

DETECCIÓN DE ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS CONTABLES PARA  
REESTRUCTURAR EL DEPARTAMENTO DE CARTERA EN LA EMPRESA CH  
PRODUCCIONES CALI S.A.S.

ANDREA VICTORIA NAVIA DELGADO

OSCAR ANDRÉS TORRES JIMÉNEZ

JULIÁN ANDERSON VALDES BASTO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CONTABILIDAD

PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA

SANTIAGO DE CALI

2023

DETECCIÓN DE ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS CONTABLES PARA  
REESTRUCTURAR EL DEPARTAMENTO DE CARTERA EN LA EMPRESA CH  
PRODUCCIONES CALI S.A.S.

ANDREA VICTORIA NAVIA DELGADO

OSCAR ANDRÉS TORRES JIMÉNEZ

JULIÁN ANDERSON VALDES BASTO

Anteproyecto presentado para optar al título de Contadores públicos

Director de trabajo de grado: Carlos Felipe Chaves Campo

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CONTABILIDAD  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA

SANTIAGO DE CALI

2023

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Marzo 31 de 2023, Santiago de Cali.

## **DEDICATORIA**

Queridos padres, familiares y amigos,

Queremos dedicar este trabajo de grado a ustedes, quienes han sido nuestra mayor fuente de apoyo y motivación durante toda nuestra carrera universitaria. Sin su amor, paciencia y aliento constante, este logro no habría sido posible.

También queremos agradecer a nuestros profesores y mentores, quienes nos han guiado y enseñado a lo largo de estos años y han contribuido significativamente a nuestra formación académica y personal.

Finalmente, queremos dedicar este trabajo a todas aquellas personas que, como nosotros, han tenido que enfrentar obstáculos y desafíos en el camino hacia la realización de sus metas. Que este logro sirva como inspiración para seguir adelante y nunca perder la fe en nuestros sueños.

¡Gracias a todos por su apoyo y por ser parte de este importante logro en nuestra vida!

Atentamente,

***Andrea Victoria Navia delgado***

***Oscar Andrés Torres Jiménez***

***Julián Anderson Valdés Basto.***

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas que han contribuido de una u otra manera en la realización de este trabajo de grado.

En primer lugar, agradecemos a nuestro asesor de proyecto de grado, Carlos Felipe Chaves por su guía y orientación a lo largo de todo el proceso. Su experiencia, conocimiento y paciencia fueron fundamentales para el éxito de este.

También queremos agradecer a nuestros compañeros más cercanos, quienes nos brindaron su apoyo y motivación durante todo el tiempo. Sus consejos, sugerencias y comentarios fueron valiosos para mejorar y enriquecer nuestro trabajo.

Asimismo, queremos expresar nuestra gratitud a nuestra familia, quienes siempre nos han brindado su amor y apoyo incondicional en todo momento. Sus palabras de aliento y comprensión fueron un gran impulso para mantenernos motivados y enfocados en este proyecto.

Finalmente, queremos agradecer a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron en este trabajo, incluyendo a los expertos y profesionales que nos brindaron su tiempo y conocimientos para la realización de las diferentes investigaciones.

Sin su ayuda, este trabajo no habría sido posible. Gracias a todos por su confianza y apoyo en este proyecto.

Atentamente,

***Andrea Victoria Navia delgado***

***Oscar Andrés Torres Jiménez***

***Julián Anderson Valdés Basto.***

## CONTENIDO

	Pág.
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ..... 15
1.1	TÍTULO DEL PROYECTO..... 15
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ..... 15
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ..... 15
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 19
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN ..... 20
1.6	MARCO DE REFERENCIA ..... 21
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS ..... 28
2	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL ..... 31
2.1	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL ..... 31
2.2	IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA 35
2.3	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER..... 47
2.4	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD ..... 49
3	FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN ..... 53

3.1	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	53
3.2	MANUAL DE FUNCIONES PERSONAL ENCARGADO .....	53
3.3	POLÍTICA CONTABLE DE LAS CUENTAS POR COBRAR.....	56
3.4	CIRCULARIZACIÓN DE CARTERA .....	59
3.5	PLANTEAMIENTO DE CUESTIONARIO DE CONTROL PARA EL ÁREA DE CARTERA.....	68
3.6	POLÍTICA DE CRÉDITO.....	72
4	PROYECCIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA .....	73
4.1	RECURSOS REQUERIDOS .....	73
4.2	PROYECCIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA .....	73
5	DISCUSIÓN RESULTADOS DE ESTUDIOS DE OTROS CASOS SIMILARES.....	78
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	80

## LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Estado de la situación financiera CH Producciones Cali S.A.S corte 2022. .....	16
Imagen 2. Estado de resultados CH Producciones Cali S.A.S. ....	17
Imagen 3. Árbol de problemas de la empresa CH Producciones Cali S.A.S. ....	19
Imagen 4. Mapa estratégico de la empresa CH Producciones Cali S.A.S.....	31
Imagen 5. Organigrama CH Producciones Cali S.A.S. ....	32
Imagen 6. Matriz DOFA CH Producciones Cali S.A.S. ....	46



## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 8. Escala cualitativa del análisis de vulnerabilidad.....	49
Tabla 9. Análisis de vulnerabilidad a la empresa CH Producciones Cali S.A.S.....	50
Tabla 10. Cronograma de actividades.....	53
Tabla 11. Manual de funciones para el encargado del área de cartera en la empresa CH Producciones Cali S.A.S.....	55
Tabla 12. Estado de cartera por edades CH Producciones Cali S.A.S, con corte al 31 de diciembre de 2022.....	60
Tabla 13. Contacto con cliente # 1.....	62
Tabla 14. Contacto con cliente # 2.....	62
Tabla 15. Contacto con cliente # 3.....	63
Tabla 16. Contacto con cliente # 4.....	63
Tabla 17. Contacto con cliente # 5.....	63
Tabla 18. Contacto con cliente # 6.....	63
Tabla 19. Contacto con cliente # 7.....	64
Tabla 20. Contacto con cliente # 8.....	64
Tabla 21. Contacto con cliente # 9.....	64
Tabla 22. Contacto con cliente # 10.....	65
Tabla 23. Contacto con cliente # 11.....	65
Tabla 24. Contacto con cliente # 12.....	65
Tabla 25. Contacto con cliente # 13.....	65
Tabla 26. Contacto con cliente # 14.....	66
Tabla 27. Contacto con cliente # 15.....	66
Tabla 28. Contacto con cliente # 16.....	66
Tabla 29. Contacto con cliente # 17.....	66
Tabla 30. Resultados de circularización de cartera.....	67
Tabla 31. Cuestionario de control interno de la cuenta de deudores.....	70

Tabla 33. Recursos de la propuesta .....	73
Tabla 34. Proyección de recuperación de la cartera.....	75
Tabla 35. Estado de la situación financiera proyectado.....	76

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de análisis de Perfil de Capacidad Interna PCI. ....	35

## RESUMEN

La investigación sobre cómo mejorar la cartera de la empresa CH Producciones Cali S.A.S se lleva a cabo con el objetivo de detectar estrategias que permitan aumentar la eficiencia y la rentabilidad de la gestión de la cartera de la compañía. Para ello, se utiliza una metodología de análisis que implica la revisión de la cartera existente, la identificación de las áreas problemáticas y la implementación de cambios para mejorar el rendimiento; aplicando un cuestionario de control interno al personal encargado que comprende a la auxiliar contable y la encargada de la cartera de la empresa; por ser quienes actualizan los sistemas de información directamente con la información de interés. Los principales resultados de esta investigación suelen incluir una mejor comprensión de la cartera de la empresa, una identificación más precisa de los riesgos asociados con la cartera, así como la identificación de nuevas oportunidades de crecimiento en la eficiencia de su recaudo. Además, se proponen recomendaciones para mejorar los procesos de gestión de la cartera, como la implementación de nuevas políticas de crédito, la adopción de herramientas de análisis de riesgos y la mejora de la eficiencia en la gestión del recaudo la cartera, por medio de circularizaciones que mantengan una comunicación constante con los clientes para garantizar que estén al tanto de cualquier cambio en su situación financiera. De esta manera, la empresa puede mejorar la gestión de su cartera y aumentar su rentabilidad a largo plazo.

Palabras claves: cartera, estrategias, gestión, eficiencia.

## **ABSTRACT**

Research on how to improve the portfolio of the company CH Producciones Cali S.A.S is conducted with the objective of detecting strategies that allow increasing the efficiency and profitability of the company's portfolio management. For this, an analysis methodology is used that involves the review of the existing portfolio, the identification of problem areas and the implementation of changes to improve performance; applying an internal control questionnaire to the personnel in charge, which includes the accounting assistant and the person in charge of the company's portfolio; for being the ones who update the information systems directly with the information of interest. The main results of this research usually include a better understanding of the company's portfolio, a more precise identification of the risks associated with the portfolio, as well as the identification of new growth opportunities in the efficiency of its collection. In addition, recommendations are proposed to improve the portfolio management processes, such as the implementation of new credit policies, the adoption of risk analysis tools and the improvement of efficiency in portfolio collection management, through circularization. that they maintain constant communication with clients to ensure that they are aware of any changes in their financial situation. In this way, the company can improve the management of its portfolio and increase its profitability in the long term.

Keywords: portfolio, strategies, management, efficiency.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación es realizada a la empresa CH Producciones Cali S.A.S, dedicada al alquiler de equipos y/o maquinaria para el entretenimiento; con el fin de brindar un aporte a la empresa desde el juicio profesional de los autores, que permita mejorar la gestión de la falencia detectada y la puesta en práctica de los conocimientos y conceptos adquiridos; en el ejercicio de su profesión como contadores públicos. Como resultado de esta investigación se logra detectar una falencia en el área de cartera, la cual se basa principalmente en la falta de gestión en sus labores de cobranza, lo cual afecta de forma directa la liquidez de la compañía y, por consiguiente, el cumplimiento de sus obligaciones con terceros. Es por esto por lo que, por medio de la metodología del análisis aplicada a los estados financieros y los estados de cartera de la compañía y aplicación de cuestionarios de control interno a las personas encargadas de la información relacionada con el área de cartera, se busca detectar por medio de cuáles estrategias se puede maximizar la eficiencia en su gestión y pueda haber un mejor recaudo, que permita el cumplimiento de las obligaciones de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

En el inicio de la investigación, se realiza el planteamiento del problema detectado, el marco teórico, contextual y conceptual; en los cuales los autores se basan para aportar una solución. Siguiendo a esto, se determinan los aspectos metodológicos por los cuales se desarrolla la investigación; para finalmente, en su siguiente punto, plantear una propuesta de estrategias que pueden aportar una solución al problema de investigación.

# 1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Detección de estrategias y políticas contables para reestructurar el departamento de cartera de la empresa CH Producciones Cali S.A.S.

## 1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Investigación organizacional.

## 1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.3.1 Planteamiento del problema.** El área de cartera es una de las más importantes de una organización puesto que, por medio de ella se logra el recaudo del dinero que será recibido en las cuentas del disponible, bien sea en el efectivo y equivalentes o en las cuentas bancarias que posee la compañía; posteriormente este dinero será empleado para actividades de operación o inversión en esta (Gerencie.com, 2022).

La empresa CH Producciones Cali S.A.S., actualmente con un departamento de cartera establecido, pero que no se rige por una política contable sólida y que establezca los procedimientos para su correcta gestión y operación. La ausencia de esta política contable ha generado que se presenten desorganización e ineficiencia en el proceso de recaudo del dinero de los deudores, extendiéndose los vencimientos de las facturas por la demora en los pagos por parte de los diferentes clientes de la compañía. Esto ha afectado de manera significativa la operación de la empresa, ya que, no se cuenta con la liquidez necesaria para el cumplimiento de las obligaciones a corto y mediano plazo, como, por ejemplo, los pagos de costos y gastos por pagar, que financian la actividad de operación de la compañía.

