

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

GESTION DE CARTERA EN MEICO S.A URABA CON UN ENFOQUE INTEGRAL

LEIDY DANIELA CORREA CARDONA

**ASESORA METODOLÓGICA
SANDRA MILENA HINCAPIÉ MONTOYA**

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TURBO – ANTIOQUIA**

2024

Tabla de Contenido

Lista de Figuras	4
Lista de tablas.....	5
1. Gestión de cartera en Meico S.A Urabá con un enfoque integral	6
1.1 Meico S.A.....	6
2. Contexto de la Organización.....	6
2.1. Información de la empresa	6
Misión	7
Visión.....	7
Colaboradores.....	8
2.2. Análisis del entorno.	12
Factores Políticos	12
Factores Económicos.....	12
Factores Socioculturales	12
Factores Tecnológicos	12
Factores Ecológicos.....	13
Factores Legales.....	13
3. Problemática.....	15
4. Justificación.....	17
5. Objetivo General	18
5.1. Objetivos Específicos.....	18
6. Marco Referencial	19
6.1 Antecedentes.....	19
6.2. Marco teórico.....	20

Gestión.....	20
Gestión de Cartera.....	21
Gestión de Cobranza.....	21
Procedimientos de gestión.....	22
Estandarización.....	22
Herramientas de Estandarización.....	22
7. Diseño Metodológico.....	24
8. Cronograma de Actividades.....	25
9. Resultados.....	26
10. Conclusiones.....	43
11. Recomendaciones.....	45
12. Bibliografía.....	47

Lista de Figuras

Figura 1. Somos Meico	6
Figura 2. Somos Meico	7
Figura 3. Somos Meico	8
Figura 4. Nuestra Historia.....	9
Figura 5. Nuestra Historia.....	10
Figura 6. Nuestra Historia.....	11
Figura 7. Árbol de Problemas	16
Figura 8. Indicadores KPI.	27
Figura 9. Gestión de Cobranza.....	29
Figura 10. Equipo Apoyo Cartera	30
Figura 11. Ejemplo de Estado actual de la cartera de un cliente.....	30
Figura 12. Imagen de los recaudos que se tienen en bancos.....	31
Figura 13. Factura Meico cliente contado.	32
Figura 14. Factura Meico cliente crédito	33
Figura 15. Imagen del software Meico.	35
Figura 16. Imagen del software Meico en un cliente.	36
Figura 17. Imagen del software Meico para revisión de cartera.....	37
Figura 18. Imagen del software Meico para aplicación de pagos.	38
Figura 19. Imagen del software Meico para aplicación de pagos.	39
Figura 20. Imagen del software Meico para aplicación de pagos de acuerdo a la factura.	40
Figura 21. Imagen del software Meico para finalizar la aplicación de pagos.....	41
Figura 22. Imagen del archivo PDF de la cartera Meico.....	42

Lista de tablas

Tabla 1. Diseño Metodológico	24
Tabla 2. Cronograma de Actividades	25

1. Gestión de cartera en Meico S.A Urabá con un enfoque integral

1.1 Meico S.A

2. Contexto de la Organización

2.1. Información de la empresa

Figura 1. Somos Meico



Fuente: Datos tomados de Meico (2023).

Somos líderes en la distribución y comercialización de una amplia gama de productos de electro hogar, ferretería, vinos, consumo y licores, que nos permiten ofrecer soluciones integrales a nuestros clientes. Contamos con una estructura comercial y logística especializada para atender el canal mayorista, TAT, minimercados, superetes, moderno y horeca, y llegar con nuestras marcas a cada rincón del país. En Meico, estamos orgullosos de nuestro compromiso con la excelencia y la satisfacción del cliente, lo que nos ha permitido consolidarnos como líderes en cada mercado donde tenemos presencia.

“La excelencia en el servicio, la innovación constante y el compromiso con nuestros clientes son los pilares de nuestra cultura empresarial”

Misión

Somos una empresa líder en ventas en cada uno de los mercados en donde participamos, comprometidos con la excelencia en el servicio al cliente y cumpliendo con las expectativas de rentabilidad de los accionistas.

Visión

Ser la primera opción de compra de nuestros clientes en cada uno de los mercados, regiones, proveedores y marcas que comercializamos. Logrando ser el mejor lugar para trabajar y la mejor opción de inversión para nuestros accionistas.

Figura 2. Somos Meico



Fuente: Datos tomados de Meico (2023).

Figura 3. Somos Meico



Nuestra estrategia

"En MEICO nos enfocamos en establecer y mantener relaciones sólidas con nuestros numerosos proveedores en toda Colombia para ofrecer a nuestros clientes un amplio catálogo de productos de alta calidad y precios competitivos, respaldados por un servicio logístico confiable y eficiente."

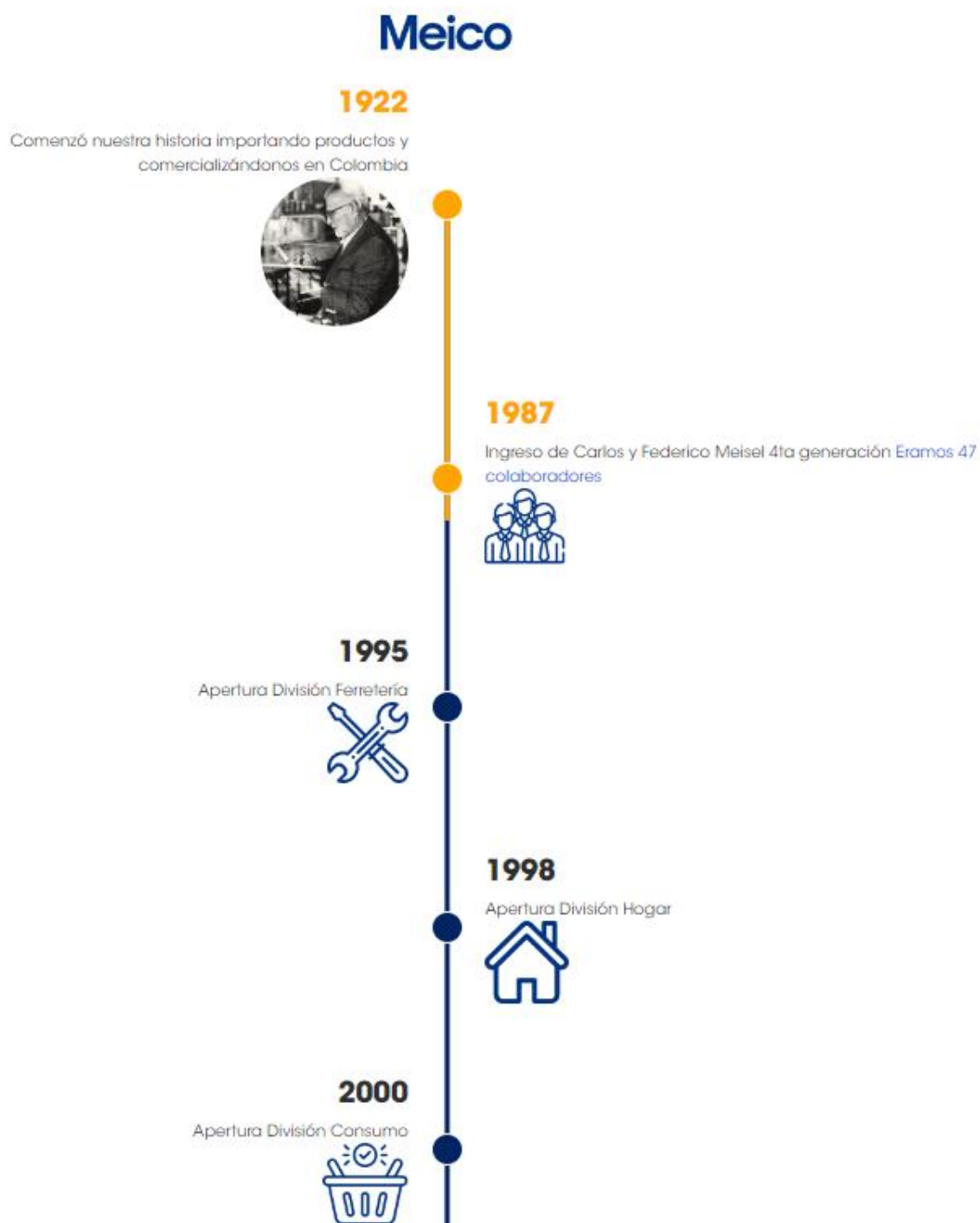
Sig

Fuente: Datos tomados de Meico (2023).

Colaboradores

Nuestros colaboradores son la piedra angular del éxito que hemos logrado. Nos enorgullece contar con un equipo de más de 1.000 personas comprometidas, apasionadas y dispuestas a trabajar arduamente para ofrecer lo mejor a nuestros clientes. Nos esforzamos por crear un ambiente laboral que fomente el desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores, y nos aseguramos de brindarles las herramientas y recursos necesarios para que puedan desempeñar su trabajo de manera eficiente y efectiva.

Figura 4. Nuestra Historia.



Fuente: Datos tomados de Meico (2023).

Figura 5. Nuestra Historia



Fuente: Datos tomados de Meico (2023).

Figura 6. Nuestra Historia



Fuente: Datos tomados de Meico (2023).

2.2. Análisis del entorno.

Análisis PESTEL (Gestión de Cobranzas en la zona de Urabá específicamente Turbo a Chigorodó).

Factores Políticos

A nivel político la región de Urabá ha experimentado períodos de inestabilidad e incertidumbre con los gobernantes de Colombia específicamente con el presidente actual, lo que puede afectar la confianza de los clientes y dificultar los acuerdos de pago.

Se observan cambios en las políticas económicas y/o fiscales las cuales pueden impactar la capacidad de pago de los clientes.

Factores Económicos

La alta tasa de desempleo en la región puede reducir el poder adquisitivo de los clientes finales quienes influyen en la economía de los clientes y dificulta el cumplimiento de los acuerdos de pago.

El aumento en los precios de los productos puede afectar la capacidad de pago de los clientes esto influye tanto interno como externo (cliente final y distribuidor).

Las restricciones en el acceso al crédito, las políticas de crédito y cartera de la compañía pueden limitar la capacidad de los clientes para cumplir con sus obligaciones.

Factores Socioculturales

Algunos municipios pueden tener una cultura de pago más permisiva, lo que puede dificultar el cumplimiento de los acuerdos.

El bajo nivel educativo de los clientes Meico puede afectar la comprensión de la importancia de cumplir con los acuerdos de pago.

Factores Tecnológicos

La falta de acceso a tecnologías de pago modernas puede limitar las opciones de pago para los clientes ya que hay muchos que por su edad no tienen buen dominio de las plataformas digitales.

