por todos los asistentes a la reunión, no nos garantizaron colocarlo en funcionamiento de una vez, pero si nos dijeron que lo van a socializar con la gerente financiera y con el director administrativo y financiero, para que con su aprobación y tal vez algunas modificaciones se presente a la junta directiva para su aprobación; Al final nos agradecieron por el compromiso y entrega en este fortalecimiento

## 5. CONCLUSIONES

- Con el presente fortalecimiento empresarial se evidencia que las falencias encontradas en el departamento de cartera son demasiadas, debido a que no existen normas, procesos o procedimientos claros en realizar gestión de cobro y otorgamiento de créditos en la empresa Agromilenio S.A.
- según los datos obtenidos de las fuentes consultadas se resalta como problemática la falta de conocimiento por parte del personal directamente responsable en la gestión de procesos de cobro de cartera, así como los tiempos establecidos para los mismos, a través de la implementación de un manual de políticas de cartera claras, eficaces y seguras.
- Con este fortalecimiento empresarial las Unidades Tecnológicas de Santander, a través de sus estudiantes buscan proporcionar soluciones viables, eficaces y eficientes a problemas internos que afectan enormemente no solo a Agromilenio S.A sino a otras entidades privadas como el flujo de efectivo, el cobro de cartera vencida, entre otras.
- Se evidencia en el plan de trabajo un fortalecimiento empresarial factible, el cual genera una considerable solución en el recaudo de cartera vencida por los años 2021 y 2022, que en comparación al año 2023 es posible no castigar dicha cartera, sino recuperarla en un 30%.
- Igualmente se observa que es necesario realizar un estudio de campo que permita realizar encuestas en las empresas del sector Agropecuario y/o veterinario de Bucaramanga, con el fin de obtener mayores resultados con precisión a la falta de un manual de políticas de cartera y cobranza.

- Por medio de un trabajo de campo de tipo cualitativo y cuantitativo se evidencio de manera concisa la falta de funciones y responsabilidades claras en cada empleado del área financiera, y el desconocimiento de cualquier norma o política que por pequeña que sea se haya implementado en la empresa objeto de estudio.
- También se evidencio la gran importancia en la implementación o mejoramiento del sistema contable que permita obtener información clara, oportuna y verídica desde el estudio del cliente para el otorgamiento del crédito, hasta los créditos otorgados y pagados, con el fin de que la gerencia pueda tomar decisiones adecuadas en pro del bien de la entidad.
- La recolección de información permitió distinguir de manera visible las falencias en el área de cartera, y tomar opiniones de los empleados en el mejoramiento de los procedimientos a implementar en el manual de políticas.
- Los aspectos teóricos permitieron que el presente fortalecimiento se desarrollara de manera adecuada a los riesgos encontrados y de frente al cumplimiento de los objetivos anteriormente mencionados.
- En fin, se puede resumir que este fortalecimiento empresarial fue motivado por la necesidad que se evidencio en el departamento de cartera de la empresa Agromilenio S.A. con el propósito de trazar procesos, procedimientos y lineamientos objetivos y claros a la hora de otorgar créditos y cobrar los mismos, evitando llegar a una cartera vencida que produce un aumento de perdidas, falta de liquidez y soporte para cubrir obligaciones económicas en la organización, dejando atrás procesos empíricos utilizados.

## 6. RECOMENDACIONES

En primer lugar, la empresa Agromilenio S.A. no solo requiere verificar el entorno actual el que se encuentra con todo lo relacionado en el ámbito financiero, sino igualmente necesita tomar decisiones decisivas y efectivas en los procesos del área de cartera singularmente, que le ayuden a controlar los procesos de cobro y otorgamiento de créditos, con el propósito de mejorar la liquidez de la entidad y cubrir las obligaciones económicas que tengan.

Así mismo, se recomienda también, evaluar, definir y llegado el caso si se requiere hasta contratar nuevo personal, con detalle las funciones de cada puesto de trabajo, así como las responsabilidades de cada empleado en el área financiera, que permitan según las políticas de cartera y cobranza disminuir los riesgos de una cartera vencida o un mal manejo de esta, por falta de conocimiento y capacitación, obteniendo un recaudo a tiempo.