En sus estados financieros, se presenta el saldo de la cuenta del efectivo y sus equivalentes en \$0 de un año a otro, como se evidencia a continuación:

Imagen 1. Estado de la situación financiera CH Producciones Cali S.A.S corte 2022.

CH PRODUCCIONES CALI S.A.S.					
NIT: 900.438.865-1					
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA					
COMPARATIVO AÑOS 2021-2022					
ACTIVOS	2022	2021	PASIVOS	2022	2021
ACTIVO CORRIENTE			PASIVOS NO CORRIENTES	97,075,165	132,526,304
ACTIVO EQUIVALENTE AL EFECTIVO	45	67,833,873	OBLIGACIONES FINANCIERAS	97,075,165	130,483,612
CAJA MENOR	0	2,000,000	OTRAS-CHQ PENDIENTES X COBRAR	0	2,042,692
CUENTA DE AHORRO	45	65,833,873			
CUENTA CORRIENTE	0	0			
			ACREEDORES COMERCIALES	21,579,791	4,147,867
			PROVEEDORES	0	70,000
DEUDORES	367,502,677	222,751,663	COSTOS Y GASTOS POR P.	21,579,791	4,077,867
DEUDORES COMERCIALES	306,044,902	158,272,443	GASTOS DE REPRESENTACION	0	0
CUENTAS POR COBRAR SOCIOS	18,428,314	28,500,000			
SOBRANTE EN LIQUID.IMPTOS	42,917,461	35,304,220	PASIVOS POR IMPUESTOS	58,347,010	18,157,782
ANTICIPO PROVEEDORES	112,000	400,000			
POR COBRAR EMPLEADOS	0	275,000	IVA POR PAGAR	51,633,706	16,080,926
			RETEICA	219,778	74,700
INVENTARIO	31,047,906	31,047,906	RETENCION EN LA FUENTE	2,440,064	575,657
MATERIALES Y ACCESORIOS	31,047,906	31,047,906	AUTORRET.RENTA POR PAGAR	1,577,565	331,776
CONTRATOS EN EJECUCION	0	0	IMPUESTO DE RENTA POR PAGAR	0	0
			IMPTO DE ICA POR PAGAR ANUAL	2,475,897	1,094,723
DIFERIDOS	0	0			
GASTOS PAGADOS POR ANTIC.	0	0	PROVISIONES BENEFICIO EMPLEADOS	39,589,447	25,789,975
CARGOS DIFERIDOS	0	0	APORTES DE NOMINA	4,722,435	1,383,500
			CESANTIAS CONSOL.E INTERES	6,542,674	9,578,186
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	398,550,628	321,633,442	PRIMA	4,089,000	0
			VACACIONES	7,360,000	14,828,289
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	267,198,082	310,229,712	SALARIOS POR PAGAR	16,875,338	0
MUEBLES Y ENSERES	8,140,658	8,140,658			
EQUIPOS	345,128,576	345,128,576	PASIVO CORRIENTE	119,516,248	48,095,624
OTROS	179,504,045	179,504,045			
EQUIPO COMPU.COMUNICA	35,062,430	35,062,430	TOTAL PASIVOS	216,591,413	180,621,928
DEPRECIACION	-300,637,627	-257,605,997			
			PATRIMONIO	449,157,297	451,241,226
			CAPITAL AUTORIZADO	30,000,000	30,000,000
			RESULTADO .PRESENTE EJERCICIO	-2,083,929	-44,187,405
TOTAL ACTIVOS NO MONETARIOS	267,198,082	310,229,712	RESULTADO EJERCICIOS ANTERIO	418,201,226	462,388,631
			RESERVA LEGAL	3,040,000	3,040,000
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>665,748,710</b>	<b>631,863,154</b>	<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>665,748,710</b>	<b>631,863,154</b>



Juan Jose Navia Delgado  
C.C.6,382,543  
Representante Legal



Adriana Jimenez Rugeles  
C.C. 31,170,958  
Contadora Publica  
T.P. 52572-T

Fuente: (CH Producciones Cali S.A.S., 2023).



Como se logra apreciar en la ilustración anterior, el saldo de la cuenta del efectivo y equivalentes para el año 2021, era de \$67'833.873, y para el 2022, su saldo es de \$0; aunque el incremento de un año a otro en la cuenta de los deudores es de cerca del 93%. Estas cifras y desequilibrios en los saldos son la evidencia de una clara falta de gestión y organización del departamento de cartera y más si se presenta una disminución en los ingresos de un año a otro. Si se diera el caso de que los ingresos aumentaran, el incremento de la cartera se generaría por la naturaleza de las negociaciones, pero si, por el contrario, se presenta una disminución en los ingresos, el comportamiento de la cartera sería directamente proporcional a los efectos contables de la disminución en las ventas, es decir que el saldo de la cartera sería el mismo o presentaría disminución.

Imagen 2. Estado de resultados CH Producciones Cali S.A.S.

CH PRODUCCIONES CALI S.A.S.						
NIT:900.438.865-1						
ESTADO DE RESULTADOS						
COMPARATIVO AÑOS 2021-2022						
	2022	%	2021	%	DIFER	DIFER %
INGRESOS DE ACTIVIDAD ORDINARIA	324,909,832	100.00%	346,055,350	100.00%	-21,145,518	-6.11%
ALQUILER DE EQUIPOS	329,039,832	101.27%	319,683,350	92.38%	9,356,482	2.93%
TRANSMISION DE SONIDO	5,090,000	1.57%	6,000,000	1.73%	-910,000	-15.17%
VENTA MATERIALES Y ACCE/ACTIVOS	12,500,000	3.85%	20,372,000	5.89%	-7,872,000	-38.64%
DEVOLUCION EN VENTAS	-21,720,000	-6.68%	0	0.00%	-21,720,000	0.00%
COSTOS	96,633,019	29.74%	139,915,620	40.43%	-43,282,601	-30.93%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	228,276,813	70.26%	206,139,730	59.57%	22,137,083	10.74%
GASTOS DE OPERACIÓN	196,958,865	60.62%	240,722,025	69.56%	-43,763,160	-18.18%
GASTOS DE ADMINISTRACION	196,958,865		240,722,025	69.56%	-43,763,160	-18.18%
GASTO DE VENTAS	0					
UTILIDAD OPERATIVA	31,317,948	9.64%	-34,582,295	-9.99%	65,900,243	-190.56%
OTROS INGRESOS Y (EGRESOS)	-26,830,877	-8.26%	-8,423,110	-2.43%	18,407,767	-218.54%
INGRESOS NO OPERACIONALES	10,551,663	3.25%	14,708,107	4.25%	-4,156,444	-28.26%
EGRESOS NO OPERACIONALES	-37,382,540	-11.51%	-23,131,217	-6.68%	-14,251,323	61.61%
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	4,487,071	1.38%	-43,005,405	-12.43%	47,492,476	-110.43%
PROVISION IMPUESTO DE RENTA	6,571,000	2.02%	1,182,000	0.34%	5,389,000	455.92%
EXCEDENTE/PERDIDA DEL EJERCICIO	-2,083,929	-0.64%	-44,187,405	-12.77%	42,103,476	-95.28%

Juan Jose Navia Delgado

Juan Jose Navia Delgado  
C.C.6.382,543  
Representante Legal

Adriana Jimenez Rugeles

Adriana Jimenez Rugeles  
C.C. 31,170,958  
Contadora Publica  
T.P. 52572-T

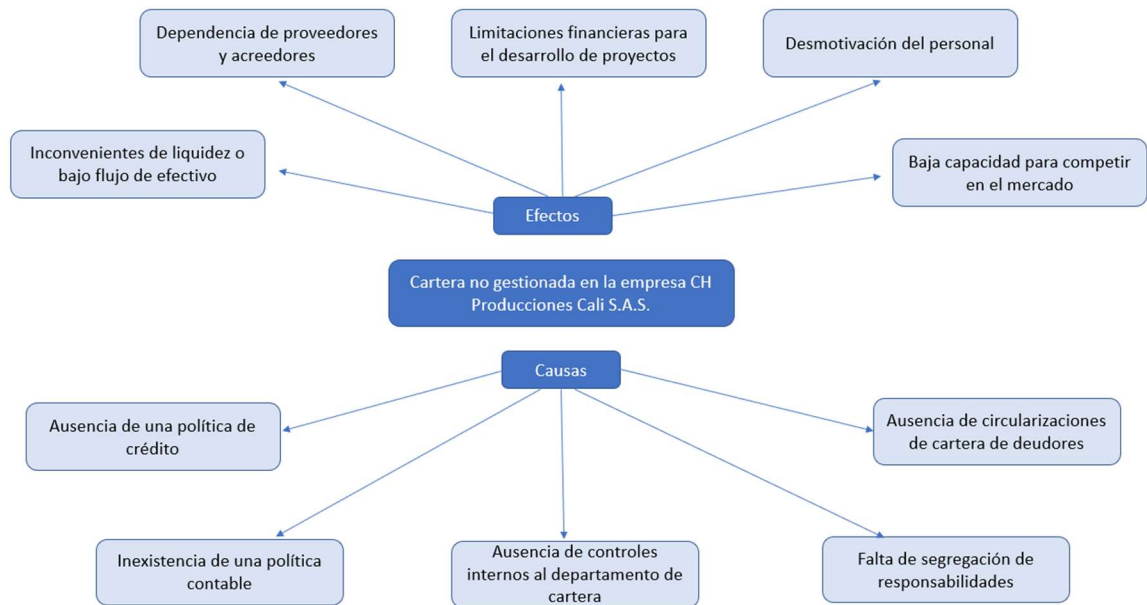
Fuente: (CH Producciones Cali S.A.S., 2023).

Como se observa en la anterior ilustración, los ingresos tuvieron una disminución del 6% comparando el resultado del año 2021, con el del 2020. Esto indica una relación inversamente proporcional al incremento del 93% en la cuenta de los deudores.

Las cuentas por pagar de la empresa CH Producciones Cali S.A.S., no se encuentran regidas por una política contable o labores de contraloría, que permitan a los usuarios de la información, tener veracidad y confiabilidad de los saldos que se presentan y se revelan en los estados financieros; como se muestra en las anteriores imágenes; donde se presenta un incremento del 93% en el saldo de los deudores, pero una disminución del 6% en los ingresos y un saldo en 0 en la cuenta del efectivo y sus equivalentes.

Actualmente, la empresa CH Producciones Cali, se ha visto en la obligación de financiarse por medio de los proveedores y acreedores. Con esto, se ha evitado que la empresa deba incurrir en obligaciones con entidades financieras que pueden resultar más costosas para la compañía por sus gastos de financiación; de igual manera, si esta práctica no se regula, podría conllevar a serios problemas de descapitalización.

Imagen 3. Árbol de problemas de la empresa CH Producciones Cali S.A.S.



Fuente: Los autores.

**1.3.2 Pregunta problema.** ¿Qué estrategias se deben implementar para reestructurar el departamento de cartera de la empresa CH Producciones Cali S.A.S?

## 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

**1.4.1 Objetivo general.** Detectar que estrategias y políticas contables, pueden ser implementadas para reestructurar el departamento de cartera de la empresa CH Producciones Cali S.A.S, con el fin mejorar la liquidez de la compañía y poder cumplir con las obligaciones a corto y mediano plazo.

### 1.4.2 Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico del departamento de cartera en la empresa CH Producciones Cali S.A.S.

- Realizar un diagnóstico organizacional que permita analizar la estructura de la compañía CH Producciones Cali S.A.S., y el planteamiento de un modelo de solución a la problemática encontrada.
- Plantear un modelo de solución con las estrategias detectadas, que permitan el planteamiento de políticas contables en el área de cartera de la empresa CH Producciones Cali S.A.S.
- Determinar la viabilidad de la propuesta de reestructuración del departamento de cartera en la empresa CH Producciones Cali S.A.S.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Este proyecto se realiza con el fin de brindar a la compañía, las estrategias necesarias para que mejore la gestión del recaudo de las cuentas por cobrar y así, las actividades de inversión y operación de la organización se faciliten y todas las obligaciones sean canceladas dentro de los plazos pactados con proveedores y/o acreedores.