Los problemas de seguridad en las transacciones pueden generar desconfianza en los clientes y afectar los pagos

Factores Ecológicos

La región de Urabá es propensa a desastres naturales como inundaciones y deslizamientos de tierra, lo que puede afectar la capacidad de pago de los clientes un ejemplo muy claro de esto es cuando el municipio de Turbo específicamente la parte comercial se inunda debido a que en este municipio no se cuenta con un buen alcantarillado muchos clientes tienden a tener pérdidas en sus negocios lo que ocasiona déficit de pagos.

Factores Legales

Las leyes de protección al consumidor pueden limitar las acciones de cobranza y afectar la recuperación de cuentas (Ley 1480 de 2011 - Estatuto del Consumidor Esta ley es fundamental ya que establece los derechos de los consumidores y las obligaciones de los proveedores, en la cual se cuenta con varios decretos como: Decreto 3168 de 1983 y Decreto 1009 de 1988) - (Ley 1639 de 2013. Esta ley fortalece las medidas de protección a las víctimas de crímenes, incluyendo disposiciones que pueden influir en la forma en que se manejan las cobranzas, especialmente en situaciones donde los clientes puedan estar enfrentando dificultades económicas debido a circunstancias externas). Cámara de comercio Medellín 2012, función pública 2011.

Los cambios en las regulaciones de crédito pueden impactar los términos y condiciones de los acuerdos de pago teniendo presente las siguientes leyes y decretos:

- **Ley 45 de 1990:** la cual establece normas en materia de intermediación financiera y regula la actividad aseguradora. Es una de las reformas más importantes del sistema financiero colombiano, orientada hacia la liberalización de los mercados y la internacionalización de la economía. Asobancaria 2024.
- **Ley 1555 de 2012:** Esta permite a los consumidores financieros realizar pagos anticipados en las operaciones de crédito sin incurrir en penalizaciones. Función pública 2012.
- **Ley 1676 de 2013:** Esta promueve el acceso al crédito mediante la ampliación de bienes que pueden ser objeto de garantías mobiliarias. Simplifica la constitución, oponibilidad, prelación y ejecución de las garantías, lo que facilita el acceso al crédito para los consumidores y las empresas. Superintendencia de industria y comercio 2013.
- Decreto 2555 de 2010: Este establece el régimen de las entidades de crédito y regula aspectos operativos relacionados con las tasas de interés, la certificación de tasas y las

condiciones de los créditos. Es fundamental para la regulación de las modalidades de crédito y las tasas que deben ser certificadas por la Superintendencia Financiera. Sistema único de información normativa 2010.

- **Decreto 455 de 2023:** Este modifica aspectos del Decreto 2555 de 2010, especificando las modalidades de crédito cuyas tasas de interés deben ser certificadas, lo que es crucial para la transparencia en las operaciones de microcrédito y otras modalidades. Función pública 2023.

3. Problemática

La gestión de cobranzas en Meico S.A. enfrenta varios obstáculos que afectan la recuperación de cuentas y el cumplimiento de acuerdos de pago con los clientes. Estos desafíos se pueden categorizar en factores políticos, económicos y socioculturales los cuales se resaltan en el PESTEL. Es de resaltar que la gestión ineficiente de la cartera afecta directamente la liquidez y rentabilidad de Meico S.A. La falta de pago oportuno por parte de los clientes reduce el flujo de caja disponible, lo que limita la capacidad de la empresa para cumplir con sus propias obligaciones financieras y realizar inversiones necesarias para su crecimiento. Además, la rentabilidad se ve afectada debido a los costos adicionales asociados con la gestión de cobranzas y la necesidad de provisionar cuentas incobrables.

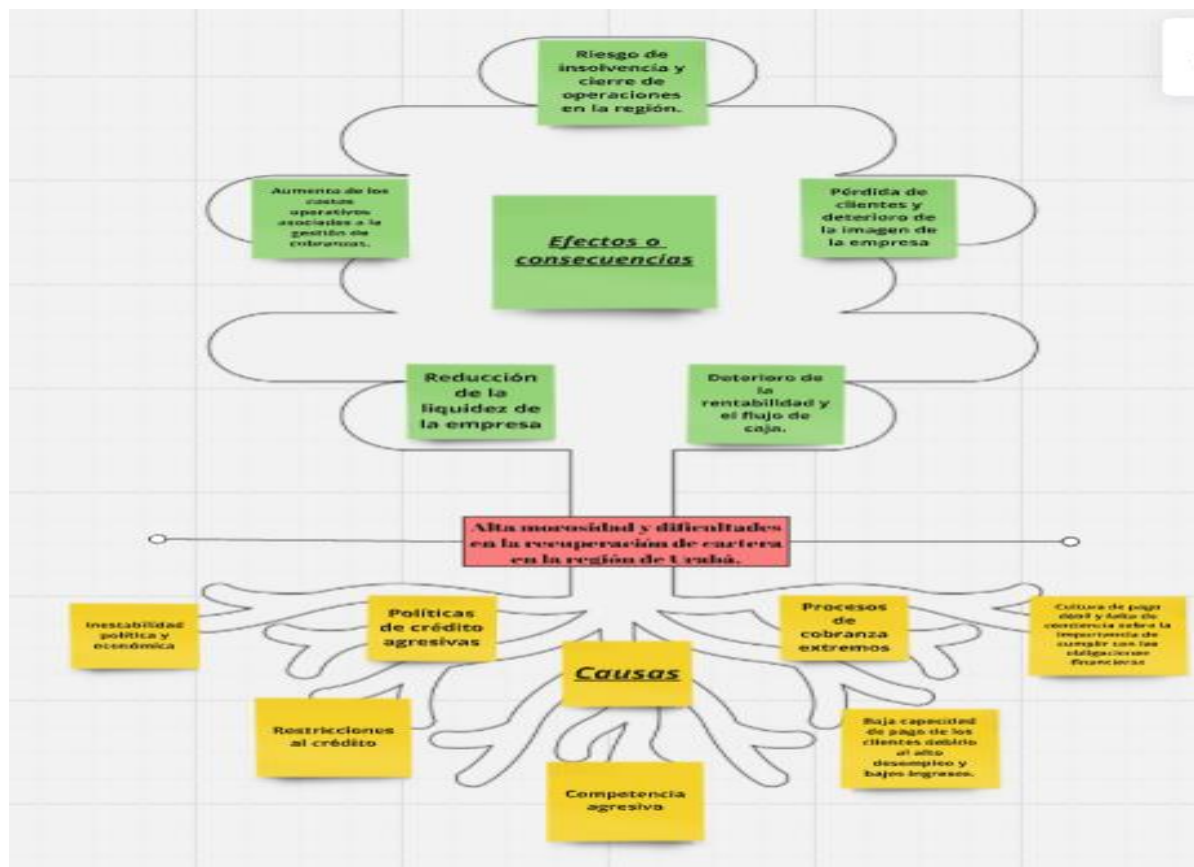
De acuerdo con (Cely, Giraldo, S.F) es importante aprovechar las herramientas legales proporcionadas por el Estado para el cobro, monitorear indicadores de actividad, liquidez y rentabilidad para una buena gestión de la cartera e implementar políticas adecuadas de recaudo y manejo de la cartera para mitigar problemas financieros.

Cuando las carteras no están saneadas, las empresas enfrentan varios desafíos como la reducción de liquidez debido a la falta de pago oportuno por parte de los clientes lo cual reduce el flujo de caja disponible, lo que limita la capacidad de la empresa para cumplir con sus propias obligaciones financieras y realizar inversiones necesarias para su crecimiento por lo que en este proceso la compañía puede incurrir en costos adicionales para gestionar y recuperar las cuentas por cobrar, incluyendo gastos legales y administrativos.

La situación de la cartera de Meico S.A. en la zona de Urabá presenta varios desafíos significativos que afectan negativamente la liquidez y rentabilidad de la empresa, la acumulación de cuentas por cobrar incobrables y la falta de liquidez pueden llevar a la insolvencia, poniendo en riesgo la operatividad y existencia de Meico S.A. por lo cual se requiere una intervención urgente para mejorar la gestión de cobranzas. Sin una acción correctiva, la empresa podría enfrentar serios problemas financieros que comprometan su estabilidad y crecimiento a corto, mediano y largo plazo.

A través de un árbol de problemas, visualizaremos de manera gráfica y jerárquica las causas raíz de esta situación, lo que nos permitirá identificar las acciones correctivas más efectivas para garantizar la sostenibilidad financiera de Meico S.A. en Urabá.

Figura 7. *Árbol de Problemas*



Fuente: Elaboración propia tomados de miro.com

De acuerdo con la gráfica anterior podemos concluir que la alta morosidad y las dificultades en la recuperación de cartera en la región de Urabá son el resultado de varios factores, tanto internos como externos, en los cuales se puede observar que en los factores externos como la inestabilidad política, la baja capacidad de pago de los clientes y las restricciones al crédito crean un entorno desafiante para las operaciones de cobranza. Estos elementos generan incertidumbre en el mercado, limitan el poder adquisitivo de los clientes y dificultan la recuperación de las deudas.

En los factores internos como las políticas de crédito agresivas, procesos de cobranza ineficientes y una débil relación con los clientes amplifican los problemas de morosidad. La falta de seguimiento oportuno a los deudores, la ausencia de una comunicación efectiva y personalizada, así como la falta de flexibilidad en las negociaciones, contribuyen a deteriorar la imagen de la empresa y a aumentar la resistencia al pago.

4. Justificación.

Para las organizaciones, una buena gestión de cartera según Valencia (2008), ofrece múltiples beneficios que impactan directamente en la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. En primer lugar, permite generar ahorros significativos y mejorar la eficiencia operativa al facilitar interacciones más asertivas con los clientes, lo que a su vez reduce la sensibilidad a precios entre los clientes leales, quienes valoran más la propuesta de valor que reciben. Además, una gestión adecuada ayuda a detectar fallas en los procesos internos, lo que contribuye a la mejora continua y a la retención de clientes valiosos, generando flujos de caja constantes a lo largo de su ciclo de vida.

Este enfoque no solo maximiza la relación valor-percepción, sino que también establece una base sólida para el crecimiento y la estabilidad financiera de la empresa. “La única manera de maximizar el valor presente neto de una base de clientes es ganarse la lealtad de sus miembros más productivos, lo cual significa que hay que darles un valor superior.” (Reichheld, 1996:328).

Meico S.A. tendría muchos beneficios y quizás no solo en la región de Urabá sino también a nivel nacional.