La puesta en marcha y el cumplimiento del manual de políticas de cartera en la empresa Agromilenio S.A es de vital importancia y se recomienda que sea aprobado por gerencia en el menor tiempo posible, igualmente sea socializado e informado al departamento administrativo y financiero en primer lugar, y posteriormente se lleve al personal que se va a encargar de que se cumpla cada proceso a una capacitación y explicación detallada de cada política, con el fin de que todo sea gestionado en el tiempo establecido.

Además, durante el plazo establecido, se recomienda incorporar las nuevas políticas de cobranza y crédito para poder empezar a tener más dinamismo asertivo en el organigrama de la empresa en el área administrativa y financiera.



Con el fin de concluir estas recomendaciones es importante que la empresa Agromilenio S.A.:

- Implemente este manual de políticas de cartera y cobranza, diseñado en este caso de estudio en el menor tiempo posible, con el fin de reducir el riesgo de caer en % más altos de una cartera vencida.
- Para que estos procedimientos sean adecuados y oportunos, se recomienda capacitar a los empleados directamente relacionados con estos procesos, delinear y asignar responsabilidades y funciones puntuales a cada uno, para que se pueda realizar de manera correcta cada política y parámetro planteado en esta propuesta.
- Cabe resaltar que este manual no es definitivo, la entidad puede modificarlo, estructurarlo, actualizado y mejorarlo cada vez que surja algún riesgo o necesidades nuevas en el área de cartera u otorgamiento de créditos en la empresa.
- Este manual está a consideración de la revisión y aprobación de la empresa Agromilenio S.A.
- En fin, se recomienda que este manual sea una guía para otras empresas que también estén necesitando implementar medidas oportunas y claras en el departamento de cartera o finanzas y deseen obtener una mejor liquidez en ellas mismas.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

*Agromilenio*. (s/f). Agromileniosa.com. <https://agromileniosa.com/>

Arellano Pimentel, J. J., Solar González, R., Nieva García, O. S., & Canedo Ibarra, S. P. (2022). Compilador e intérprete en línea de diagramas de flujo con fines didácticos. *Revista de Investigación en Tecnologías de la Información*.

Autores, V. (2014). *Análisis y Gestión de Los Instrumentos de Cobro y Pago. Financiación de Empresas: Administración y Gestión*. Lantia Publishing.

Barrachina Palanca, M., Castello Taliani, E., & Ripoll Feliu, V. (2022). Reflexiones sobre el control de gestión en una economía digital. *Contaduría Universidad de Antioquia*. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n81a06>

Básicos, 1. Conceptos. (s/f). *UNIDAD 3 ADMINISTRACION DE CARTERA*. Edu.co. [https://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero\\_cartera/contenido\\_u3.pdf](https://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u3.pdf)

Benavides Velásquez, M. J. (2016). Evaluación de la gestión de cobro de la empresa ECONORTE, en el departamento de Estelí. *Revista Científica de FAREM-Estelí*. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i9.2429>

Benítez Pincay, L. J., Bonin Campos, E. V., & Gómez Sánchez, C. S. (2023).

Impacto de créditos directos en una empresa de plástico. *Prohominum*, 5(1),

<https://doi.org/10.47606/acven/ph0176>

Bernal, G. (2010). *Correspondera Al Marido La Accion Civil de Administracion de*

*Los Bienes Extradotales Que La Mujer Le Ha Transferido, y a (1872).*

Kessinger Publishing.

Chamber, A. Z. (2022). La planeación de cartera y la asignación de recursos. *MBS*

*Perú* -. [https://mbsperu.com/planeamiento/la-planeacion-de-cartera-y-la-](https://mbsperu.com/planeamiento/la-planeacion-de-cartera-y-la-asignacion-de-recursos/)

[asignacion-de-recursos/](https://mbsperu.com/planeamiento/la-planeacion-de-cartera-y-la-asignacion-de-recursos/)

Chenet Zuta, M. E., Salazar Garcés, G. K., Garcés Garcés, N. N., Lagos Reinoso,

G. G., & Bastidas Guerrón, J. L. (2022). *Fundamentos de comportamiento*

*organizacional*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Del Carmen, I. R. N. (2015). *Cultura Organizacional y Procesos de Investigacion y*

*Desarrollo*. Editorial Academica Espanola.