En una compañía organizada existen diversos controles en sus diferentes áreas funcionales. Por ejemplo, en CH Producciones Cali S.A.S, en el área de ventas, se realiza el control de las ventas por las metas que se asignan a los asesores comerciales. Siguiendo a esto, se realiza un seguimiento a los clientes existentes; esto, para garantizar un excelente servicio y la satisfacción de los clientes, en cuanto al acompañamiento postventa que brinda la empresa. Como estrategia de mercadeo y control del área comercial, se tiene la estrategia de la elaboración constante de estudios de nuevos mercados potenciales, en los cuales que se encuentre la oportunidad de ofrecer los servicios prestados por la compañía. Cuando se realiza una venta a un cliente nuevo, se hace la creación de la persona jurídica o natural en el sistema de facturación, especificando el plazo otorgado para el pago de la factura; inmediatamente esta información se actualiza con los estados de cartera existentes; pero no se realiza un control constante a las cuentas por

cobrar y los plazos brindados no son sujetos a estudio o verificación del cliente y sus condiciones de pago. Se solicita una documentación específica para ingresar su información como clientes, mas no como una estrategia de control o análisis de comportamiento de pago para asegurar su cumplimiento dentro de los vencimientos correspondientes.

Este proyecto o idea de investigación, se lleva a cabo en la empresa CH Producciones Cali S.A.S, con el propósito de que detecten las estrategias, que deben ser implementadas por la compañía, para que cuente con los controles correspondientes en sus cuentas por cobrar y de esta manera, su liquidez presente un crecimiento importante, ya que, como se manifestó anteriormente, la compañía al cierre del 2022 presenta un saldo en la cuenta del disponible en 0, cuando al año 2021, presenta en sus estados financieros un saldo de \$67 millones de pesos.

En las demás cuentas de los estados financieros, como la de los deudores, se presentan cifras normales que evidencian el crecimiento de la compañía, pero este crecimiento debe venir acompañado de diversos controles. En ocasiones se considera que cuando se establecen controles en una organización, es porque sus ingresos son muy superiores, son grandes contribuyentes o cuentan con una nómina muy numerosa. En realidad, si se establecen los controles y se regulan las actividades de la empresa, de manera oportuna; los resultados proyectados, se obtendrán en un menor tiempo, que el estimado, gracias a la adecuada gestión de los recursos y la supervisión de sus actividades; lo que conlleva a una disminución en los riesgos de fraude, problemas de liquidez y posibilidades de descenso en el mercado.

## **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

**1.6.1 Marco contextual.** El proyecto se llevará a cabo en la empresa CH Producciones Cali S.A.S., NIT: 900.438.865-1; una empresa familiar creada en el año 2011, por la familia Navia Delgado. Se encuentra ubicada en la calle 36ª norte

#3g – 57, en el municipio de Santiago de Cali, departamento del Valle del Cauca. El código CIIU es 7730, el cual es asignado a la actividad económica de las empresas, cuyo objeto social es el de alquilar y/o arrendar, maquinaria y equipo que suelen ser utilizados como bienes de capital para diferentes industrias que empleen equipos profesionales de radio, televisión y comunicaciones. Así como equipos de producción de películas cinematográficas, musicales, entre otros (DANE, 2020). Su objeto social es el de la organización de eventos y espectáculos a nombre propio o en representación de un tercero, el alquiler de equipos de sonido y amplificación profesional, el alquiler de equipo de luces, videos, carpas, tarimas y pasarelas.

**1.6.2 Marco conceptual.** Una cartera sin gestionar se refiere a una cartera de inversiones que no está siendo administrada activamente, lo que puede tener un impacto negativo en su desempeño. Algunos conceptos que permiten dimensionar el impacto negativo de una cartera sin gestionar son:

**Riesgo:** Jones (2013) define el riesgo como "*la posibilidad de que ocurra un evento incierto que pueda tener consecuencias negativas o no deseadas*" (p. 15), lo que se relaciona con la posibilidad de perder dinero en una inversión debido a diversos factores en el ámbito financiero.

Una cartera sin gestión puede tener un mayor riesgo debido a la falta de diversificación y la exposición a ciertos activos o sectores que pueden ser más volátiles. Esto puede aumentar el potencial de pérdidas y reducir el rendimiento a largo plazo.

**Rentabilidad:** Bodie et al. (2014) definen la rentabilidad como "*la capacidad de una inversión para generar beneficios en relación con los recursos invertidos*" (p. 18), lo que se expresa generalmente en términos porcentuales y puede ser calculada de diferentes formas, como el retorno sobre la inversión (ROI), la tasa interna de retorno (TIR), entre otros.

Una cartera sin gestión activa puede tener un menor rendimiento debido a la falta de selección activa de los activos y la falta de ajuste periódico. Esto puede significar una pérdida de oportunidades de inversión y un rendimiento inferior al del mercado o de otras carteras gestionadas activamente.

**Liquidez:** Fabozzi et al. (2014) definen la liquidez como "*la capacidad de un activo o instrumento financiero para ser convertido en efectivo rápidamente sin incurrir en una pérdida significativa de valor*" (p. 27), lo que implica que los activos líquidos son aquellos que pueden ser vendidos en el mercado con facilidad y rapidez.

*"La liquidez se refiere a los fondos disponibles para realizar pagos inmediatos o, en otras palabras, mide la rapidez con la que un activo financiero puede convertirse en un medio de pago sin que pierda valor"* (Banco de la República, s. f.). En este caso, la liquidez de la compañía se traduce en los recursos obtenidos por las actividades de operación y los cuales se destinan para su financiación y funcionamiento eficiente. Como lo son los pagos a empleados, proveedores, acreedores, socios e inversionistas.

Una cartera sin gestión activa puede tener una menor liquidez debido a la concentración en ciertos activos que pueden ser más difíciles de vender en momentos de necesidad. Esto puede dificultar la gestión de riesgos y la capacidad de aprovechar oportunidades de inversión.

**Costos:** Horngren et al. (2006) definen los costos como "*los gastos en que incurre una empresa para producir un bien o prestar un servicio*" (p. 26), lo que incluye los gastos directos como la materia prima y la mano de obra, así como los costos indirectos como los gastos generales de la empresa y los costos financieros.

Una cartera sin gestión activa puede tener costos más altos debido a la falta de optimización y reducción de costos, como comisiones y gastos de transacción. Esto puede reducir el rendimiento neto de la cartera.

Además, se manejarán las siguientes definiciones, que se consideran como las más relevantes durante el desarrollo de esta investigación:

**Deudor:** *“Un deudor es una persona, física o jurídica, que debe dinero a otra persona, conocida como acreedor”* (Arias, 2015).

**Políticas contables:** *Son principios específicos, bases de medición y prácticas; indicando que la práctica es una “forma común de actuar, la que usualmente se usa y se practica”. Una dificultad latente que se presenta es que se definen orientaciones donde se representa el deber ser en términos de la contabilidad, pero llevarlo a la práctica genera dificultades* (Moncayo, 2017). Según el autor, las políticas contables son las pautas o directrices, que son planteadas según un marco normativo vigente, para definir los procedimientos o manejo de la información contable de una compañía, de manera organizada, sistemática y comprensible.

**Disponible:** Según el decreto 2650 del año 1993, el disponible:

*Comprende las cuentas que registran los recursos de liquidez inmediata, total o parcial, con que cuenta el ente económico y puede utilizar para fines generales o específicos, dentro de los cuales podemos mencionar la Caja, los depósitos en Bancos y otras entidades financieras, las Remesas en Tránsito y los Fondos* (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 1993).

**1.6.3 Marco legal.** Existen varias normas internacionales relacionadas con la gestión de cartera, entre las más importantes se encuentran:

**Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF):** Establecen los principios contables y las prácticas de información financiera para la presentación de estados financieros de una empresa. Las NIIF 9, por ejemplo, establecen los criterios para la valoración, reconocimiento y medición de los instrumentos financieros, incluyendo la cartera.



**Normas ISO 9000:** Establecen los requisitos para la implementación de un sistema de gestión de calidad. La norma ISO 9001 establece los criterios para la gestión de la calidad de los procesos de una organización, lo que incluye la gestión de la cartera.

**Normas ISO 31000:** Establecen los criterios para la gestión de riesgos en una organización. La norma ISO 31000 es una guía para la implementación de un sistema de gestión de riesgos en una empresa, lo que incluye la gestión de riesgos asociados a la cartera.

**Normas ISO 27001:** Establecen los criterios para la gestión de la seguridad de la información en una organización. La gestión de la cartera incluye el manejo de información confidencial, como los datos de los clientes, por lo que la implementación de medidas de seguridad es esencial.

**Normas IFRS 16:** Establecen los criterios para el reconocimiento, medición y presentación de los contratos de arrendamiento en los estados financieros de una empresa, lo que incluye la cartera de arrendamientos.

En cuanto a la normatividad vigente relacionada con las cuentas por cobrar, la cartera o la cuenta de deudores, en materia contable se hace referencia a las siguientes normas internacionales de información financiera NIIF 7 de Instrumentos financieros y su información a revelar, NIIF 9 de instrumentos financieros, norma internacional de contabilidad NIC 32 de la presentación de instrumentos financieros y NIC 39 de reconocimiento y medición de los instrumentos financieros.

**NIIF 7 Instrumentos financieros y su información a revelar:** La NIIF 7 es una norma contable que establece los requisitos para la presentación de información sobre instrumentos financieros. Su objetivo es proporcionar a los usuarios de los estados financieros una comprensión clara y completa de la naturaleza y el alcance de los riesgos relacionados con los instrumentos financieros, así como de la gestión de dichos riesgos por parte de la entidad. La norma requiere la divulgación de

información sobre la clasificación y valoración de los instrumentos financieros, así como sobre los riesgos de crédito, liquidez y mercado asociados con ellos. También se exige la revelación de la exposición de la entidad a los riesgos de tasa de interés, tipos de cambio y materias primas, y cómo se gestionan estos riesgos. En resumen, la NIIF 7 busca mejorar la transparencia y la comparabilidad de la información financiera relacionada con los instrumentos financieros, permitiendo a los usuarios tomar decisiones más informadas (IFRS Foundation, s. f.-a).

**NIIF 9 Instrumentos financieros:** La NIIF 9 es una norma contable que establece los principios para el reconocimiento, la medición, la presentación y la revelación de los instrumentos financieros. Su objetivo es proporcionar información más relevante y útil a los usuarios de los estados financieros, y mejorar la gestión de riesgos en las entidades. La norma introduce un modelo único de clasificación y valoración de los instrumentos financieros, que se basa en la forma en que se gestionan los riesgos y cómo se generan los flujos de efectivo. Además, la NIIF 9 aborda la contabilidad de la cobertura, permitiendo a las entidades reflejar mejor la gestión de riesgos. La norma también introduce cambios en el reconocimiento y la presentación de pérdidas crediticias esperadas, con el objetivo de reflejar las condiciones económicas actuales y futuras (IFRS Foundation, s. f.-b).

**NIC 32 Presentación de instrumentos financieros:** La NIC 32 es una norma contable que establece los requisitos para la presentación y clasificación de los instrumentos financieros en los estados financieros. Su objetivo es proporcionar información clara y comprensible sobre los derechos y obligaciones de una entidad en relación con los instrumentos financieros emitidos y recibidos. La norma define los criterios para la clasificación de los instrumentos financieros como pasivos o patrimonio, y establece los requisitos para la presentación de cada tipo de instrumento. Además, la NIC 32 aborda la contabilidad de los instrumentos financieros compuestos, como aquellos que contienen tanto elementos de pasivo como de patrimonio, y la emisión de instrumentos financieros propios, como acciones y participaciones. La norma también establece requisitos de divulgación

para proporcionar información adicional sobre los instrumentos financieros, incluyendo información sobre el riesgo de liquidez y el riesgo de tasa de interés (IASCF, s. f.-a).