Los beneficios parten principalmente desde el área financiera como lo son el crecimiento de la compañía lo que se traduce en el aumento de liquidez, mayor rentabilidad, optimización de capital de trabajo, mejora en los procesos al implementar herramientas tecnológicas para la gestión de cartera siendo más eficiente y efectivos.

La compañía al tener información más precisa y confiable sobre el comportamiento de la cartera, la empresa podrá realizar proyecciones financieras a mediano y largo plazo. Con todo esto se busca fortalecer la gestión de cartera de Meico S.A. Reduciendo el riesgo de pérdidas por insolvencia.

Al contar con un mayor flujo de caja permitirá a la empresa invertir en nuevos proyectos y oportunidades de crecimiento ya que Meico S.A cuenta con amplios sectores del mercado no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional. Todo esto se debe trabajar desde la transparencia y eficiencia, ya que, al llevar a cabo estas acciones, Meico S.A. podrá transformar la gestión de su cartera en una ventaja competitiva y asegurar su sostenibilidad en el mercado.

5. Objetivo General

Mejorar el proceso de la gestión de cobranza que facilite el establecimiento y cumplimiento de acuerdos de pago con los clientes en la región de Urabá de Meico S.A.

5.1. Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual de la empresa de acuerdo con las políticas de cartera.
- Definir el procedimiento y herramientas que estandaricen el proceso con los clientes de la región de Urabá.
- Socializar las mejoras en la gestión de cartera y realizar ajustes de ser necesarios.

6. Marco Referencial

6.1 Antecedentes

De acuerdo con la investigación de Gutiérrez, Narváez, Torres, Erazo (2020) se concluyó, que la gestión de la cartera de crédito en la empresa Comercial Ayala Vélez Cía. Ltda. revela la urgente necesidad de implementar auditorías y controles internos adecuados para mitigar los riesgos asociados a las operaciones de crédito. La falta de mecanismos para identificar y responder a riesgos, así como la ausencia de provisiones para cuentas incobrables, pone en riesgo la salud financiera de la empresa. Se recomienda llevar a cabo un examen especial que incluya una planificación detallada, evaluación de riesgos y la elaboración de informes sobre la antigüedad de las cuentas por cobrar. Estas acciones son fundamentales para mejorar la gestión de la cartera de crédito, optimizar la liquidez y asegurar la sostenibilidad financiera de la entidad en el futuro.

Por otro lado, La investigación de la Revista Economía y Negocios UTE (2023) presenta un modelo de gestión de cartera de proyectos diseñado específicamente para microempresas de comercio electrónico en el sector de las artes, con el fin de mejorar la toma de decisiones y la priorización de proyectos. A través de un estudio de caso que combina enfoques cualitativos y cuantitativos, se identificaron las necesidades de una microempresa con un año de existencia, que enfrenta desafíos en la gestión de recursos y proyectos. Se establecieron criterios claros para optimizar el rendimiento y el control de la cartera, equilibrando iniciativas financieramente atractivas con proyectos estratégicos a largo plazo. Los hallazgos revelan que, aunque la cartera generó ingresos significativos, la mayoría de los proyectos presentaron un retorno de inversión negativo, lo que subraya la necesidad de reevaluar el rendimiento de los proyectos y diversificar la oferta de productos. Además, se implementaron métricas de rendimiento y un ciclo de entrega para monitorear el avance y los costos, destacando la importancia de una planificación estructurada y un enfoque en la alineación estratégica para maximizar la eficiencia y el éxito organizacional. En conclusión, el modelo propuesto no solo ayuda a mejorar la toma de decisiones en la microempresa estudiada, sino que también puede ser replicado en otras microempresas, sugiriendo un camino hacia una gestión de proyectos más efectiva y alineada con los objetivos financieros y estratégicos.

Es de resaltar que La investigación presentada por Mascareñas (2007) sobre Finanzas Corporativas destaca la importancia de la gestión de cartera y la selección de activos financieros,

enfaticando la relación entre rendimiento y riesgo. A través del modelo de selección de carteras de Harry Markowitz, se establece que la diversificación es clave para minimizar el riesgo y optimizar el rendimiento esperado. Se distingue entre riesgos diversificables y no diversificables, teniendo claro que Los riesgos diversificables son aquellos que pueden ser eliminados mediante la diversificación de la cartera, mientras que los riesgos no diversificables son aquellos que afectan a todo el mercado y no pueden ser eliminados a través de la diversificación. subrayando que los inversores deben esperar compensación solo por el riesgo sistemático.

Con respecto a Meico S.A, no se han realizado investigaciones formales previas en la gestión de cartera, cada ejecutivo de la compañía realiza esta labor de acuerdo con sus habilidades personales, comerciales, el uso adecuado de herramientas tecnológicas, estrategias de ventas de acuerdo con el cliente, la gestión del tiempo, realizando seguimiento y evaluación de manera individual, sin una gestión estandarizada.

6.2. Marco teórico

La región de Urabá, ubicada en el departamento de Antioquia, se ha caracterizado por su crecimiento económico en sectores como la agroindustria, el comercio y la producción de bienes de consumo. En este contexto, la gestión de cartera y cobranza se convierte en un proceso crítico para las empresas dedicadas a la comercialización de productos para el hogar. El crecimiento económico de la región ha permitido la expansión de las facilidades de crédito, lo que ha incrementado la necesidad de una eficiente gestión de cartera.

Gestión.

Según Rubio (2006, Pág. 14), "la gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados".

Para Robbins y Coulter (2005, Pág. 234), la gestión se define como el proceso de crear la estructura de una organización. Este proceso es importante y sirve para muchos propósitos, ya que los enfoques tradicionales hacia la organización del trabajo están siendo cuestionados y reevaluados en busca de diseños estructurales que apoyen y faciliten el trabajo de los empleados, logrando así eficiencia y flexibilidad en un entorno dinámico.

Gestión de Cartera.

Según Dietes y Paut (2023), La gestión de cartera busca seleccionar y administrar un conjunto de inversiones con el objetivo de maximizar el rendimiento y minimizar el riesgo. Implica la evaluación de diferentes activos, la diversificación de inversiones y el monitoreo continuo del desempeño de la cartera. Este enfoque permite a los inversores adaptarse a las condiciones del mercado y a sus objetivos financieros personales.

De acuerdo con Gomendio (2018), la administración y la toma de decisiones se relacionan con las inversiones en fondos, las cuales se clasifican en dos:

- **Gestión Activa:** es esta se busca obtener una rentabilidad superior a la del mercado realizando un análisis completo de los activos.
- **Gestión Pasiva:** esta se basa en que los mercados son eficientes y se replica el comportamiento de este.

Cuando se le brinda servicio al cliente, este nos da la oportunidad de dárselo (Kotler & Kotler, 2014).

Gestión de Cobranza.

De acuerdo con Dietes y Paut (2023), la gestión de cobranza se enfoca en la recuperación de la cartera de los deudores. En este proceso es importante identificar las cuentas pendientes o morosas, tener una buena comunicación con los deudores, establecer planes y/o acuerdos de pago. Es importante realizar una gestión de cobranza efectiva para mantener la liquidez de una empresa y minimizar las pérdidas por no pagos.

La gestión de cobranza es la recuperación de toda la cartera de la empresa, donde el departamento de cobranza se encarga de recuperar todas las cuentas y documentos pendientes y evitar cualquier pérdida financiera, con el objetivo de cerrar el ciclo de ventas (Molina, 2005). Además, la gestión de cobro se centra en el desarrollo de actividades y estrategias para lograr el cobro de las deudas. Para que la gestión de cobranza sea positiva, se debe tener en cuenta el entorno empresarial y la comunicación; todos estos puntos contribuyen a que la información sea

bien manejada y canalizada rápidamente para que sea efectiva en cada gestión realizada por la empresa (Aznar, 2002, p.47). También se define que la gestión de cobro engloba responsabilidades administrativas y financieras enfocadas a la obtención de recursos económicos procedentes de transacciones económicas o comerciales. En consecuencia, la principal tarea de la gestión de cobro de deudas es obtener la recaudación en una institución (Munch, 2009, p.189).

Procedimientos de gestión.

Dietes y Paut (2023), infieren que los procedimientos de gestión son un conjunto de pasos o acciones sistemáticas que se llevan a cabo para alcanzar objetivos específicos dentro de una organización. Estos procedimientos pueden abarcar diversas áreas, como la gestión de proyectos, la gestión de recursos humanos, la gestión financiera quienes buscan planificar, organizar, direccionar y controlar realizando procesos de mejora constante.

Estandarización.

De acuerdo con Dietes y Paut (2023), La estandarización busca establecer normas y criterios uniformes para productos, servicios o procesos dentro de una organización o industria. Su objetivo es asegurar la calidad, la seguridad y la interoperabilidad, así como facilitar la producción y el comercio. La estandarización puede abarcar aspectos como especificaciones técnicas, procedimientos operativos y prácticas de gestión. Al implementar la estandarización podemos lograr una mayor eficiencia, reducción de costos y mejora en la satisfacción del cliente, ya que se minimizan las variaciones y se optimizan los procesos.

Herramientas de Estandarización.

Las herramientas de estandarización son métodos y técnicas que contribuyen al implementar normas y procedimientos uniformes en una organización. Es de resaltar que algunas herramientas son las normas ISO las cuales buscan tener calidad y eficiencia en cada proceso.

- Los Procedimientos Operativos Estándar (POE), realizan tareas específicas de manera uniforme.

- Los diagramas de flujo en el cual se puede identificar paso a paso cada una de las decisiones.
- El Software de gestión de calidad son Herramientas digitales que facilitan la implementación y seguimiento de estándares.

7. Diseño Metodológico

Tabla 1. Diseño Metodológico

DISEÑO METODOLÓGICO		
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS Y TECNICAS
Identificar la situación actual de la empresa de acuerdo con las políticas de cartera.	Revisión de documentación	► Análisis documental ► Software de gestión documental (SharePoint)
	Entrevista con personal clave	► Entrevistas semiestructuradas
	Análisis de datos financieros	► Análisis cuantitativo ► Hojas de cálculo (Excel), software de análisis financiero (QuickBooks)
	Encuestas a clientes	► Encuestas en línea ► Google forms
Definir el procedimiento y herramientas que estandaricen el proceso con los clientes de la región de Urabá.	Mapeo de procesos actuales	► Diagramas de flujo
	Implementación de herramientas tecnológicas	► Integración de software ► CRM (Customer relationship management)
	Pruebas piloto	► Pruebas de usuario ► Software de gestión de proyectos (Trello)
Socializar las mejoras en la gestión de cartera y realizar ajustes de ser necesarios.	Taller de capacitación	► Creación de presentaciones ► Power Point, Canva
	Reuniones individuales	► Salas de conferencias, pizarras interactivas ► Apoyo de Compañeros
	Comunicación Interna	► Boletines informativos (Canva, Piktochart). ► Reuniones de reconocimientos. ► Redes sociales internas.