Eva, M. E., Del Valle, E., Crédito, C., & Del Valle Córdova, E. (s/f). *C. P. C. L. A. Y*

*M.E. EVA ELIZABETH DEL VALLE CÒRDOVA.*

[http://fcaenlinea.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito\\_cobranza.](http://fcaenlinea.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf)

pdf

Faga, H. A. (2006). *Como profundizar en El analisis de Sus costos para Tomar mejores desiciones*. Ediciones Granica.

Feregrino, J., Pérez Castañeda, S. S., Isla Madariaga, P., & Universidad Nacional Autónoma de México. (2019). El proceso de acumulación financiera y la capacidad de endeudamiento en el ciclo financiero de las corporaciones bursátiles que cotizan en la BMV. *DENARIUS. REVISTA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN*, 2019(37).

<https://doi.org/10.24275/uam/izt/dcsh/denarius/v2019n37/feregrino>

*Gestion de Credito*. (s/f). Actiobyte. <https://www.actiobyte.com/gestion-de-credito>

González Pérez, J. M., Alcaraz Vera, J. V., & Chávez Rivera, R. (2020). *Causas generadoras de la cartera vencida en el sector agropecuario mexicano: un análisis histórico*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Guerrero Veintemilla, L. M., Soto Abanto, S. E., Villafuerte de la Cruz, A. S., & Ugarte Pizango, A. (2021). Gestión de políticas de créditos y la cartera morosa de la COOPACT del Distrito de Tocache San Martín: artículo internacional de literatura. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(4), <https://doi.org/10.51798/sijis.v2i4.158>

Gutiérrez Peralta, S. D., Peralta Castillo, A. L., & Mayrena Bellorín, 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, durante el primer semestre del año 2020. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 38, <https://doi.org/10.5377/farem.v0i38.11949>

Javier, A. C. C. (2015). *Teoría de La Complejidad Aplicada a la Administracion de Empresas*. Editorial Academica Espanola.

*La mayor escuela de educación financiera*. (2023). Economipedia. <https://economipedia.com>

López, J. (s/f). *Medidas para acabar con la morosidad*. <https://debitoor.es/blog/autonomos-5-medidas-para-acabar-con-la-morosidad>

Manrique, I. (2011). Carteras vencidas: grave desorden financiero. *Problemas del desarrollo*, 27(107).

Montaño, M. F. R., Paco, J. A., & Robles, M. F. R. (2021). Análisis de la administración de las políticas de crédito y Cobranzas en las MiPymes familiares / Analysis of the administration of credit and co-brances policies in family mipymes. *Brazilian Journal of Business*, 3(5). <https://doi.org/10.34140/bjbv3n5-014>

Moreno, M. A. (2010). *El flujo de caja y su importancia en la toma de decisiones*.

<https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-flujo-de-caja-y-su-importancia-en-la-toma-de-decisiones>

Nava Rosillón, M. A. (2010). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista venezolana de gerencia*, 14(48).

<https://doi.org/10.31876/revista.v14i48.10553>

*No title*. (s/f). Scribid.com. <https://es.scribid.com/documentos/324262554>

*Nuevas regulaciones ambientales internacionales: una oportunidad para la sostenibilidad y la competitividad*. (2022). FAO.

Ordóñez-Matamoros, G. (Ed.). (2013). *Manual de análisis y diseño de políticas públicas*. Universidad del Externado de Colombia.

Paulino Valencia, E. E. (2021). Indicadores de calidad de cartera y endeudamiento, en las empresas financieras, Perú, años 2015 al 2019. *Revista Hechos Contables*, <https://doi.org/10.52936/rhc.v1i1.60>

Quiroa, M. (2019). *Cliente*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/cliente.html>

Santandreu, E. (1994). *Gestion de credits cobros E impagados*. Gestion 2000.