**NIC 39 Reconocimiento y medición de los instrumentos financieros:** La NIC 39 es una norma contable que establece los principios para el reconocimiento, la valoración y la presentación de los instrumentos financieros en los estados financieros. Su objetivo es proporcionar información relevante y útil sobre los instrumentos financieros, y garantizar que los riesgos y beneficios asociados con ellos sean adecuadamente reflejados en los estados financieros. La norma establece los criterios para la clasificación de los instrumentos financieros y cómo se deben medir y registrar en los estados financieros. Además, la NIC 39 establece los criterios para el reconocimiento y la presentación de las pérdidas por deterioro de los instrumentos financieros, y establece requisitos de divulgación para proporcionar información adicional sobre los riesgos asociados con los instrumentos financieros. La norma también aborda la contabilidad de la cobertura, permitiendo a las entidades reflejar mejor la gestión de riesgos. En resumen, la NIC 39 busca mejorar la transparencia y la fiabilidad de la información financiera relacionada con los instrumentos financieros, y garantizar que los riesgos y beneficios asociados con ellos sean adecuadamente reflejados en los estados financieros (IASCF, s. f.-b).

**Decreto 1625 de 2016:** Este decreto, que establece el régimen de contabilidad en Colombia, establece que las empresas deben reconocer una provisión para deudas de dudoso o difícil cobro en sus estados financieros. Esta provisión es un gasto anticipado que se registra en el balance general para cubrir las posibles pérdidas derivadas de la cartera vencida que no se espera que sea recuperada.

La provisión para deudas de dudoso o difícil cobro se reconoce en el momento en que la empresa tiene evidencia de que no se recuperará una parte o la totalidad de la cartera vencida. La empresa debe realizar una evaluación periódica de su cartera

para identificar aquellas cuentas que presenten un mayor riesgo de incobrabilidad, y en función de esta evaluación, reconocer la provisión correspondiente.

El cálculo de la provisión para deudas de dudoso o difícil cobro se realiza en función de la evaluación de riesgo de la cartera y de la experiencia histórica de la empresa en la recuperación de sus deudas. La empresa debe contar con políticas y procedimientos claros para la gestión de su cartera y para la identificación y seguimiento de aquellas cuentas que presenten un mayor riesgo de incobrabilidad.

La provisión para deudas de dudoso o difícil cobro es una medida importante para garantizar la transparencia y la fiabilidad de la información financiera de la empresa, ya que permite reflejar de manera más precisa la situación real de la cartera y de las posibles pérdidas derivadas de su incobrabilidad (Suin Juriscol, 2016).

## **1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **1.7.1 Tipo de estudio**

**1.7.1.1 Estudio de caso.** El tipo de estudio aplicado a este proyecto que se lleva a cabo en la empresa CH Producciones Cali S.A.S es un estudio de caso, puesto que, esta problemática no es evidente ni fácil de detectar en la compañía. Esta problemática se detecta analizando los estados financieros presentados, mas no de forma descriptiva porque no se encuentra afectando el desempeño de su actividad económica de manera significativa, según los saldos presentados. Sin embargo, si no se toman las respectivas labores correctivas a tiempo, puede traer graves consecuencias en la liquidez de la compañía, aumentando su indicador de endeudamiento y disminuyendo su rentabilidad. Los correctivos establecidos como resultado de esta investigación se colocarán en práctica y la compañía y se brindará acompañamiento para verificar la eficiencia de dichos controles. También se busca

identificar qué aspectos se pueden mejorar, implementar y de qué manera se aplican para obtener los resultados esperados.

## **1.7.2 Método de investigación**

**1.7.2.1 Método de análisis.** Para la realización de este proyecto se aplica el método de análisis, ya que, para la detección de esta se solicitan inicialmente los estados financieros de la empresa CH Producciones Cali S.A.S., para poder determinar donde se encuentra la falencia relacionada con la falta de efectivo en la compañía y el incumplimiento constante en las obligaciones con proveedores y acreedores. Para ello, se sostienen conversaciones con los dueños y accionistas de la compañía, entre los cuales se encuentra Andrea Navia, una de las autoras de esta investigación. Como resultado de estas intervenciones e interacción con la empresa, se logra identificar una alta suma en la cuenta de deudores y la ausencia de controles de los clientes a crédito. Es por medio de este análisis que se considera importante el establecimiento de estrategias para reestructurar el área de cartera en la organización, que permita mejorar la liquidez de esta y las obligaciones sean cumplidas en los tiempos pactados con terceros.

## **1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información**

**1.7.3.1 Fuentes primarias.** Para la recolección de la información necesaria para llevar a cabo este proyecto, se tiene como fuente primaria la comunicación e interacción directa con la compañía, en la cual, se cuenta con el apoyo y disposición de los dueños, en cuanto al tratamiento responsable de la información financiera, que refleja la situación económica actual de la organización y la claridad de las dudas surgidas durante el tiempo de elaboración de esta investigación.

Principalmente se cuenta con el apoyo de Andrea Victoria Navia Delgado, una de las autoras del documento y familiar de los dueños de la compañía.

**1.7.3.2 Fuentes secundarias.** Como fuentes secundarias de información se cuenta con páginas web, libros y documentos académicos, de los cuales se extrae información complementaria que pueda apoyar al proceso de investigación.

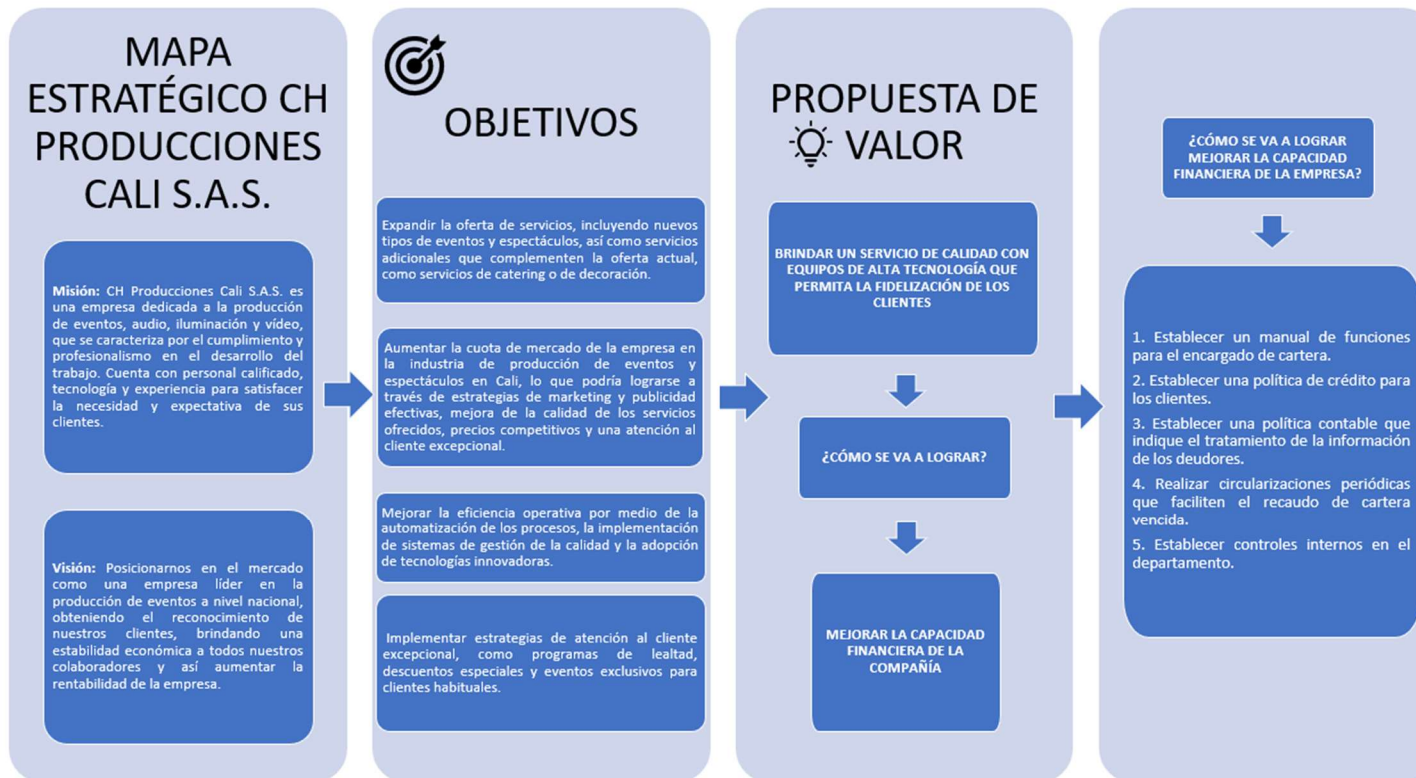
**1.7.4 Tratamiento de la información.** La recolección, almacenamiento, uso, circulación o supresión de los datos por parte de los estudiantes Julián Anderson Valdés Basto, Andrea Victoria Navia Delgado y Oscar Andrés Torres Jiménez, se requiere del consentimiento libre, previo, expreso e informado del titular de estos.

- Los estudiantes reconocen que la empresa estudiada ha puesto a su disposición, ciertas listas de clientes, datos de precios, fuentes de suministro, técnicas, información computarizada, mapas, los métodos, producto de diseño, la información, incluyendo sin restricción, secretos de fabricación, invenciones, patentes, y materiales con derechos de autor. Por lo tanto, se comprometen a que esta información, no será divulgada.
- Los estudiantes reconocen que esta información tiene un valor económico, real o potencial, que no es generalmente dado a conocer al público o a los otros que podrían obtener el valor económico de su descubrimiento o empleo y que esta información es sujeta a un esfuerzo razonable por la empresa de mantener su secreto y confidencialidad.
- Los estudiantes devolverán inmediatamente se le solicite por parte de la empresa, todo material confidencial que se le haya solicitado. Estas se encargarán de notificar a la empresa cualquier descubrimiento que haya hecho, considerándose esto, como parte del material confidencial.

## 2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

### 2.1 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

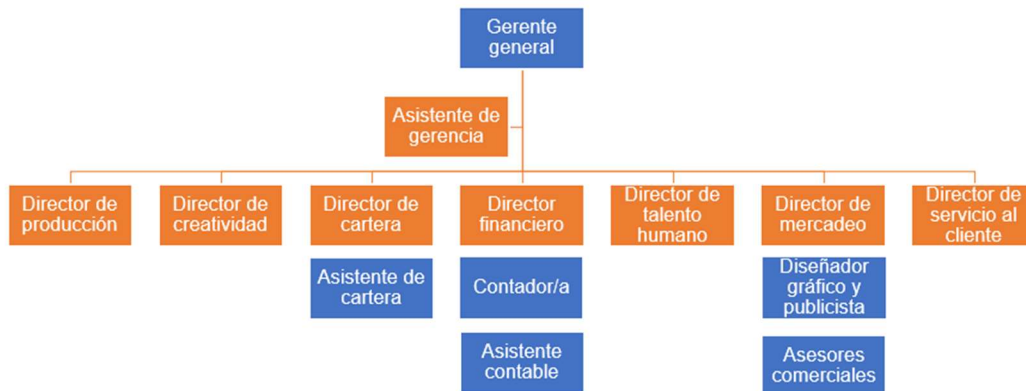
Imagen 4. Mapa estratégico de la empresa CH Producciones Cali S.A.S.



Fuente: Los autores.

### 2.1.1 Organigrama de la empresa CH Producciones Cali S.A.S.

Imagen 5. Organigrama CH Producciones Cali S.A.S.



Fuente: Los autores.