8. Cronograma de Actividades

Tabla 2. Cronograma de Actividades

Actividad	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Identificar la situación actual de la empresa	■	■	■			
Revisión de Documentación		■	■	■		
Entrevistas con Personal Clave			■	■		
Análisis de Datos Financieros				■	■	
Encuestas a Clientes					■	
Definir el procedimiento y herramientas					■	
Mapeo de Procesos Actuales					■	■
Desarrollo de Procedimientos Estandarizados						■
Implementación de Herramientas Tecnológicas		■	■	■	■	■
Pruebas Piloto						■
Taller de capacitación				■		
Reuniones individuales			■			
Comunicación Interna				■	■	
Boletines informativos					■	■
Reuniones de reconocimientos.		■			■	

9. Resultados

Para el presente trabajo se realiza un diagnóstico de la situación actual en la cartera en el mes de octubre de 2024 acorde con las políticas de cartera. Para el cumplimiento de este objetivo es necesario recolectar datos históricos de pagos de los clientes en la zona de Urabá, incluyendo las fechas de facturación y los pagos recibidos; es necesario llevar un control en los indicadores como el porcentaje de pagos realizados a la fecha de acuerdo con la cartera correspondiente a cada mes, es importante realizar el cálculo de los pagos realizados dentro del tiempo establecido es decir el monto total de la cartera y la tasa de morosidad del mes. De acuerdo al proceso que he ido llevando durante el tiempo que llevo en la compañía es necesario clasificar a los clientes de acuerdo a su comportamiento de pago (pronto pagos, puntuales, ocasionales y morosos), con el fin de identificar cual es la forma correcta de trabajar con cada uno un ejemplo seria hay clientes que tienen cupos de 40 a 80 millones de pesos, pero son clientes que habitualmente pagan mal a estos se les debe realizar seguimiento y reducir la venta debido a su mal hábito de pago, en ocasiones se debe prescindir de ese cliente ya que no es conveniente para el vendedor ni para la compañía porque este genera pérdidas de comisiones, entre otras. Es de resaltar que gracias a la implementación de diferentes softwares en la compañía este calcula de manera automática a principios de cada mes los intereses generados por mora de acuerdo con saldo que tenga en el momento, es importante como lo mencionaba anteriormente realizar seguimiento a través del informe de cartera el cual se genera al quinto día hábil del mes para prever, mitigar los riesgos a mediano y largo plazo; es necesario establecer estrategias de seguimiento en la cobranza siempre y cuando manejando el respeto y la transparencia desde ambas partes, ya que hay que recordar que en el ámbito comercial todos somos una cadena que si hay alguna fisura en cualquier parte es necesario tomar medidas siempre en pro de la solución y en beneficio de ambas partes y así lograr fidelizar al cliente desde todos los ámbitos ya que un vendedor no es solo vender, si no que implica ser integral desde todos los ámbitos (acompañamiento, seguimiento, gestión, entre otras).

En el mes de octubre cuento con 43 clientes para el recaudo de una cartera de **\$546.268.616** con plazo máximo a 50 días a partir de la fecha de recibido. Es de resaltar que la logística y facturación de Meico Antioquia factura 1 día antes del despacho es decir si facturan el 01 de X mes entregan el 02 del mismo en la zona de Urabá, los despachos se realizan los días Martes para entregar el miércoles y jueves para entregar los viernes en las poblaciones cercanas; cuando son poblaciones lejanas como San pedro de Urabá, Bajira, entre otros estos usualmente se

reexpiden o se espera a llenar el carro para que se dirija a estas poblaciones lo cual a partir de la fecha de facturación pueden pasar de 4 máximo 8 días, por tal motivo es indispensable que cada uno de nuestros clientes coloquen en la factura de recibido la fecha la cual está recibiendo el pedido y en caso tal lleve algo partido o alguna novedad devolver inmediatamente con el conductor y realizar la observación en la factura que ellos se llevan.

Adjunto evidencias de la cartera del mes de octubre:

MEICO S.A.

COMISIONES VENTA Y RECAUDO AL 22/OCT./2024

VENDEDOR: N28 LEIDY DANIELA CORREA CARDONA

Figura 8. Indicadores KPI.

KPI	VALOR	%CUMP>=
VENTAS	\$ 50.000	95%
RECAUDO	\$200.000	90%
ACTIV. GRAL	\$100.000	95%
MET VOLANTE	\$100.000	
TOTAL	\$ 450.000	

INDICADORES KPI

Ppto. Recaudo	546,268,616
Vlr Recaudo	265,985,892
% Cump. Recaudo	48.69%
VLR COMISION	0

En las dos figuras mostradas de los indicadores KPI se observan cual es el valor de la comisión y el porcentaje mínimo de cumplimiento para obtener este. En la imagen de abajo se visualiza específicamente el presupuesto de recaudo que se debía cumplir en el mes de octubre.

TABLA DE RECAUDOS Y COMISIONES				
dias venc	vlr base	% comis	vlr comision	pérdida por mora
<= 5	\$235,466,070	0,80	\$1,883,729	
6 a 10	\$6,777,391	0,55	\$37,276	\$16,943
11 a 15	\$1,151,111	0,30	\$3,453	\$5,756
>= 16	\$18,488,095	0,00	\$0	\$147,905

Fuente: Datos tomados de Meico.

Definir el procedimiento y herramientas que estandaricen el proceso con los clientes de la región de Urabá. Realmente este tiene mucho que ver con lo que se realiza en el primer objetivo ya que el área de cartera genera un documento en el cual se detallan los clientes con códigos, nombre comercial, números de facturas en orden con fechas de vencimiento de las mismas y valor de cada una; es importante establecer apoyo desde la jefa de cartera cuando se observa que hay algún cobro con dificultades y contar con el apoyo y acompañamiento de esta, establecer compromisos con los clientes y realizar seguimiento a cada uno de estos y que los clientes si cumplan con los mismos consolidando así una relación de confianza en ambas partes.

Es importante que en cada visita que se le realice al cliente verificar la cartera con el mismo es decir consolidar y comparar la información que se tiene en el sistema de la compañía “maquina” versus la del cliente (facturas, diferencias, Fuentes créditos, devoluciones, facturado no despachado, entre otras) en este se pueden visualizar las Fuentes créditos o saldos a favor que tenga cada cliente.

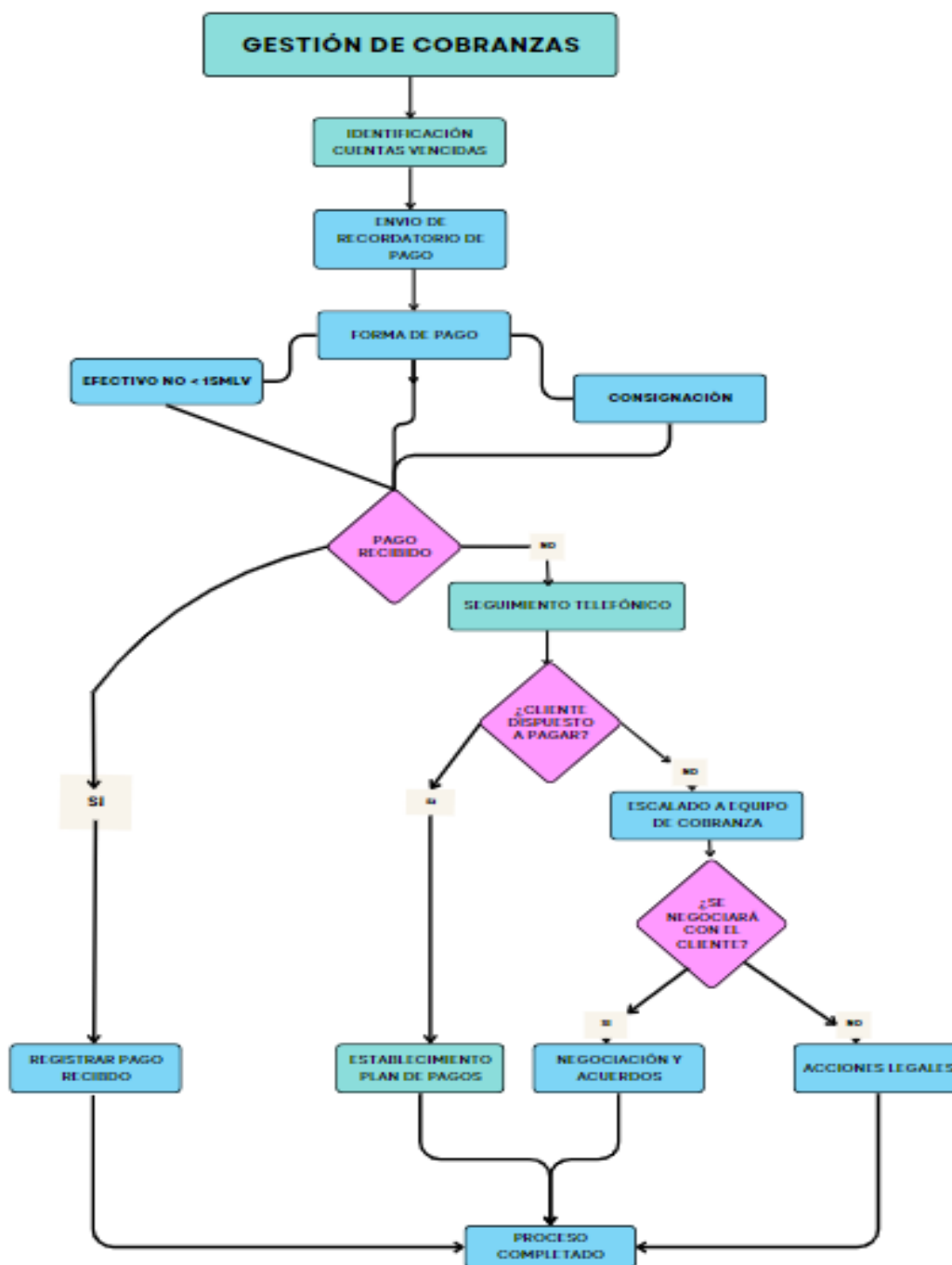
La compañía está trabajando en la implementación de un sistema en el cual el mismo cliente radique sus pagos y estos sean de manera directa a través de este sistema, como compañía estamos implementando nuevas herramientas tecnológicas las cuales facilitarán cada uno de estos procesos.