Suárez Guamán, P. J., Universidad Técnica de Babahoyo, Santos Franco, G. I.,  
Mejía Peñafiel, E. F., Hospital General Babahoyo, & Escuela Superior  
Politécnica de Chimborazo. (2019). *Los Sistemas Informáticos en la Gestión  
de Cobranza*. CIDEPRO EDITORIAL.

(S/f-a). <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/181/R-DC>

(S/f-b). <http://file:///C:/Users/AdminPereira/Desktop/CB-0605561.pdf>

Taylor, F. W. (s/f). *Teoría Científica de la Administración*. Edu.co  
[https://tic.uis.edu.co/users/ipred/repositorio/OVAs/OVA\\_HISTORIA/OVA\\_HISTORIA/auto](https://tic.uis.edu.co/users/ipred/repositorio/OVAs/OVA_HISTORIA/OVA_HISTORIA/auto)

*Teoría de Taylor: Todo lo que necesitas saber para estudiantes*. (s/f). StudySmarter  
ES. <https://www.studysmarter.es/resumenes/ciencias-empresariales/recursos-humanos/teoria-de-taylor/>

## 8. APENDICES

### Ilustración 10.

AGROMILENIO S.A. NIT. 804.010.412 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA A 31 DE DICIEMBRE DE 2022 CON CIFRAS COMPARATIVAS A 31 DE DICIEMBRE DE 2021 (Cifras expresadas en millones de pesos colombianos)				
	Nota	2022	2021	% Variación
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo y equivalentes al efectivo	5	69.158	65.595	5,43%
Cuentas por cobrar con contraprestación	7 y 17	821	1.124	(26,96%)
Cuentas por cobrar sin contraprestación	7	82.996	56.506	46,88%
Otras cuentas por cobrar	7	1.319	650	102,92%
Inventarios	9	5.114	4.020	27,21%
Otros activos	16 y 17	12.794	11.262	13,60%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>172.202</b>	<b>139.157</b>	<b>23,75%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Inversiones e instrumentos derivados	6	5	25	(80,00%)
Propiedades planta y equipo	10	103.226	98.932	4,34%
Otros activos	14	3.921	4.283	(8,45%)
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>107.152</b>	<b>103.240</b>	<b>3,79%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>279.354</b>	<b>242.397</b>	<b>15,25%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Cuentas por pagar	17 y 21	6.805	6.695	1,64%
Beneficios a los empleados a corto plazo	22	15.029	14.899	0,87%
Otros pasivos	24	37.914	51.676	(26,63%)
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>59.748</b>	<b>73.270</b>	<b>(18,46%)</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Provisiones	23	783	506	54,74%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>783</b>	<b>506</b>	<b>54,74%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>60.531</b>	<b>73.776</b>	<b>(17,95%)</b>

Fuente. Estados financieros 2021Y 2022 Agromilenio S.A.



**Ilustración 11.**

	Nota	2022	2021	% Variación
<b>PATRIMONIO</b>	27			
Capital Fiscal		37.905	37.873	0,08%
Resultado del ejercicio		50.243	7.459	573,59%
Resultados de ejercicios anteriores		130.675	123.289	5,99%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>218.823</b>	<b>168.621</b>	<b>29,77%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>279.354</b>	<b>242.397</b>	<b>15,25%</b>
<b>CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>	25 y 26			
Derechos Contingentes		13.258	7.471	77,46%
Deudoras de Control		46.000	29.863	54,04%
Deudoras por contra		<b>59.258</b>	<b>37.334</b>	<b>58,72%</b>
<b>CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS</b>	25 y 26			
Responsabilidades Contingentes		2.207	3.047	(27,57%)
Acreedoras de Control		61.701	63.221	(2,40%)
Acreedoras por contra		<b>63.908</b>	<b>66.268</b>	<b>(3,56%)</b>



**JORGE MARIO DÍAZ LUENGAS**  
Representante Legal  
C.C. 79.386.288  
(Ver certificación anexa)



**JAIRO FONSECA GONZÁLEZ**  
Contador General  
C.C. 93.394.811  
TP 89.451-T  
(Ver certificación anexa)



**ERNESTO ERAZO CARDONA**  
Revisor Fiscal  
C.C. 94.152.564  
TP No 108159-T  
Designado por Mazars Colombia SAS  
(Ver dictamen adjunto)