**2.1.2 Interrelación entre las áreas funcionales de la empresa.** Las áreas funcionales de CH Producciones Cali S.A.S. son los departamentos que se encargan de diferentes aspectos del funcionamiento de la empresa. A continuación, se describen las principales áreas funcionales y su interrelación:

- **Producción:** Esta área se encarga de la planificación, coordinación y ejecución de los eventos y espectáculos que ofrece la empresa. Trabaja de la mano con el departamento creativo para asegurarse de que los eventos cumplen con las expectativas de los clientes en términos de calidad y creatividad.
- **Creatividad:** El departamento creativo es responsable de generar ideas innovadoras y creativas para la producción de eventos y espectáculos. Trabaja en estrecha colaboración con el departamento de producción para asegurarse de que las ideas sean factibles y se puedan llevar a cabo.
- **Cartera:** Aunque no es un departamento muy bien establecido, debido a la falta de gestión en este, es uno de los más importantes de la compañía, puesto que por medio de este es que se realiza el recaudo del dinero de las cuentas por cobrar



a clientes y el cual es utilizado para cumplir con las obligaciones a corto y mediano plazo de la empresa.

- **Finanzas:** El área de finanzas se encarga de la gestión de los recursos financieros de la empresa, incluyendo la contabilidad, la elaboración de presupuestos y la gestión de ingresos y gastos.
- **Recursos Humanos:** El departamento de recursos humanos se encarga de la gestión del talento humano de la empresa, incluyendo la contratación, capacitación y retención de empleados.
- **Marketing:** El departamento de marketing es responsable de promocionar los servicios de la empresa y crear una imagen sólida de marca. Trabaja en estrecha colaboración con el departamento creativo para desarrollar campañas publicitarias y estrategias de marketing efectivas.
- **Servicio al cliente:** El departamento de servicio al cliente se encarga de asegurarse de que los clientes estén satisfechos con los servicios ofrecidos por la empresa. Se comunica con los clientes para entender sus necesidades y resolver cualquier problema o queja que puedan tener.

La interrelación entre estas áreas funcionales es esencial para el éxito de la empresa. El departamento creativo y de producción trabajan juntos para generar y ejecutar eventos y espectáculos de alta calidad. El departamento de cartera y finanzas son esenciales para asegurarse de que la empresa tenga los recursos financieros necesarios para llevar a cabo sus operaciones. El departamento de recursos humanos es responsable de asegurarse de que la empresa tenga empleados altamente capacitados y comprometidos. El departamento de marketing trabaja en estrecha colaboración con el departamento creativo para promocionar los servicios de la empresa y crear una imagen sólida de marca. Finalmente, el departamento de servicio al cliente se encarga de mantener una buena relación con los clientes y asegurarse de que estén satisfechos con los servicios ofrecidos por la empresa.

Actualmente, las áreas funcionales de la empresa CH Producciones S.A.S., deben fortalecer su interrelación, pero por medio de la planeación estratégica, sistemas de control y seguimiento de procesos, a cada una; puesto que, si un área flaquea o no se desempeña correctamente, como en este caso se presenta con el área de cartera, ninguna de las otras áreas será eficiente, por la falta de disponibilidad de recursos para que se lleven a cabo sus operaciones.

**2.1.3 Principios y valores.** Los principios y valores de la empresa CH Producciones Cali S.A.S se centran en brindar un servicio de alta calidad a sus clientes y mantener una cultura empresarial que promueva la integridad, la responsabilidad social y el trabajo en equipo, tales como:

- **Integridad:** La empresa se compromete a actuar con honestidad, transparencia y ética en todas sus operaciones y relaciones comerciales.
- **Excelencia:** La empresa se esfuerza por ofrecer servicios de alta calidad que superen las expectativas de sus clientes en términos de profesionalismo, creatividad y atención al detalle.
- **Innovación:** La empresa promueve la creatividad y la innovación como medios para mantenerse a la vanguardia de la industria y brindar soluciones innovadoras a los desafíos de sus clientes.
- **Responsabilidad social:** La empresa reconoce su papel en la sociedad y se compromete a actuar de manera responsable y sostenible, respetando el medio ambiente y promoviendo el desarrollo social y económico de su entorno.
- **Trabajo en equipo:** La empresa valora el trabajo en equipo y fomenta la colaboración y la comunicación efectiva entre sus empleados y clientes.
- **Respeto:** La empresa promueve un ambiente de respeto y tolerancia hacia la diversidad de género, raza, religión, orientación sexual y cualquier otra diferencia cultural o personal.

## 2.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

### 2.2.1 Matriz PCI.

Cuadro 1. Matriz de análisis de Perfil de Capacidad Interna PCI.

**CH PRODUCCIONES CALI S.A.S.**  
**ANÁLISIS DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA**

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>										
1. Imagen Corporativa				X			X			La empresa no cuenta con una política de RSE, ya que no han considerado este aspecto, como algo necesario para la operación de la compañía.
2. Relación personal directivo con los clientes				X				X		El personal directivo de la empresa no tiene contacto directo con los clientes; quienes se encargan de eso, son los responsables del departamento comercial. Ellos, desde su cargo, deberían brindar acompañamiento al cliente e involucrarse más en cuanto a las negociaciones y seguimiento postventa; esto podría brindar ayuda al inconveniente existente con la cartera de la compañía, ya que, los clientes tendrían mayor compromiso.
3. Uso de planes estratégicos - Análisis estratégico				X			X			El personal directivo de la compañía no realiza planes estratégicos periódicamente, es por esto por lo que, inconvenientes como los del departamento de cartera, toman ventaja al no ser detectados y tratados a tiempo, debido a la falta de gestión y seguimiento constante.
4. Evaluación y pronóstico del medio				X			X			Se realizan evaluaciones periódicas sobre posibles respuestas o cambios que surjan en el mercado, pero no se evalúan las condiciones internas de la compañía para responder a dichos cambios que puedan presentarse.
5. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X			X			La velocidad en dé respuesta de la compañía a condiciones cambiantes del mercado, no es eficiente, dado el bajo nivel de liquidez con el que actualmente cuenta la empresa, debido a la falta de disponible por el bajo recaudo de cartera vencida.

6. Flexibilidad de la estructura organizacional				X			X		La empresa no cuenta con flexibilidad en su estructura organizacional, ya que al ser una empresa familiar, los niveles jerárquicos o cualquier plan estratégico brindado por los socios deben ser respetado, por lo tanto, hay una baja probabilidad de ser cambiado, a menos de que alguno de ellos decida retirarse o ceder su cargo de manera voluntaria
7. Comunicación y control gerencial				X			X		No se cuenta con una buena comunicación o control gerencial, ya que no se establecen planes estratégicos o sistemas de control y seguimiento que aporten a la solución de diversas problemáticas existentes en la compañía, como por el ejemplo la problemática existente en el área de cartera. La comunicación y control gerencial, va mucho más allá de hacer acto de presencia en la compañía y seguimiento a los cierres de caja diarios.; el control gerencial se basa en un control general de cada área de la compañía, realizar seguimiento a su funcionamiento y a cada proceso que se lleva a cabo; ya que las organizaciones funcionan como una unidad de varias áreas funcionales, que por medio de la integración de conocimientos y esfuerzos del talento humano que las componen, trabajan de manera sincronizada para el alcance de una meta en común.
8. Orientación empresarial				X			X		Los directivos y los colaboradores de la empresa tienen claros los objetivos estratégicos y hacia donde están encaminados, pero falta una mayor gestión y control de cada área funcional para detectar las falencias de manera temprana y de esta forma, el alcance de estos objetivos sea más eficiente.
9. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa					X		X		No se cuenta con una política de contratación, en el que los candidatos posean habilidades especiales en atención al cliente y alta capacidad para adaptarse a los cambios que dicte el entorno. Esto es clave para responder ante las necesidades del mercado y lograr su satisfacción. Esta
10. Habilidad para responder a la tecnología cambiante					X		X		La empresa cuenta con socios dispuestos a responder ante las innovaciones que imponga el mercado, sobre todo, si se trata de inversión en equipos tecnológicos, cuando se trata de disponibilidad del capital; pero en cuanto a la disponibilidad de recursos líquidos para responder a una demanda cambiante, la compañía puede tener inconvenientes debido al bajo recaudo de cartera, que conlleva a una liquidez casi nula, para dar respuestas inmediatas a los cambios presentados.

11. Habilidad para manejar la inflación				X			X			La compañía CH Producciones Cali S.A.S, no cuenta con la habilidad para manejar la inflación debido a la ausencia de planeaciones estratégicas que permitan una reacción frente a este cambio. Como se mencionaba anteriormente, se analiza el entorno, posibles cambios, pero no se establecen correctivos de manera anticipada para reaccionar a este tipo de situaciones.
12. Agresividad para enfrentar la competencia				X			X			No se cuentan con estrategias de mercado, ni con sistemas de toma de decisiones que permitan que la compañía, sea agresiva para enfrentar la competencia; empezando por los problemas de liquidez, dado el bajo recaudo de los deudores.
13. Sistemas de control				X			X			La empresa no cuenta con sistemas de controles sólidos que permitan la inspección de las actividades de las diferentes áreas funcionales de la compañía.
14. Sistemas de toma de decisiones							X			La empresa cuenta con un sistema de toma de decisiones en el que la junta directiva, se apoya de los supervisores de las diferentes áreas funcionales, para establecer los planes de acción correctamente, de acuerdo con el funcionamiento real de la organización.
15. Sistema de coordinación				X			X			La compañía no cuenta con un sistema de toma de decisiones basado en planeaciones estratégicas, análisis de indicadores de seguimiento o sistemas de controles de diferentes procesos. Las decisiones se toman conforme ocurran las situaciones, es decir son decisiones tomadas sin analizar riesgos, etc.
16. Evaluación de gestión				X			X			No se realizan evaluaciones de gestión para analizar el funcionamiento de las áreas y sus encargados.
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>										
1. Fuerza de producto y calidad			X				X			CH Producciones Cali, ofrecen servicios de calidad, pero para estar a la vanguardia con empresas de la competencia y sus servicios se requiere de mayor inyección de capital y liquidez empresarial para diferenciarse de manera exitosa de los demás.

2. Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		La empresa cuenta con clientes muy antiguos, lo que es la clara muestra de su lealtad y satisfacción. Al igual, que sus recomendaciones, han permitido que se ingrese a nuevos mercados y se posean nuevos clientes.
3. Participación del mercado					X			X	La empresa compite con organizaciones con más capacidad productiva y más antigüedad en el mercado, no se tiene información sobre su participación en el mercado.
4. Bajos costos de distribución y ventas	X						X		Para lograr brindar a los clientes excelentes precios y de acuerdo con los de la competencia, la empresa cuenta con aliados estratégicos que hacen que esto sea posible.
5. Inversión en I&D de nuevos productos					X			X	Como se mencionaba anteriormente, la empresa tiene la capacidad de invertir en tecnología si se requiere de inversión o disponibilidad del capital, pero en cuanto a los recursos propios derivados de la actividad de la empresa y cuyo destino son las cuentas por cobrar, tienen una falencia que requiere de intervención casi inmediata.
6. Grandes barreras en entrada de productos						X		X	Al invertir en tecnología, para la creación de nuevos productos o servicios, se crea una barrera para la entrada de nuevos productos de la competencia, sin embargo, se tienen grandes competidores con una capacidad adquisitiva superior a la de la compañía.
7. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos				X				X	La empresa cuenta con aliados estratégicos quienes proveen productos y servicios, inmediatamente la organización lo requiera. Aunque, dada la baja liquidez de la compañía, por la falta del recaudo del disponible, se pueden presentar demoras o inclusive, incumplimiento en los pagos a proveedores y acreedores que afecten directamente las operaciones de la compañía.
8. Administración de clientes					X			X	Los asesores y directores comerciales no realizan verificaciones periódicas de la base de datos de los clientes, junto con sus estados de cuentas, por lo que los vencimientos han logrado superar hasta los 180 días.
9. Programas postventa						X		X	La empresa no cuenta con programas postventa, solo realizan seguimiento constante a los clientes, atentos a su satisfacción o si tienen alguna PQR, se pueda solucionar de manera inmediata.
10. Variedad en el diseño (Variedad en el portafolio de servicios)	X							X	Se cuenta con una variedad en la oferta de productos y servicios, la cual es enseñada a los clientes, para que se adapte a cada tipo de necesidad.
11. Producto desechable de alta rotación	X							X	Los productos y/o servicios ofrecidos por la empresa, son de alta rotación.