Es necesario realizar alertas y notificaciones a los clientes para recordar las facturas próximas a vencer, vencidas, políticas de pago, plazos de la compañía, cobro de intereses por mora, recordando los números de cuentas y convenios de todos los bancos donde recauda la compañía. Se podría implementar mensajes automatizados para la recordación de la cartera con

cada uno de los clientes. Al realizar esto de manera regular obtenemos más efectividad en proceso de recaudo.

A continuación, se presenta un diagrama de flujo de la gestión de cobranza.

Figura 9. Gestión de Cobranza



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Equipo Apoyo Cartera

FUNCIONARIO	AREA	PROCESO	E-MAIL	CELULAR
Nidia Carrillo	Jefe Cartera Oriente	Apoyo revisar liberación pedidos puntuales SOLO retenidos por saldos solución interna y retenidos PL	ncarrillo@meico.com.co	3205663808
Adalberto Rico	Aplicador pagos	Apoyo con todo lo relacionado en la aplicación de pagos	arico@meico.com.co	3216568004
Alexandra castellanos	Auxiliar Carter Oriente	Solicitud de paz y salvos y referencias solo por correo electrónico	acastellanos@meico.com.co	
Anye Reyes	Liberadora	Todos lo relacionado con liberacion de pedido	areyes@meico.com.co	3135055072
Gloria Rodriguez- Giovanny Zapata	Comercial	Solicitud estados de cuentas		

Fuente: Datos tomados de Meico.

Figura 11. Ejemplo de Estado actual de la cartera de un cliente.

Meico S.A.

ESTADO DE CUENTA

CODIGO:

NOMBRE:

FECHA: 24/9/2024

Tipo Document	doc_no	Fecha Vencimiento	Suma de SALDO
Factura	18219489	5/9/2024	1,456,093
Factura	18220267	12/9/2024	2,399,884
Factura	18222862	8/10/2024	1,434,043
Factura	18224411	19/10/2024	1,140,060
Factura	18224454	19/10/2024	939,906
Factura	18226314	5/11/2024	6,707,674
Factura	18226510	7/11/2024	1,082,062
Total Factura			15,159,722
Total general			15,159,722

Fuente: Datos tomados de Meico.

En la figura 11 se observa el estado de cuenta en la cual se puede apreciar el número de factura, la fecha de vencimiento, el valor de la factura y en la parte final a mano derecha está el total de la cartera del cliente en el momento en la que se requiere el mismo es de resaltar que esta varía de acuerdo con los pedidos y los días de facturación de un cliente de Meico S.A


Figura 12. Imagen de los recaudos que se tienen en bancos.

W 17/oct./2024	59520648	1,901,298	0000000000000000000000000712405	510044	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 24/oct./2024	59526147	8,568,147	0000000000000000000000009006118	109390	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 24/oct./2024	59526156	3,000,000	0000000000000000000000000712405	510044	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 24/oct./2024	59526159	2,990,000	0000000000000000000000000712405	510044	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 24/oct./2024	59526160	2,980,000	0000000000000000000000000712405	510044	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 24/oct./2024	59526161	2,841,300	0000000000000000000000000712405	510044	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 24/oct./2024	59525961	3,000,000	0000000000000000000000000717752	144589	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 24/oct./2024	59525963	2,999,999	0000000000000000000000000717752	144589	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 24/oct./2024	59525964	2,999,998	0000000000000000000000000717752	144589	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 24/oct./2024	59525966	2,999,997	0000000000000000000000000717752	144589	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 24/oct./2024	59525967	2,999,996	0000000000000000000000000717752	144589	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 24/oct./2024	59525970	2,999,995	0000000000000000000000000717752	144589	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 24/oct./2024	59525971	2,999,994	0000000000000000000000000717752	144589	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 24/oct./2024	59525972	2,999,993	0000000000000000000000000717752	144589	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 24/oct./2024	59525973	1,957,172	0000000000000000000000000717752	144589	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 25/oct./2024	59527064	2,000,000	00000000000000000000000010279545	500858	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 25/oct./2024	59527065	1,026,432	00000000000000000000000010279545	500858	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 25/oct./2024	59527168	21,775,378	800134095	123400	Q_Bancolombia Cte 08010117607 N28
W 28/oct./2024	59528401	1,525,000	0000000000000000000000000712425	179212	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 28/oct./2024	59528402	3,000,000	0000000000000000000000000712425	179212	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 28/oct./2024	59528287	10,000,000	0000000000000000000000009006118	109390	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 28/oct./2024	59528494	6,215,080	0000000000000000000000009006118	109390	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 28/oct./2024	59528253	998,932	000000000000000000000000002028	202854	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 28/oct./2024	59528611	500,000	00000000000000000000000010078477	511371	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 28/oct./2024	59528061	1,244,543	0000000000000000000000000435703	501149	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 26/oct./2024	59527650	3,000,000	0000000000000000000000000712425	179212	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 26/oct./2024	59527652	2,000,000	0000000000000000000000000712425	179212	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 26/oct./2024	59527675	1,500,000	0000000000000000000000000393083	123040	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 26/oct./2024	59527398	3,000,000	0000000000000000000000000431480	218256	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 26/oct./2024	59527563	3,000,000	0000000000000000000000000431480	218256	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 26/oct./2024	59527565	1,000,000	0000000000000000000000000431480	218256	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 29/oct./2024	59529365	2,928,191	000000000000000000000000083227	155168	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
W 29/oct./2024	59529427	1,855,550	0000000000000000000000000393083	123040	Cta-Cte_Bancolombi_49800000957 N28
TOTAL VENDEDOR	N28	114,806,995			

Fuente: Meico S.A

En la figura 12 se encuentra los recaudos que están pendientes por aplicar en la cual se observa la fecha en que se realizó el depósito, valor de consignación, código, nombre del cliente y la cuenta de la compañía en la cual el cliente Meico realizo el pago.

Figura 13. Factura Meico cliente contado.



Resolución facturación Dian 15764060604086 de 25/11/2023. HABILITA del NV1018193416 Hasta NV1018999999 vigencia del 25/11/2023 al 25/11/2025
Dian Contribuyente Resol. Dian 012220 del 26-12-2022.
Responsables de IVA

NIT: 890.101.176-0

CUFE : 3c9992da1708061ac2b6279c6230b95d3c63f12176284a866d7858a1504e95976410661af15bb33f0be6cd1e65ab

FACTURA ELECTRÓNICA DE VENTA No.

NV1018230818
CENTRO LOGISTICO DE ORIENTE
AUTOPISTA
GUARNE Antioquia

Información del Cliente				Información del Pedido				Fecha Factura	
Cod. Cliente: 009000 NIT Cliente: _____				No. Pedido Cliente: 96311370 Fecha de Pedido: 23-10-2024				24 / 10 / 2024	
Tel.: 313				No. Pedido Original: 8311370 No Remisión: _____				Día / Mes / Año	
Dirección: CR 13 # 100 - 76 CENTRO				Orden de Compra: 20241023 Fecha Orden Compra: 2024-10-23				Día / Mes / Año	
Banco: COLOMBIA				Vendedor: N28 LEIDY				Fecha Vencimiento	
TURBO-ANT - Colombia				Condición de Pago: C11-(CONTAD ANTICIPA)				24 / 10 / 2024	
				Forma de Pago: Contado Medio de Pago: Instrumento no definido				Día / Mes / Año	
				Observaciones para logística y Transporte: _____					

Código	Ref.	Descripción	UM	Cant.	Precio Unitario	% Dcto.	Subtotal	% Iva	Valor Iva	(ICL / ADV / INC / ICO)	Total	Total Unit.
1	103601	62220 Cepillo Vanyplas No.99 Surtido62220	EA	1	3,250	30	2,277.1	19.00	432.64	0.00	2,709.74	2,709.74
2	113038	- Cepillo Vanyplas "Mesa Redo Naranja 10517+28Silas Club 105166	EA	2	101,026	30	141,436.4	19.00	26,972.91	0.00	168,309.31	84,154.66
3	114322	- PDV 108127 REPRODUCTOR BLUETOOTH MVA M85-367GR SW	EA	3	1		3		0.00	0.00	3	1.00
4	114888	- PDV 107513 PORTA COMIDAS ACERONOX 550ML	EA	6	1		6		0.00	0.00	6	1.00
5	115107	055 Mesa Colpisa Freedom Rojo 055	EA	5	59,611	20	238,444	19.00	45,304.36	0.00	283,748.56	56,748.67
6	116139	- PDV 107982 CAFETERA ELECTRICALTEZZA 2 POCILLOS ACM-22719L	EA	2	1		2		0.00	0.00	2	1.00
7	116661	- PDV 107521 NECESER PLASTICO 1.5LT	EA	3	1		3		0.00	0.00	3	1.00
8	21243	2150 Sila Rimax Dinastia Rojo 2150	EA	10	35,000	5	332,500	19.00	63,175	0.00	395,675	39,567.50
9	47330	- Cerradura Masso Pomo Cilindrica Alceba	EA	1	14,530		14,530	19.00	2,760.7	0.00	17,290.7	17,290.70
10	51859	23081 Jarra Vanyplas 2.5L Anil 23081	EA	2	9,999	30	13,436.6	19.00	2,553.33	0.00	15,990.03	7,995.07
11	61885	82910 Cepillo Vanyplas No.100 Surtido 82910	EA	3	3,633	30	8,049.3	19.00	1,529.36	0.00	9,578.66	3,192.89
Total No. Líneas: 11												

Para Pago en Bancos Consigne en: BANCOLOMBIA CONV 9706 BOGOTA CTE 73951001067 DAVIVIENDA CTE 47018993371 BBVA CONV 5385 AGRARIO CTE 0600101109591 PARA CIUDAS E INQUIETOS EN RELACION CON ESTA FACTURA COMUNIQUESE CON NUESTRO CENTRO DE VENTAS 018000 115444 EN BARRANQUILLA 6060360700 EXT 112 - 113

LA PRESENTE FACTURA DE VENTA SE ASIMILA EN SUS EFECTOS LEGALES A UNA LETRA DE CAMBIO (ART. 774 DEL CODIGO DE COMERCIO); EL INCUMPLIMIENTO EN LA FECHA DE PAGO DE LA FACTURA CAUSA INTERESES DE MOROSIDAD A LA MAXIMA TASA AUTORIZADA POR LEY AUTORIZANDO A MEICO CONSTANCIA DE CUALQUIER IRREGULARIDAD DESPUES DE RECIBIDA LA MERCANCIA PARA EFECTOS PARA QUE LA CEDULA O NIT SEA REPORTADO EN CENTRALES DE REGISTRO PARA EFECTOS INFORMATIVOS ANTES DE FIRMAR VERIFIQUE EL CONTENIDO DE LAS CAJAS O BULTOS DEJE CLARA NO SE ACEPTAN RECLAMOS. LOS UNICOS CANALES DE PAGO AUTORIZADOS POR MEICO S.A SON LAS CUENTAS BANCARIAS REGISTRADAS EN LA FACTURA DE VENTA Y EN EL BOTON PSE UBICADO EN NUESTRA PAGINA WWW.MEICO.COM.CO. MEICO NO SE HARA RESPONSABLE DE LOS PAGOS QUE REALICEN A CUENTAS DIFERENTES A LAS SEÑALADAS EN LA FACTURA O POR PAGOS REALIZADOS A FUNCIONARIOS DE MEICO S.A EN EFECTIVO.