**Fuente.** Estados financieros 2021Y 2022 Agromilenio S.A.

**Ilustración 12.**

EMPRESA AGROMILENIO S.A. NIT. 804.010.412 ESTADO DE CAMBIO EN EL PATRIMONIO PERIODO COMPRENDIDO ENTRE 1 DE ENERO Y 31 DE DICIEMBRE DE 2022 CON CIFRAS COMPARATIVAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021 (Cifras expresadas en millones de pesos colombianos)				
Concepto	Capital fiscal	Resultado de ejercicios anteriores	Resultado del ejercicio	Total patrimonio
Saldo a enero 1 de 2021	37.800	70.082	8.913	116.795
Reclasificación a resultados de ejercicios anteriores		8.913	[8.913]	-
Aportes al capital	73			73
Corrección de errores de años anteriores		44.294		44.294
Resultado del ejercicio			7.459	7.459
Saldo a diciembre 31 de 2021	37.873	123.289	7.459	168.621
Reclasificación a resultados de ejercicios anteriores		7.459	[7.459]	-
Aportes al capital	32			32
Corrección de errores de años anteriores		(73)		(73)
Resultado del ejercicio			50.243	50.243
Saldo a diciembre 31 de 2022	37.905	130.675	50.243	218.823

(Ver nota explicativa No. 27)  
Las notas hacen parte integral de los Estados Financieros.



**JORGE MARIO DÍAZ LUENGAS**  
Representante Legal  
C.C. 79.386.288  
(Ver certificación anexa)



**JAIRO FONSECA GONZÁLEZ**  
Contador General  
C.C. 93.394.811  
TP 89.451-T  
(Ver certificación anexa)



**ERNESTO ERAZO CARDONA**  
Revisor Fiscal  
C.C. 94.152.564  
TP No 108159-T  
Designado por Mazars Colombia SAS  
(Ver dictamen adjunto)

**Fuente.** Estado de cambio de patrimonio 2021Y 2022 Agromilenio S.A

### Ilustración 13.



**Fuente.** Estado de cambio de patrimonio 2021Y 2022 Agromilenio S.A

**Composición**

A 31 de diciembre de 2022 el detalle de las cuentas por cobrar es el siguiente:

➤ **Cuentas por cobrar con contraprestación**

DESCRIPCIÓN		SALDOS		VARIACIÓN	
CÓDIGO	CONCEPTO	2022	2021	VALOR	%
<b>1.3</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>821</b>	<b>1.124</b>	<b>(303)</b>	<b>(27%)</b>
1.3.16	Venta de bienes	573	392	181	46%
1.3.17	Prestación de servicios	219	701	(482)	(69%)
1.3.84	Otras cuentas por cobrar	1	1	-	0%
1.3.85	Cuentas por cobrar de difícil recaudo	157	157	-	0%
1.3.86	Deterioro acumulado de cuentas por cobrar (cr)	(129)	(127)	(2)	2%

➤ **Cuentas por cobrar sin contraprestación**

DESCRIPCIÓN		SALDOS		VARIACIÓN	
CÓDIGO	CONCEPTO	2022	2021	VALOR	%
<b>1.3</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>82.996</b>	<b>56.506</b>	<b>26.490</b>	<b>47%</b>
1.3.37	Transferencias por cobrar	82.996	56.506	26.490	47%

➤ **Otras cuentas por cobrar**

DESCRIPCIÓN		SALDOS		VARIACIÓN	
CÓDIGO	CONCEPTO	2022	2021	VALOR	%
<b>1.3</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>1.319</b>	<b>650</b>	<b>669</b>	<b>103%</b>
1.3.84	Otras cuentas por cobrar	1.335	822	513	62%
1.3.85	Cuentas por cobrar de difícil recaudo	676	414	262	63%
1.3.86	Deterioro acumulado de cuentas por cobrar (cr)	(692)	(586)	(106)	18%

**Fuente.** Estado de cambio de patrimonio 2021Y 2022 Agromilenio S.A

**n**

## **9. ANEXOS**