CAPACIDAD FINANCIERA										
1. Acceso a capital cuando se requiera				X			X			La compañía no tiene acceso inmediato al capital en caso de requerirlo dada la baja liquidez y rotación de recursos disponibles por la cual se atraviesa actualmente.
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento				X			X			A pesar de que la empresa tiene un endeudamiento de menos del 20% de su capacidad, por lo que, en caso de requerirlo, no es adecuado que la empresa adquiera obligaciones financieras debido a su poca capacidad de pago.
3. Facilidad para salir del mercado	X						X			En caso de requerirlo, la empresa tiene activos de fácil venta como, por ejemplo, los equipos de sonido que pueden ser adquiridos por sus competidores o por centros de entretenimiento, donde la mayoría de sus equipos son similares a los poseídos por la organización.
4. Rentabilidad, retorno de la inversión				X			X			La rentabilidad de la compañía se encuentra cerca del 30%, una vez hayan sido descontados los costos de ventas, impuestos y gastos de operación; factor que debe ser medido ya que al provisionar el deterioro de la cartera, en caso de que no sea gestionada adecuadamente, puede disminuir este margen de rentabilidad.
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos				X			X			La cartera de la empresa no se encuentra bien gestionada, por lo que, no se cuentan con fondos internos suficientes que demuestren la liquidez inmediata de la organización.
6. Comunicación y control gerencial				X			X			En cuanto a la comunicación y control gerencial, la compañía, se realiza una buena gestión, debido a la comunicación respetuosa y constante de la gerencia con sus colaboradores, aunque esta debería ser con mayor énfasis en la planeación y búsqueda de estrategias, seguimiento de áreas y procedimientos organizacionales.
7. Habilidad para competir con precios	X						X			La empresa cuenta con la capacidad de competir en comparación con empresas del mismo sector, gracias a los aliados estratégicos con los que cuenta.
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda		X					X			En caso de requerirlo, la empresa se encuentra en la capacidad de obtener inversión de capital que logre la satisfacción de la demanda.
9. Estabilidad de costos	X						X			Gracias a los aliados estratégicos, se logra obtener una estabilidad en los costos que como resultado da el equilibrio en los precios brindados a la demanda.

10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica	X							X		La empresa, ante la demanda tiene una alta capacidad para satisfacerla, gracias a su innovación tecnológica y alta capacidad productiva.
11. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios		X						X		Conforme se presente el mercado, así mismo se comporta la compañía.
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>										
1. Habilidad técnica y de manufactura			X					X		La compañía, tiene cuenta con equipos tecnológicos que permiten maximizar su producción y satisfacer una demanda. En caso de requerir innovación o compra de equipos nuevos, según la demanda se presentarán inconvenientes, dada su baja capacidad financiera.
2. Capacidad de innovación				X				X		La empresa no cuenta con la capacidad financiera para innovar procesos o tecnología, debido a su falta de liquidez.
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos		X						X		Con los equipos que tiene la empresa actualmente, presta servicios de calidad a sus clientes.
4. Fuerza de patentes y procesos				X				X		La compañía no tiene ninguno de sus productos o procesos patentados, por lo que pueden ser víctimas de fraude o copia por parte de sus competidores.
5. Efectividad de la producción y programas de entrega	X							X		La compañía cuenta con políticas de producción y entregas que permitan la satisfacción y fidelización de sus clientes.
6. Valor agregado al producto	X							X		Siempre se agrega valor al producto, de acuerdo con las necesidades de cada cliente.
7. Intensidad de mano obra en la comercialización del producto	X							X		La compañía cuenta con el talento humano necesario para etapa en el proceso de comercialización de un producto y/o servicio.



8. Economía de escala	X							X		Para lograr la reducción de los costos, la compañía maximiza su producción y así mismo permita un equilibrio en los precios de los productos y servicios ofertados.
9. Nivel tecnológico		X						X		Actualmente, la compañía cuenta con una buena capacidad tecnológica para responder a la demanda del mercado.
10. Aplicación de tecnología de computadores	X							X		La tecnología de la compañía incluye equipos como computadores, desde los cuales se llevan a cabo las etapas iniciales de cada proceso.
11. Nivel de coordinación e integración con otras áreas					X			X		Se debe reforzar la coordinación de todas las áreas funcionales de la compañía, para brindar un mejor servicio al cliente y se logre su fidelización, sin dejar de lado las necesidades organizacionales.
12. Flexibilidad de la producción		X						X		La compañía posee flexibilidad en su producción, con el fin de brindar un producto de calidad, de acuerdo con lo solicitado por el consumidor final.
<b>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</b>										
1. Nivel académico del talento humano	X							X		Para laborar dentro de la compañía, se solicita como nivel académico mínimo de bachiller.
2. Experiencia técnica	X							X		Todo el talento humano cuenta con la experiencia técnica y en caso de que se requiera algo adicional, la empresa brinda las capacitaciones correspondientes para dar oportunidad a su personal de aprender y ampliar sus habilidades productivas.
3. Estabilidad			X					X		En la compañía, se ofrece estabilidad a sus colaboradores, esto se logra de acuerdo con su desempeño y capacidad de trabajo en equipo. Si no se soluciona el inconveniente de liquidez, la estabilidad laboral de los empleados puede verse en peligro.
4. Rotación			X					X		En la compañía, no se rota mucho personal, como se mencionaba anteriormente, se les brinda estabilidad y todo depende del desempeño de sus funciones.
5. Ausentismo	X							X		No se presenta ausentismo, a menos de que haya justificaciones médicas o académicas de por medio

6. Pertenencia		X					X		El personal, trabaja con sentido de pertenencia, viéndose reflejado en el desempeño de sus funciones.
7. Motivación				X			X		La empresa siempre se ha preocupado por la motivación del personal, pero dada la baja liquidez de la compañía, los programas de incentivos se encuentran suspendidos, hasta que la compañía desarrolle estrategias para la maximización de su gestión.
8. Nivel de remuneración		X					X		Sus funciones son bien remuneradas y se establecen los salarios de acuerdo con el cargo desempeñado y su importancia dentro del proceso de producción.
9. Accidentalidad	X						X		No ocurren muchos accidentes en la compañía, gracias a los elementos de protección personal y las capacitaciones brindadas al personal
10. Retiros			X				X		Como se mencionaba con anterioridad, se presenta una tasa baja de rotación del personal, por lo que el nivel de retiros es muy bajo.
11. Índices de desempeño				X			X		Los índices de desempeño han presentado una disminución durante los últimos meses, comparados con los resultados obtenidos en meses anteriores. Se considera que el motivo principal es el nivel de desmotivación que se presenta por la disminución de la liquidez de la compañía, sus pagos se realicen de forma atrasada y los incentivos se encuentran suspendidos.

Fuente: Los autores.

**2.2.2 Conclusiones por capacidad del análisis.** La empresa CH Producciones Cali S.A.S. tiene varias capacidades en diferentes áreas clave, pero también enfrenta una falencia importante en términos de falta de liquidez y una mala gestión de cartera que afecta directamente las diferentes áreas de la compañía, como se analiza a continuación:

- **Capacidad directiva:** La empresa tiene un equipo de dirección experimentado y comprometido que ha establecido una visión clara. Sin embargo, la falta de liquidez y la mala gestión de la cartera sugieren que hay problemas en la capacidad directiva para abordar cuestiones financieras y administrativas, lo que implica un mayor compromiso desde los directivos, hasta los auxiliares de las diferentes áreas productivas de la compañía, en el establecimiento de planes estratégicos, indicadores de seguimiento y sistemas de control que permitan una supervisión completa de las diferentes áreas y se logren establecer de manera anticipada, los correctivos pertinentes.
- **Capacidad competitiva:** La empresa cuenta con posicionamiento en el mercado de eventos y entretenimiento en Cali y cuenta con una cartera de clientes. Sin embargo, la falta de liquidez y la mala gestión de la cartera pueden afectar la capacidad de la empresa para competir con éxito y responder de manera inmediata a los cambios que se presenten en el mercado.
- **Capacidad financiera:** La empresa ha tenido un buen desempeño financiero en el pasado, pero la falta de liquidez y la mala gestión de la cartera sugieren que actualmente existen problemas en la gestión financiera y en su planificación. La empresa necesita fortalecer su capacidad financiera para mejorar su capacidad para pagar sus deudas y gastos, invertir en nuevos proyectos y mantener sus operaciones diarias.
- **Capacidad tecnológica:** La empresa ha utilizado tecnología de vanguardia para mejorar sus procesos de producción y aumentar la eficiencia. Sin embargo, la falta de liquidez y la mala gestión de la cartera ha limitado la capacidad de la

empresa para invertir en nuevas tecnologías y mantenerse al día con las tendencias y los cambios en el mercado.

- **Capacidad de talento humano:** La empresa tiene un equipo de trabajo capacitado y comprometido que ha ayudado a la empresa a lograr su éxito en el pasado. Sin embargo, la falta de liquidez y la mala gestión de la cartera ha afectado la moral de los empleados y la capacidad de la empresa para retener y atraer talentos.

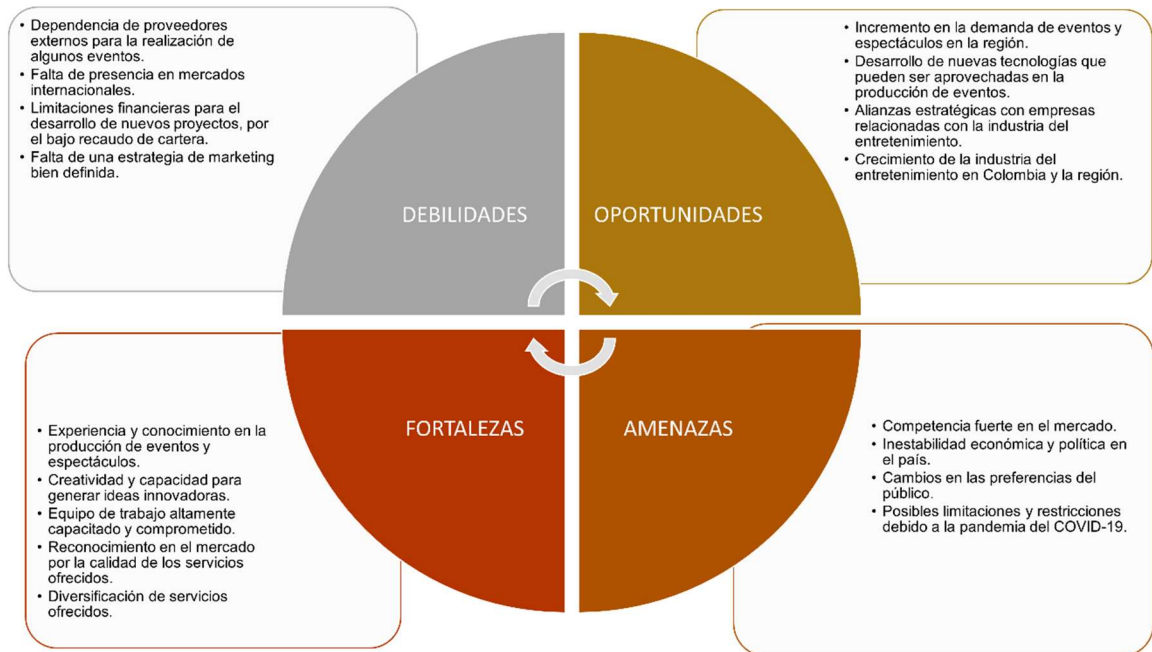
En conclusión, la empresa CH Producciones Cali S.A.S. tiene varias capacidades en diferentes áreas clave, pero la falta de liquidez y la mala gestión de la cartera son falencias importantes que afectan la capacidad de la empresa para competir y crecer a largo plazo. La empresa necesita tomar medidas para mejorar su gestión financiera y aumentar su liquidez para fortalecer sus capacidades y mejorar su desempeño.