Subtotal:	750,689.4
Flete:	0.00
Seguro:	0.00
Iva 19.00%:	142,628.30
Total Factura:	893,317.7
Retención:	0.00
Retención:	0.00
Total a Pagar Cliente	893,317.7

Descuento Pago de Contado	Descuento Hasta	0 Dias A partir del recibo de la mercancía	% 2	\$15,014
Descuento Financiero	Descuento Hasta	2024-10-24	% 2	\$15,014

Recibida y Aceptada la Factura a Satisfacción

Para verificar el momento de la entrega de la mercancía, una vez recibida se no aceptan reclamos

Nombre/Firma y Sello: _____	Fecha Recibo Mercancía: _____	Nombre: _____	Firma: _____
_____	_____	Nombre: _____	Firma: _____


-----CLIENTE-----

Observaciones del Cliente: Cualquier observación que tenga respecto a la entrega de la mercancía de esta factura, debe dirigirse por escrito y firmada por usted en el cuerpo de la factura original que el representante entrega en la compañía.

Factura de Venta: NV1018230818

Referencia de Pago: 309999664743

Total a Pagar: 893,317.7



(415)7708995209497(5020)0000050474318230818(3002)89331770(96)20241025

Representación Gráfica de Factura electrónica de Venta Hora Generación Factura: 10.13.26 Página 1 de 1 Fecha Validación Dian: 2024-10-24 10:13:42-05:00

Procesador Tecnológico: Conexal Tecnología y Servicios S.A.S SIC - Nariño del SWI, CEN #Avencio - Nit: 890.321.151-0

Fuente: Tomado de Meico S.A

La figura 13 representa una factura de un cliente de contado en la parte superior izquierda estan los datos del cliente y en la izquierda esta el numero de factura con la fecha de facturación, es de resaltar que el cliente de contado se le otorga un descuento financiero del 2% antes de iva, el cliente de contado debe realizar el pago para despachar el pedido, el baucher se envia por correo electronico a la persona encargada de facturación y de hay el encargado de facturar procede a reenviar el correo al area de cartera para verificar que el pago si este en los bancos y asi poder realizar el despacho.

Figura 14. Factura Meico cliente crédito

Meico S.A. Resolución Facturación Dian: 18784060604088 de 2011/02/23 HABRITA 001
 NV1018230354 Factura NV1018230354 vigencia del 20/11/2023 al 20/11/2023
 Dian: Córdoba/Quindío Resol: Dian 012220 del 26-12-2022

FACTURA ELECTRONICA DE VENTA No.
 NV1018230354
 CENTRO LOGISTICO DE ORIENTE
 AUTOPISTA
 GUARNE ANTIOQUIA

CUPIFE : 3386778863027c7a2869d226fba70fba95911f1dcccbe783a1b71c12268d878a603b7dcb25778b44c972f3aac920e1

Información del Cliente: Cód. Cliente: 000000, NIT Cliente: [REDACTED], Dirección: MOLL COMERCIAL SALIDA A RIOSUCIO JUNTO BELÉN DE BAJIRA - Colombia

Información del Pedido: No. Pedido Cliente: 88311337, Fecha de Pedido: 16-10-2024, No. Pedido Original: 88311337, No Remisión: [REDACTED], Orden de Compra: 20241016, Fecha Orden Compra: 2024-10-16, Vendedor: N28 LEIDO [REDACTED], Condición de Pago: M80, Forma de Pago: Crédito, Medio de Pago: instrumento no definido, Observaciones para logística y Transporte: BAJIRA

Código	Ref.	Descripción	UM	Cant.	Precio Unitario	% Dcto.	Subtotal	% Iva	Valor Iva	(ICL / ADV / INC / ICO)	Total	Total Unit.
113486	LN277550	Liquidadora Samurai Optimix PlusRojo 500W LN277550	EA	1	70.405	16.46	58.816.337	19.00	11.175.1	0.00	69.991.437	69.991.44
97485	LN277156	Liquidadora Samurai Optimix PlusBlanca500W LN277156	EA	1	70.405	16.46	58.816.337	19.00	11.175.1	0.00	69.991.437	69.991.44
97486	LN277856	Liquidadora Samurai Optimix PlusNegra 500 W LN277856	EA	1	70.405	16.46	58.816.337	19.00	11.175.1	0.00	69.991.437	69.991.44

Subtotal: 176.449.02
 Flete: 0.00
 Seguro: 33.525.30
 Iva 19.00%
 Total Factura: 209.974.32
 Retención: 0.00
 Retención: 0.00
Total a Pagar Cliente: 209.974.32

Para Pago en Bancas: Banco CIBACOL S.A. BANCALOMBIATONV 97047 BOGOTA CTE 73951001087 DAVIVIENDA CTE 470169983371 BSVVA CONV 2355 BARRANQUILLA CTE 06010170999

DESCUENTO FINANCIERO: Descuento Pago de Contado 3%, Descuento Hasta 5 Días A partir del recibo de la mercancía 2024-11-20, Descuento Hasta 2024-11-20, % 3 \$3.293, % 1.5 \$2.647

Reservados los derechos de Meico S.A. en efectivo

Antes de firmar verifique el contenido de las unidades deje clara constancia de cualquier irregularidad. Después de recibida la mercancía no se aceptan reclamos. Los únicos canales de pago autorizados por Meico S.A. son las cuentas bancarias registradas en la factura de venta y en el botón PSE ubicado en nuestra página www.meico.com.co. Meico no se hará responsable de los pagos que realice a cuentas diferentes a las señaladas en la factura o por pagos realizados a funcionarios de Meico S.A. en efectivo.

Antes de firmar verifique el contenido de las unidades deje clara constancia de cualquier irregularidad. Después de recibida la mercancía no se aceptan reclamos.

Los clientes no pueden recibir efectivo

Fecha de Venta: NV1018230354
 Eficiencia de Pago: 0000014889
 Total a Pagar: 209.974.32

(415)7709998209497(8020)0000014458918230354(3802)20997432(96)20241219

Representación Gráfica de Factura electrónica de Venta
 Fecha Generación Factura: 11/02/07
 Págs: 1 de 1
 Fecha Validación Dian: 2024-10-21 11:32:16-03:00
 Proveedor Tecnológico: Carvajal Tecnología y Servicios S.A.S SIC - Nombre del SW: CEN Financiero - NIT: 990.321.161-0

Fuente: Tomado de Meico S.A.

En la figura 14 observamos una factura de un cliente de credito el cual cuenta con un descuento financiero del 3% antes de iva, contando 5 dias habiles apartir de la fecha de recibido del cliente, por tal motivo es indispensable que en el momento de recibir la mercancía coloquen la fecha del dia en que se recibe ya que en ocasiones por motivos ajenos se factura “X” dia y en ocasiones no entregan de un dia para otro sino que se tiende a demorar hasta 15 dias o mas de acuerdo a la zona, un ejemplo seria Belen de Bajira la cual factura y en ocasiones despacha cada 15 dias a la espera de que se logre llenar un carro el cual valla directo hasta el lugar.

Es muy facil que el cliente realice el descuento ya que en la parte media de la factura se encuentra el total a pagar de la misma y mas abajo aproximadamente dos renglones se observa

cuanto es el valor a descontar del total de la factura y seguido de este el otro descuento financiero el cual es otorgado a los 30 días, este indica la fecha exacta para realizar el descuento y el valor a descontar.

Es de resaltar que en la parte intermedia a mano izquierda se encuentran los números de cuentas de la compañía para que el cliente realice las transferencias o consignaciones y es muy clara en la parte intermedia en diagonal resalta que los vendedores no deben recibir dinero en efectivo, esto se debe a que en algún momento se tuvieron diferencias con los clientes por que los vendedores recibían el dinero en efectivo y no realizaban la conciliación de la cartera (fraude).

Figura 15. Imagen del software Meico.



Fuente: Tomado de Meico S.A.

Figura 16. Imagen del software Meico en un cliente.

Información Cliente

Meico

Codigo:	000000		
Nombre:	ALMACENES		
Razon Social:	ALMACENES		
Direccion:	CR		
Barrio:			
Ciudad:			ANT
Telefono:			
Contacto:			
Nit:	N		
Email comercial:			
Email Fact. Electrónica:			

Lista Precio:	NDST1	Desp. Minimo:	\$100,000
Flete:	.00 %	Status:	ACTI
Cupo:	\$250,000,000	Saldo vencido:	\$244,785,882
Cupo Disponible:	\$5,214,120	Crédito Retenido (PL):	NO
% Cupo Usado:	97.91%	Caco:	
Gestionar Aumento Cupo			
DM1:	-27	Fecha Caco:	
DM6:	-15	DM10:	-13

Condiciones: M50 SI MANEJA RETENCION
Vendedores: N28



Pedidos



Devoluciones



No Compra







El cliente tiene cartera vencida















Fuente: Tomado de Meico S.A.

La figura 16 se observa la información del cliente, en la parte intermedia se ve el cupo total del cliente, cuanto es el cupo disponible, si el cliente se encuentra activo o bloqueado.

Figura 17. Imagen del software Meico para revisión de cartera

Cartera	
Saldo Cartera:	\$172,624,984
 Numero Documento: 7935823	Saldo: \$-1,193,100 Tipo Doc: NOTA CREDITO - Vendedor: N28 Fecha Documento: 07/11/2024 Fecha Vencimiento: 07/11/2024
 Numero Documento: 18227186	Saldo: \$9,742,125 Tipo Doc: FACTURA - Vendedor: N28 Fecha Documento: 24/09/2024 Fecha Vencimiento: 22/11/2024
 Numero Documento: 18227435	Saldo: \$7,092,519 Tipo Doc: FACTURA - Vendedor: N28 Fecha Documento: 26/09/2024 Fecha Vencimiento: 24/11/2024
 Numero Documento: 18227436	Saldo: \$7,934,131 Tipo Doc: FACTURA - Vendedor: N28 Fecha Documento: 26/09/2024 Fecha Vencimiento: 24/11/2024
 Numero Documento: 18227437	Saldo: \$5,319,389 Tipo Doc: FACTURA - Vendedor: N28 Fecha Documento: 26/09/2024 Fecha Vencimiento: 24/11/2024
 Numero Documento: 18227438	Saldo: \$5,319,389 Tipo Doc: FACTURA - Vendedor: N28 Fecha Documento: 26/09/2024 Fecha Vencimiento: 24/11/2024
 Numero Documento: 18227439	Saldo: \$6,161,001
 Volver	

Fuente: Tomado de Meico S.A.

En la Figura 17 se observa los números de factura con el valor de la misma, los saldos que el cliente tiene a favor como notas creditas de devoluciones las cuales se descuentan de las facturas.

Figura 18. Imagen del software Meico para aplicación de pagos.

Formas de Pago

Saldo Vencido Cartera	\$98,422,017
Saldo al Día Cartera	\$75,396,067
Saldo Total Cartera	\$173,818,084

Monto Total

1000000

Formas Pago

CONSIGNACION X CLIENTE

Bancos

BANCOLOMBIA CONV 34671

Referencia

1225

Fecha:

12

Aceptar Cancelar

Fuente: Tomado de Meico S.A.

La figura 18 se muestra el proceso para la aplicación de pagos en el sistema en la cual se coloca la referencia del cliente es decir el Nit o código Meico, el valor de la transferencia sin puntos ni comas, se selecciona la forma de pago “consignación por el cliente”, el banco es decir si es Bancolombia, BBVA, Bogotá, entre otros y la fecha en la cual se realizó la consignación.

Figura 19. Imagen del software Meico para aplicación de pagos.

The image shows a mobile application interface for payment application. The main screen is titled "Formas de Pago" and displays several financial figures in a table-like format:

Saldo Vencido Cartera	\$98,422,017
Saldo al Día Cartera	\$75,396,067
Saldo Total Cartera	\$173,818,084
Monto Total	1000000

Below the table, there are several input fields and dropdown menus:

- Formas Pago: CONS...
- Bancos: BANC...
- Referencia: 122...
- Fecha: (empty)



A date selection dialog box is overlaid on the screen, titled "Fecha" and "Seleccione la Fecha". It features three columns for date selection:

- Day: 12 (with + and - buttons)
- Month: oct (with + and - buttons)
- Year: 2024 (with + and - buttons)

At the bottom of the dialog are two buttons: "Aceptar" (with a green checkmark icon) and "Cancelar" (with a red X icon). The main application interface also has "Aceptar" and "Cancelar" buttons at the bottom, along with a mobile navigation bar.

Fuente: Tomado de Meico S.A.

Figura 20. Imagen del software Meico para aplicación de pagos de acuerdo a la factura.

Documentos Cartera		
S. Vencido:	S. Al Dia:	S. Total:
98,422,017	75,396,067	173,818,084
Pago Total:	V. Aplicado:	V. Pendiente:
1,000,000	10,000	990,000
Pago Total Con Desc:		
170,007,188		
Numero Documento: 18227186		
Saldo: \$9,742,125		
Desc Contado: \$599,689 - F. Venc: 29/09/2024		
Desc Financiero: \$299,844 - F. Venc: 24/10/2024		
Dias Vencimiento: 19 - Vendedor: N28		
Valor Pendiente: \$9,732,125		
<input type="checkbox"/> Pago Completo		
Valor Pago:	10000	
Numero Documento: 18227435		
Saldo: \$7,092,519		
Desc Contado: \$182,639 - F. Venc: 01/10/2024		
Desc Financiero: \$91,319 - F. Venc: 26/10/2024		
Dias Vencimiento: 17 - Vendedor: N28		
Valor Pendiente: \$7,092,519		
<input type="checkbox"/> Pago Completo		
Valor Pago:		
Numero Documento: 18227436		
Saldo: \$7,934,131		
Desc Contado: \$204,312 - F. Venc: 01/10/2024		
Desc Financiero: \$102,156 - F. Venc: 26/10/2024		
Dias Vencimiento: 17 - Vendedor: N28		
Valor Pendiente: \$7,934,131		
<input type="checkbox"/> Pago Completo		
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  Aceptar </div> <div style="text-align: center;">  Cancelar </div> </div>		

Fuente: Tomado de Meico S.A.

Figura 21. Imagen del software Meico para finalizar la aplicación de pagos.

Recaudo

Forma Pago
CONSIGNACION

Numero Recibo

Valor Recaudar

Observacion

Guardar **Cancelar**

Fuente: Tomado de Meico S.A.

En la figura 21 es muy importante colocar el numero del recibo y en las observaciones si se esta usando algun descuento financiero, si se aplica alguna nota credito o saldo a favor.

Figura 22. Imagen del archivo PDF de la cartera Meico.

DETALLE CUOTA RECAUDO FERRETERIA									
Tabla 18									
VENCIDO	(Todas)	El vencido en este filtro muestra lo vencido hasta la fecha de generado el reporte.							
SEMANA	(Todas)	El vencido en este filtro muestra lo vencido hasta el cierre de mes anterior.							
SUPERVISOR2	(Todas)								
NOMBRE	CUS_NO	city	VENDEDC	DOC_NO	FECHA VTO	Valores			PENDIENTE
						CUOTA RECAUDO	REAL RECAUDO		
	000000211216	APARTADO-ANT	N28	18222521	20241013	2,509,830	0	2,509,830	0
				18222898	20241018	35,367,604	0	35,367,604	0
Total						37,877,434	0	37,877,434	0
	000000531116	CAREPA-ANT	N28	18221	20241006	1	-1	0	0
				18222	20241011	3,269,636	-3,269,636	0	0
				18222	20241011	3,269,637	-3,269,637	0	0
				18223	20241020	17,236,979	-17,236,979	0	0
				18223	20241020	3,682,651	-3,682,651	0	0
				18222	20241020	22,675,969	-18,720,239	3,955,731	0
				1822	20241020	8,077,990	0	8,077,990	0
				182	20241020	7,514,672	0	7,514,672	0
				182	20241025	1,761,192	0	1,761,192	0
				1822	20241025	8,805,954	0	8,805,954	0
				18224	20241027	2,929,347	0	2,929,347	0
				18224	20241027	2,929,347	0	2,929,347	0
Total						82,153,374	-46,179,142	35,974,232	0
	000000109390	CAREPA-ANT	N28	1822	20240928	1,162,112	-1,162,112	0	0
				1	20240928	2,013,001	-2,013,001	0	0
				1822	20241011	1,188,924	-1,188,924	0	0
				1822	20241013	815,101	-815,101	0	0
				18222	20241013	794,621	-794,621	0	0
				18222	20241013	529,747	-529,747	0	0
				18222	20241013	1,648,240	-1,648,240	0	0
				18222	20241013	2,366,959	-2,366,959	0	0
				18222	20241013	1,203,358	-1,203,358	0	0
				1822	20241013	398,854	-398,854	0	0
				1822	20241013	2,155,627	-2,155,627	0	0
				1822	20241020	398,854	0	398,854	0
				1822	20241020	398,854	0	398,854	0
				1822	20241022	2,393,932	0	2,393,932	0
				1822	20241025	1,648,240	0	1,648,240	0
				18224	20241029	1,317,221	0	1,317,221	0
	000000508700	CHIGORODO-AN	N28	1822	20241011	4,578,556	0	4,578,556	0
				1822	20241011	534,256	0	534,256	0
				1822	20241011	2,441,808	0	2,441,808	0
				1822	20241011	5,590,463	0	5,590,463	0
Total	000000500858	TURBO-ANT	N28	18222831	20241018	987,557	-987,557	0	0
Total						987,558	-987,558	0	0
	000000141083	TURBO-ANT	N28	1821	20240908	4,000,003	-4,000,003	0	0
				1821	20240913	503,792	-503,792	0	0
				1821	20240913	6,696,778	-6,696,778	0	0
				18219	20240913	8,544,559	-8,544,559	0	0
Total						19,745,132	-19,745,132	0	0
	000000531128	APARTADO-ANT	N28	1821	20240908	205,000	-205,000	0	0
Total						205,000	-205,000	0	0
	000000203165	APARTADO-ANT	N28	18221	20241006	1,094,044	-1,094,044	0	0
				18221	20241006	1,736,157	-1,736,157	0	0
				18221	20241006	209,852	-209,852	0	0
				182217	20241006	1,720,974	-1,720,974	0	0
				182221	20241011	952,871	-952,871	0	0
Total						5,713,897	-5,713,897	0	0
	000000123397	TURBO-ANT	N28	1822	20241011	29,399,796	-29,399,796	0	0
				1822	20241018	19,301,382	-19,301,382	0	0
				1822	20241027	18,136,379	-18,136,379	0	0
Total						66,837,557	-66,837,557	0	0
	000000142601	APARTADO-ANT	N28	1821	20240906	1	-1	0	0
Total						1	-1	0	0
	000000155168	APARTADO-ANT	N28	18224	20241029	0	0	0	0
Total						0	0	0	0
Total general						546,268,616	-265,985,892	280,282,724	0

Fuente: Tomado de Meico S.A.

10. Conclusiones

La mejora del proceso de gestión de cobranza en Meico S.A. es un objetivo esencial para facilitar el establecimiento y cumplimiento de acuerdos de pago con los clientes en la región de Urabá, logrando ser más eficientes y estructurados en la compañía para optimizar la recuperación de cuentas por cobrar y garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa.

Es fundamental que todos los empleados involucrados en el proceso sigan un protocolo claro y coherente. Esto no solo facilita el cumplimiento de acuerdos, sino que también mejora la experiencia del cliente al proporcionar claridad sobre los términos y condiciones de pago. La incorporación de tecnología, como sistemas automatizados para el envío de facturas y recordatorios, puede optimizar este proceso.

Un enfoque colaborativo puede facilitar una comunicación más efectiva con los clientes, promoviendo acuerdos que sean beneficiosos para ambas partes. Es esencial establecer mecanismos de retroalimentación que permitan ajustar las estrategias según sea necesario.

La evaluación continua del desempeño del proceso de cobranza ayudará a identificar áreas que requieran atención adicional y permitirá a Meico S.A. adaptarse a cambios en el entorno económico o en el comportamiento del cliente. Al implementar estas mejoras, Meico S.A. no solo fortalecerá su capacidad para recuperar cartera, sino que también construirá relaciones más sólidas y duraderas con sus clientes en Urabá, contribuyendo así a su éxito a largo plazo.

La identificación de la situación actual de Meico S.A. respecto a sus políticas de cartera es un paso fundamental para establecer una base sólida sobre la cual construir mejoras en el proceso de cobranza. Este diagnóstico permite a la empresa comprender no solo el estado financiero actual, sino también las dinámicas de comportamiento de pago de sus clientes en la región de Urabá. A través del análisis de datos históricos, se pueden identificar patrones de morosidad y segmentar a los clientes según su riesgo crediticio. Esta información es vital para diseñar estrategias específicas que aborden las causas subyacentes de la morosidad, como condiciones económicas, locales o factores culturales.