Para iniciar, la empresa deberá gestionar adecuadamente la capacidad financiera, en específico, la cartera ineficiente con la que se cuenta actualmente, que en este caso, es uno de los motores más importantes para mejorar las demás capacidades. Para lograrlo, se debe empezar por establecer un manual de funciones de la persona encargada de la cartera, puesto que, si no se segregan las responsabilidades, el desempeño de las tareas no será eficiente. En segunda estancia, se debe establecer una política de crédito que rija la cartera de deudores de la compañía, puesto que, al no analizar los perfiles financieros y crediticios de los clientes, la compañía incurre en un riesgo muy significativo de vender una cantidad ilimitada o una cantidad grande de dinero a una persona natural o jurídica que no cuente con la capacidad financiera ni el endeudamiento para cumplir con dicha obligación. Luego, deberá establecerse una política contable que permita al personal encargado del departamento, tener claridad acerca del tratamiento que se le debe dar a la información de los deudores y determinar la importancia que tiene esta información dentro de la información financiera de la compañía y su

funcionamiento en general. Una vez segregada la responsabilidad del personal de cartera y establecidas las políticas del departamento, se deben llevar a cabo circularizaciones de cartera, por medio de las cuales, se logra un contacto directo con el cliente, una conciliación y hasta acuerdos de pago que les permita ponerse al día con sus obligaciones y a la empresa, un aumento en su flujo de efectivo y así recuperar la liquidez que actualmente, necesita para llevar a cabo diversos proyectos. Por último, como dice el autor William Pepperell (s.f): “*Lo que no se puede medir, no se puede gestionar*”, se deben establecer controles sobre estas actividades, por lo que se deben realizar periódicamente, cuestionarios de control interno al área de cartera, con el fin de mantener actualizados sobre los procedimientos que se están llevando a cabo y el cumplimiento eficiente de las estrategias propuestas, con el fin de que la cartera se gestione adecuadamente y el flujo de efectivo y/o liquidez de la compañía, no se siga viendo afectado, por la ineficiencia en su manejo.

## 2.2.3 Matriz DOFA

Imagen 6. Matriz DOFA CH Producciones Cali S.A.S.



Fuente: Los autores.

**2.2.3.1 Análisis de la matriz DOFA.** Con base en la matriz DOFA presentada, se puede destacar la necesidad de la empresa de fortalecer su estrategia de marketing y explorar nuevas oportunidades en mercados internacionales, así como de buscar alternativas para reducir la dependencia de proveedores externos y mejorar la gestión del recaudo de cartera para lograrlo; puesto que, si la compañía cuenta con recursos disponibles, podrá operar de forma independiente, sin necesidad de la financiación de un proveedor o entidad financiera. Gracias a esto, la empresa podría considerar el desarrollo de nuevas tecnologías y la creación de alianzas estratégicas como formas de aprovechar las oportunidades presentes en el mercado y enfrentar las amenazas y desafíos actuales. Por último, es importante

destacar la necesidad de adaptarse a los cambios en las preferencias del público y a las limitaciones impuestas por la pandemia del COVID-19.

### **2.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta utilizada para evaluar el nivel de competencia y el atractivo del mercado en el que opera una empresa. A continuación, se presenta un análisis general de las cinco fuerzas de Porter para CH Producciones Cali S.A.S.:

**Amenaza de nuevos competidores:** La industria de producción de eventos y espectáculos puede atraer a nuevos competidores debido a su atractivo y potencial de crecimiento. Sin embargo, CH Producciones Cali S.A.S. ya tiene una buena reputación y experiencia en el mercado, lo que puede dificultar la entrada de nuevos competidores. Si existe una amenaza de nuevos competidores en el mercado, la mala gestión de la cartera puede significar una desventaja para CH Producciones Cali S.A.S. Si los nuevos competidores llegan al mercado con una gestión adecuada de la cartera, esto puede significar una ventaja competitiva que puede poner en riesgo la posición de la empresa en el mercado.

**Rivalidad entre competidores existentes:** La industria de producción de eventos y espectáculos es altamente competitiva, lo que puede conducir a una guerra de precios y una intensa rivalidad entre competidores existentes. CH Producciones Cali S.A.S. debe gestionar de manera inmediata su capacidad financiera, para que de esta forma posea una ventaja competitiva para sobresalir y destacar en el mercado. En este aspecto, es importante considerar que la mala gestión de la cartera puede ser una desventaja competitiva, ya que puede generar problemas de liquidez y afectar el flujo de caja de la empresa. Si los competidores están gestionando adecuadamente su cartera, esto puede significar una ventaja para ellos en términos de solvencia y capacidad para responder a las demandas del mercado.

**Amenaza de productos o servicios sustitutos:** La industria de producción de eventos y espectáculos se enfrenta a la amenaza de productos o servicios sustitutos, como la transmisión de eventos en línea o en televisión. Sin embargo, la experiencia en vivo de eventos y espectáculos sigue siendo atractiva para muchos consumidores, pero que si se requiere de inversión inmediata para la adquisición de equipos con tecnología de última generación y la compañía no gestiona su capacidad financiera para lograrlo; la amenaza de sustitución aumenta significativamente.

**Poder de negociación de los proveedores:** CH Producciones Cali S.A.S. puede depender de proveedores clave para obtener suministros y equipos necesarios para la producción de eventos y espectáculos. Sin embargo, el poder de negociación de los proveedores se puede ver afectado, si la capacidad financiera de la compañía continúa sin gestionarse, puesto que la empresa no va a cumplir eficientemente con los pagos en los plazos pactados. Si los proveedores están gestionando adecuadamente su cartera, pueden tener mayor capacidad para exigir pagos o establecer condiciones más rigurosas de pago.

**Poder de negociación de los clientes:** CH Producciones Cali S.A.S. debe tener en cuenta el poder de negociación de los clientes, ya que estos pueden tener un impacto significativo en la rentabilidad de la empresa. Los clientes pueden buscar precios más bajos, mejor calidad y experiencias únicas, lo que puede afectar la posición competitiva de la empresa. Otro factor de negociación con los clientes radica en los análisis financieros realizados a cada perfil, para que así se lleven a cabo negociaciones eficientes y que se adapten a las necesidades de ambas partes; por medio de vencimientos no tan extensos y por montos que se ajusten a las situaciones financieras reales de cada cliente. Si los clientes tienen alternativas en el mercado y pueden exigir mejores condiciones de pago, esto puede afectar la liquidez y el flujo de caja de la empresa.



## 2.4 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Para evaluar los riesgos a los cuales se enfrenta la empresa CH Producciones S.A.S. y que impacto tienen en su operación, se realiza el siguiente análisis de vulnerabilidad:

Tabla 1. Escala cualitativa del análisis de vulnerabilidad.

	ELEMENTO	VALOR
NIVEL DE IMPACTO	Muy bajo	1
	Bajo	3
	Medio	5
	Alto	7
	Catastrófico	10
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Muy remota	0,1
	Probable	0,3
	Muy probable	0,5
	Frecuente	0,7
	Inminente	1
CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA	No se sabría que hacer	1
	Mínimamente preparados	3
	Medianamente preparados	5
	Altamente preparados	7
	Totalmente preparados	10
FACTOR DE EFECTO POR LA CAPACIDAD DE RESPUESTA	No se sabría que hacer	1,25
	Mínimamente preparados	0,8
	Medianamente preparados	0,6
	Altamente preparados	0,4
	Totalmente preparados	0,2

Fuente: (Muñoz Bonilla, s. f.).

Tabla 2. Análisis de vulnerabilidad a la empresa CH Producciones Cali S.A.S.

EVENTUALIDADES	ID	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	SEVERIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	EFECTO
<b>ADMINISTRATIVAS</b>						
Problemas con la gestión del flujo de efectivo	<b>A</b>	CATASTRÓFICO	INMINENTE	10	NO SE SABRÍA QUE HACER	12.5
Incumplimiento de obligaciones con proveedores y acreedores	<b>B</b>	CATASTRÓFICO	INMINENTE	10	NO SE SABRÍA QUE HACER	12.5
Falta de planeación estratégica	<b>C</b>	ALTO	INMINENTE	7	MÍNIMAMENTE PREPARADOS	5.6
<b>DE MERCADO</b>						
Surgimiento de condiciones cambiantes en el mercado	<b>D</b>	ALTO	INMINENTE	7	MÍNIMAMENTE PREPARADOS	5.6
Cambios en la demanda	<b>E</b>	CATASTRÓFICO	INMINENTE	10	NO SE SABRÍA QUE HACER	12.5
Entrada de nuevos competidores en el mercado	<b>F</b>	CATASTRÓFICO	INMINENTE	10	MÍNIMAMENTE PREPARADOS	8
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>						
Un cliente decide no cancelar una factura por un valor alto	<b>G</b>	CATASTRÓFICO	INMINENTE	10	NO SE SABRÍA QUE HACER	12.5
Un cliente insatisfecho decide adquirir los servicios en la competencia	<b>H</b>	ALTO	PROBABLE	2.1	MÍNIMAMENTE PREPARADOS	1.68
Incumplimiento en la entrega del producto o servicio al cliente	<b>I</b>	ALTO	PROBABLE	2.1	MEDIANAMENTE PREPARADOS	1.26
<b>PROCESO DE PRODUCCIÓN</b>						
Disminución en la calidad de la prestación del servicio	<b>J</b>	CATASTRÓFICO	MUY PROBABLE	5	MÍNIMAMENTE PREPARADOS	4
Daño de un equipo cuyo arreglo y repuestos, solo se adquieren en el extranjero	<b>K</b>	ALTO	FRECUENTE	4.9	NO SE SABRÍA QUE HACER	6.13
Retraso en la cadena de suministro por parte de proveedores	<b>L</b>	CATASTRÓFICO	FRECUENTE	7	MÍNIMAMENTE PREPARADOS	5.6
<b>TALENTO HUMANO</b>						
Desmotivación del personal	<b>M</b>	ALTO	INMINENTE	7	NO SE SABRÍA QUE HACER	8.75
Conformación de sindicato	<b>N</b>	ALTO	MUY PROBABLE	3.5	NO SE SABRÍA QUE HACER	4.38
Falta de capacitación	<b>O</b>	ALTO	MUY PROBABLE	3.5	MÍNIMAMENTE PREPARADOS	2.8
<b>TECNOLÓGICOS</b>						
Necesidad de innovación en equipos tecnológicos	<b>P</b>	CATASTRÓFICO	INMINENTE	10	NO SE SABRÍA QUE HACER	12.5
Problemas con proveedores tecnológicos	<b>Q</b>	CATASTRÓFICO	MUY PROBABLE	5	NO SE SABRÍA QUE HACER	6.25
Dependencia de una sola tecnología	<b>R</b>	CATASTRÓFICO	INMINENTE	10	NO SE SABRÍA QUE HACER	12.5

Fuente: Los autores.

**2.4.1 Interpretación del análisis.** El análisis de vulnerabilidad de la empresa CH Producciones S.A.S. muestra que la empresa es altamente vulnerable a riesgos administrativos, de mercado, de servicio al cliente, de proceso de producción, de talento humano y tecnológicos.

En cuanto a los riesgos administrativos, la empresa presenta problemas con la gestión del flujo de efectivo, lo que podría afectar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones con proveedores y acreedores. Además, la falta de planeación estratégica podría dificultar la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado y mantenerse competitiva.