La implementación de herramientas tecnológicas, como software especializado en gestión de cobranza, no solo automatiza tareas repetitivas, sino que también permite un seguimiento más preciso y en tiempo real del estado de las cuentas por cobrar. Esta estandarización minimiza los errores humanos y mejora la experiencia del cliente al proporcionar claridad sobre los términos y condiciones del pago.

La socialización de las mejoras implementadas en la gestión de cartera es esencial para garantizar que todos los miembros del equipo comprendan y adopten los nuevos procesos establecidos. La comunicación efectiva sobre los cambios no solo fomenta un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida entre los empleados, sino que también permite recoger retroalimentación valiosa que puede ser utilizada para realizar ajustes necesarios en tiempo real.

En un entorno dinámico como el mercado de Urabá, donde las relaciones comerciales pueden ser influenciadas por diversos factores externos, es fundamental mantener una flexibilidad que permita a Meico S.A. adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias o desafíos que surjan. La creación de un ciclo continuo de evaluación y ajuste asegura que las estrategias implementadas sean efectivas y se mantengan alineadas con las expectativas tanto del negocio como de los clientes, promoviendo así relaciones más sólidas y duraderas.

Es indispensable tener un enfoque integral y estratégico en la gestión de cartera y cobranza, sugiriendo que la implementación de un modelo de gestión bien estructurado puede ser la clave para el éxito y la sostenibilidad de Meico S.A en un entorno desafiante. La capacidad de adaptarse y responder a las dinámicas del mercado será determinante para su futuro; es de resaltar la importancia de un análisis PESTEL para comprender los factores externos que afectan la gestión de cobranzas, sugiriendo que una gestión integral y proactiva no solo mejorará la rentabilidad y sostenibilidad de Meico S.A., sino que también puede servir como modelo replicable para otras microempresas en la región.

11. Recomendaciones

Para asegurar la estabilidad financiera y el crecimiento de Meico SA, es fundamental que la empresa implemente estrategias efectivas en la gestión de cobranzas. Esto incluye no solo la estandarización de procesos y la adopción de tecnología, sino también la capacitación del personal en técnicas de cobranza y la creación de políticas de crédito más flexibles que consideren la capacidad de pago de los clientes.

Para mejorar la gestión de cartera y cobranza en Meico S.A, es necesario implementar las siguientes recomendaciones;

- **Estandarización de Procesos:** Implementar procedimientos claros y estandarizados para la gestión de cartera, lo que facilitará la identificación de clientes morosos y la aplicación de estrategias de cobranza efectivas.
- **Adopción de Tecnología:** Utilizar herramientas tecnológicas que automatizan el seguimiento de cuentas por cobrar, incluyendo alertas y notificaciones para recordar a los clientes sobre facturas próximas a vencer o vencidas
- **Capacitación del Personal:** Proporcionar formación continua al personal en técnicas de cobranza y gestión de cartera, lo que mejorará sus habilidades y fomentará una cultura de responsabilidad en la recuperación de cuentas.
- **Análisis de Clientes:** Realizar un análisis exhaustivo del historial de pagos de los clientes y ajustar las políticas de crédito en función de esta información, lo que ayudará a minimizar los riesgos financieros.
- **Monitoreo de Indicadores:** Establecer un sistema de monitoreo de indicadores de actividad, liquidez y rentabilidad para anticipar problemas y tomar decisiones informadas sobre la gestión de cartera.

- **Uso de Análisis PESTEL:** Realizar análisis PESTEL de manera regular para identificar y adaptarse a los factores externos que afectan la gestión de cobranzas, permitiendo a la empresa ajustar sus estrategias en consecuencia.

12. Bibliografía

Arroba Salto, J. E., & Arreaga Vera, K. L. (2018). Costos financieros en la gestión de cartera de clientes. *Observatorio de la economía latinoamericana*, (julio). Tomado de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/147889/retrieve>

Díaz, L., & Enríquez, D. Y. F. (2019). Gestión de Cobranza: un abordaje teórico desde el ámbito financiero: Collection Management: a theoretical approach from the financial field. *Maya-Revista de Administración y Turismo*, 1(1), 56-68. Tomado de <https://revistamaya.org/index.php/maya/article/view/386/1404>

Díaz, L., & Flores Enríquez, DY (2021). Gestión de Cobranza: un abordaje teórico desde el ámbito financiero. *Maya - Revista de Administración y Turismo*, 1 (1), 56-68. Tomado de <https://doi.org/10.33996/maya.v1i1.6>

Dietes Campo, I. V., & Paut Reyes, M. A. (2023). Propuesta administrativa para el modelo de gestión de cartera caso de estudio: empresa DC. Tomado de <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/12406/SinturaEdda2023.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Elejabeitia, P. G. (2018). GESTIÓN DE CARTERAS. GESTIÓN ACTIVA VS. GESTIÓN PASIVA. Tomado de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12394/MIMBELA%20DE%20LA%20CRUZ%20LOPEZ%20ISMI%c3%91O%20CHILLCCE%20RAMOS_01_12_2018.pdf?sequence=8&isallowed=y

Gaviria, J. F. V. (2008). Fidelización y lealtad como estrategias para impactar favorablemente el recaudo y la cartera de las empresas. *El Cuaderno Ciencias Estratégicas*, 2(3), 11-22. Tomado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2728858>

Gómez-Bezares, F. (2000). *Lecturas sobre gestión de carteras*. Juan Carlos Martínez Coll. Tomado de <https://revistamaya.org/index.php/maya/article/view/386/1114>

Gutiérrez-Calle, J. P., Narváez-Zurita, C. I., & Torres-Palacios, M. M. (2020). El examen especial y su incidencia en la gestión de la cartera de crédito en empresas comerciales. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 127-166. Tomado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7344294>

Lamela, R. V. Z. (2023). Gestión de cartera de inversión renta variable aplicando la Teoría de Portafolios de Markowitz. *SCIÉND0*, 26(2), 205-213. Tomado de <https://dspace.unitru.edu.pe/server/api/core/bitstreams/85ee967c-b23b-428d-9a11-1ee7038e2691/content>

Mascareñas, J. (2012). Gestión de carteras I: Selección de carteras. *España: Universidad Complutense de Madrid*. Tomado de <http://gacetafinanciera.com/TEORIARIESGO/CMark.pdf>.

Mascareñas, Juan (2007): “Gestión de Carteras II: Modelo de Valoración de Activos”. Monografías de Juan Mascareñas sobre Finanzas Corporativas nº 6. Tomado de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35991448/14-libre.pdf?1418902363=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMonografias de Juan Mascarenas sobre Fin.pdf&Expires=1733112654&Signature=fWoHeAUyC5IM0AVkeudkA1g0B4Ad5cfCrWgHh3RAeas0DOdQHFWTSWqveg2KED11HCy19AwtkIPHCRNA6e71YIToJjwSujbu0SgSvh0Ulm~5v~bgdHyf-3nu8FtTjAT0-7DQqeB6k~wkyyu9A8HN9s~ya~TSi4v6XI9VjkfzqT~PAwYCn7cV~~MP5LTFvnyyLdt1yFucudAeKI9BGDSd3VZySZbA4DRL96A6gGn9Ez6hyvFLn5DyUUnFILgv0vnkENTHGOLiWGsMBi3cdxm4I27YqSk3ZoTy1dh2y21RosBmFdD7nX5K8K6lhF3GE5jfKZAZJcFF2JW4TPvWqxNSgA &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35991448/14-libre.pdf?1418902363=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMonografias%20de%20Juan%20Mascarenas%20sobre%20Fin.pdf&Expires=1733112654&Signature=fWoHeAUyC5IM0AVkeudkA1g0B4Ad5cfCrWgHh3RAeas0DOdQHFWTSWqveg2KED11HCy19AwtkIPHCRNA6e71YIToJjwSujbu0SgSvh0Ulm~5v~bgdHyf-3nu8FtTjAT0-7DQqeB6k~wkyyu9A8HN9s~ya~TSi4v6XI9VjkfzqT~PAwYCn7cV~~MP5LTFvnyyLdt1yFucudAeKI9BGDSd3VZySZbA4DRL96A6gGn9Ez6hyvFLn5DyUUnFILgv0vnkENTHGOLiWGsMBi3cdxm4I27YqSk3ZoTy1dh2y21RosBmFdD7nX5K8K6lhF3GE5jfKZAZJcFF2JW4TPvWqxNSgA &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Mimbela de la Cruz, C. A., Lopez Ismiño, L. R., & Chillce Ramos, M. (2018). Estudio de caso de empresa familiar ferretera. Estrategias de crecimiento empresarial: gestión de cartera de clientes e incorporación de nuevos productos. Tomado de

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/3a839109-75a4-4d31-83c1-27c60cd5b6b6/content>

Prada Parra, H. K. (2022). *Modelo de gestión de cartera Unión Temporal Critical Care Group IPS* (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).

Revista Economía y Negocios UTE - Año 2023 - Vol. 14 - Núm. 01 - 1-25. Tomado de <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/1093/899>

Sassi, B. D. A. L., Tasé-Velázquez, D. R., Hernández-Mastrapa, L., & Simon, A. T. (2023). Modelo de Gestión de Cartera de Proyectos para una Microempresa de Comercio Electrónico de Artes. *Economía y Negocios*, 14(1), 1-25. Tomado de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2602-80502023000100001&script=sci_arttext

Sintura Gómez, E. L. (2023). *Plan de mejora para el proceso de gestión de cartera del Hospital San Andrés ESE de Tumaco-Nariño* (Master's thesis, Maestría en Administración de Empresas-MBA-Virtual). Tomado de <https://core.ac.uk/download/pdf/548472845.pdf>

Vol. 6, núm. 1, Especial marzo 2020, pp. 127-166 Jenny Patricia Gutiérrez Calle, Cecilia Ivonne Narváez Zurita, Mireya Magdalena Torres Palacios, Juan Carlos Erazo Álvarez

Mascareñas, Juan (2007): “Gestión de Carteras II: Modelo de Valoración de Activos”. Monografías de Juan Mascareñas sobre Finanzas Corporativas n° 6.

<http://www.ucm.es/info/jmas/monograf.htm>

<http://gacetafinanciera.com/TEORIARIESGO/CMark.pdf>

<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/5336/5506>

<https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/1860/PROPUESTA%20DE%20UN%20SISTEMA%20INTEGRADO%20DE%20ADMINISTRACION%20Y%20RECUPERACION%20DE%20CARTERA.pdf?isAllowed=y&sequence=1>