En cuanto a los riesgos de mercado, la empresa enfrenta la posibilidad de que surjan condiciones cambiantes en el mercado, lo que podría afectar su capacidad para mantenerse relevante y competitiva. También existe el riesgo de que cambie la demanda de los clientes, lo que podría afectar la capacidad de la empresa para generar ingresos. La entrada de nuevos competidores en el mercado también podría afectar la posición de la empresa.

En cuanto a los riesgos de servicio al cliente, la empresa corre el riesgo de que un cliente decida no cancelar una factura por un valor alto, lo que podría afectar su flujo de caja. También existe la posibilidad de que un cliente insatisfecho decida adquirir servicios en la competencia, lo que podría afectar la reputación y los ingresos de la empresa. Además, si la empresa incumple en la entrega del producto o servicio al cliente, podría perder su fidelidad y su negocio.

En cuanto a los riesgos de proceso de producción, la disminución en la calidad de la prestación del servicio y el daño de un equipo cuyo arreglo y repuestos solo se adquieren en el extranjero podrían afectar la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos y generar ingresos. Además, el retraso en la cadena de suministro por parte de proveedores podría afectar la capacidad de la empresa para cumplir con los plazos de entrega.

En cuanto a los riesgos de talento humano, la desmotivación del personal y la conformación de un sindicato podrían afectar la productividad y la moral de la empresa. La falta de capacitación también podría afectar la capacidad de los empleados para desempeñar sus funciones de manera efectiva.

En cuanto a los riesgos tecnológicos, la necesidad de innovación en equipos tecnológicos y los problemas con proveedores tecnológicos podrían afectar la capacidad de la empresa para mantenerse al día con las últimas tendencias y tecnologías. Además, la dependencia de una sola tecnología podría afectar la capacidad de la empresa para operar en caso de que esa tecnología se vuelva obsoleta o pierda popularidad.

En conclusión, actualmente la compañía CH Producciones Cali S.A.S., es una empresa altamente vulnerable a posibles eventos que pueden ocurrir con un alto grado de probabilidad y a los cuales tiene una baja capacidad de respuesta dado su bajo nivel de liquidez derivado del recaudo ineficiente de la cartera. Para combatir este inconveniente, la empresa debe implementar estrategias que permitan una mejor gestión de la cartera, como el establecimiento de políticas contables y de crédito que permitan un mejor tratamiento de la información de los deudores y una claridad en el manejo de esta, al igual que mayores controles y seguimiento de las actividades; para que así su vulnerabilidad sea menor y tenga una mejor capacidad de respuesta ante posibles eventualidades que causen desequilibrio organizacional.

### 3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN

#### 3.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

En el caso de la empresa CH Producciones Cali S.A.S, por medio de esta investigación, se ha logrado esclarecer la importancia de implementar controles que permitan la gestión correcta de las cuentas de los deudores, por lo que se proponen las siguientes actividades para alcanzar el objetivo general de esta investigación:

Tabla 3. Cronograma de actividades.

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Establecimiento de cronograma de actividad claves para el desarrollo de la propuesta						
Creación del manual de funciones del responsable del área de cartera						
Creación de la política contable por la cual se regirá el departamento de caartera						
Circularizaciones de carteras vencidas						
Aplicación de encuesta de control interno al responsable del área de cartera						
Toma de acciones pertinentes a favor de la empresa, para la recuperación de las carteras atrasadas						

Fuente: Los autores.

#### 3.2 MANUAL DE FUNCIONES PERSONAL ENCARGADO

El manual de funciones para el personal encargado de cartera describe las responsabilidades y deberes típicos del personal encargado de cartera en una empresa. Las funciones pueden variar según la organización, el sector y el nivel de experiencia del personal, pero a continuación se presenta una descripción general de las funciones típicas del personal encargado de cartera:

- Gestionar la cartera de clientes de la empresa, garantizando la correcta facturación y cobro de los servicios o productos vendidos.

- Realizar la verificación de la información de los clientes, incluyendo su historial crediticio, capacidad de pago y cualquier otra información relevante.
- Realizar la gestión de cobros de las facturas vencidas y garantizar el pago a tiempo de estas.
- Realizar la gestión de las reclamaciones y disputas relacionadas con el cobro de facturas.
- Coordinar con el departamento de ventas y otros departamentos de la empresa para garantizar la correcta facturación y cobro de los servicios o productos vendidos.
- Preparar informes periódicos sobre el estado de la cartera, incluyendo la situación de las facturas pendientes de pago y las acciones realizadas para la recuperación de la deuda.
- Mantener una comunicación constante con los clientes, para garantizar un buen servicio y resolver cualquier duda o problema relacionado con la facturación y el cobro.
- Garantizar el cumplimiento de los procedimientos y políticas de la empresa relacionados con la gestión de la cartera de clientes.
- Participar en la definición de políticas y estrategias para mejorar la gestión de la cartera y la eficiencia del proceso de cobranza.
- Realizar otras tareas que le sean asignadas por su supervisor directo, relacionadas con la gestión de la cartera y el cobro de facturas (Vergara & Eugenia, 2017).

Tabla 4. Manual de funciones para el encargado del área de cartera en la empresa CH Producciones Cali S.A.S.

## MANUAL DE FUNCIONES

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe de cartera
<b>Dependencia:</b>	Área de tesorería
<b>Número de cargos:</b>	Uno (1)
<b>Reporta a:</b>	Gerente y administración
<b>REQUISITOS PARA APLICAR AL CARGO</b>	
<b>Requisitos de formación</b>	Técnico o tecnólogo en contabilidad o carreras afines
<b>Requisitos de experiencia</b>	Dos (2) años de experiencia certificada en el área de car
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	
<p>Velar por el funcionamiento adecuado del área de cartera. El jefe de cartera es colaborador responsable de la correcta organización del área y realizar las resp gestiones para que su desempeño sea eficiente.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Verificación de información de los clientes para brindar cupos de crédito</li> <li>* Otorgar cupos de crédito a los clientes de acuerdo con su información financiera</li> <li>* Actualización de estados de cuenta diariamente en los sistemas de información conte</li> <li>* Organización de documentación.</li> <li>* Elaboración de informes para la gerencia y la administración de la compañía</li> <li>* Elaboración de circularización de cartera a clientes morosos</li> <li>* Seguimiento a los estados de cuenta</li> <li>* Conciliación de cuentas con los clientes</li> <li>* Contacto directo con clientes y acreedores</li> <li>* Rendición de cuentas.</li> </ul>	

Fuente: Los autores.

### **3.3 POLÍTICA CONTABLE DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

**3.3.1 Introducción.** Las cuentas por cobrar son derechos adquiridos por la empresa en desarrollo de sus actividades ordinarias, de las cuales se espera, a futuro, la entrada de un flujo financiero fijo o determinable a través de efectivo, equivalentes al efectivo u otro instrumento. Las cuentas por cobrar se clasificarán en las categorías de costo, conforme a los plazos de pago concedidos. Asimismo, la entidad establece cual será el plazo de pago natural de la empresa, es decir, la política que aplica a los clientes atendiendo las condiciones generales de la entidad y del sector.

Con base a lo anterior, la empresa CH Producciones Cali S.A.S se encuentra en la obligación de facturar, teniendo en cuenta que las cuentas por cobrar son las transacciones que se realizan por los servicios prestados, se aspira que en el futuro haya flujo de dinero que salde las cuentas por cobrar adquiridas por la empresa mediante al efectivo.

**3.3.2 Objetivo.** El objetivo de esta política contable es definir que la empresa CH Producciones Cali S.A.S aplique para el reconocimiento y medición de los elementos de las cuentas por cobrar que dispone.

**3.3.3 Alcance.** Comprende el valor de las deudas a cargo de terceros y a favor del ente económico, incluidas las comerciales y no comerciales. Las siguientes cuentas hacen parte de este grupo: clientes, cuentas corrientes comerciales, cuentas por cobrar, aportes por cobrar, anticipos y avances. En ese orden de ideas, tesorería tiene la responsabilidad de planificar, controlar y medir todo lo relacionado al cobro de cartera.

**3.3.4 Reconocimiento.** La empresa CH Producciones Cali S.A.S reconocerá las cuentas por cobrar cuando su importe pueda ser medido con



fiabilidad y probabilidad de que este fluya a la entidad en forma de efectivo o equivalentes de efectivo, o bien, genere beneficios económicos para la empresa.

Se reconocerá las siguientes cuentas por cobrar:

**Cuentas por cobrar:** La empresa CH Producciones Cali S.A.S establece que el plazo natural para otorgar un crédito sea de 45 días contados a partir de la emisión de la respectiva facturación.

**Cuentas por cobrar por prestación de servicios:** corresponde a las cuentas por cobrar por concepto de proveer servicios de producción de eventos, alquiler de escenarios, entre otros; a microempresas, personas naturales, etc. El plazo máximo de estas cuentas por cobrar es de 45 días contados a partir de la fecha de emisión de la factura.

**Otras cuentas por cobrar:** corresponde a las cuentas por cobrar por conceptos distintos a los mencionados anteriormente tales como; préstamos a los empleados, reclamos por siniestros (daños y pérdidas de mercancía) y por último impuestos que se hayan generado a favor de la empresa.

**Cuentas por cobrar de difícil cobro:** son las cuentas morosas que han excedido el tiempo límite de pago, más, sin embargo, en el caso de la empresa CH Producciones Cali S.A.S no estipulamos intereses moratorios para las diferentes entidades a las que proveemos.

**3.3.5 Medición inicial.** La empresa CH Producciones Cali S.A.S medirá las cuentas por cobrar por el valor que se emiten en las facturas; en el momento que suceda la transacción se medirá.

**3.3.6 Medición posterior.** Con posterioridad al reconocimiento, las cuentas por cobrar clasificadas al costo se medirán por el valor de la transacción, menos cualquier disminución por deterioro de valor.

**Deterioro:** Las cuentas por cobrar serán objeto de estimaciones de deterioro cuando exista evidencia objetiva del incumplimiento de los pagos a cargo del deudor, se verificará si existen indicios de deterioro, tales como:

- Incumplimiento en el pago natural de una factura
- Que el deudor exponga una orden emitida por un juez donde se dictamine la prescripción de la cartera superior a 5 años

La empresa CH Producciones Cali S.A.S evaluará la existencia del deterioro en las cuentas por cobrar realizando el cierre de cada periodo un análisis de cartera por los diferentes clientes a quien provee sus productos, verificando y observando de forma ardua las cuentas por cobrar vencidas, y si la empresa examina que hay cuentas por cobrar mayores a la fecha de plazo estipulada deberá intensificar la gestión de cobro en el departamento de tesorería y cartera.

**3.3.7 Revelación.** La empresa revelará, para cada categoría de las cuentas por cobrar, la información relativa al valor en los libros y a las condiciones de las cuentas por cobrar, tales como: plazo de pagos, limitaciones, costo real, vencimiento y restricciones. Se revelará el valor de las pérdidas por deterioro reconocidas durante el periodo.

Adicionalmente revelará:

- Un informe o análisis de las cuentas por cobrar que estén mayor a 45 días del plazo establecido, para así poder realizar el cobro intensivo de esta misma.
- Un informe o análisis de las cuentas por cobrar que hayan sido terminadas para así verificar como fueron deterioradas al final del periodo.

### 3.4 CIRCULARIZACIÓN DE CARTERA

La implementación de las circularizaciones de cartera en una empresa como CH Producciones Cali S.A.S es importante por varias razones:

**Verificación de la existencia de las cuentas por cobrar:** Las circularizaciones de cartera son una herramienta útil para verificar la existencia y autenticidad de las cuentas por cobrar. Esto es importante ya que una empresa puede tener saldos en sus cuentas por cobrar que no son reales o que se han inflado intencionalmente.

**Detección de fraudes:** Las circularizaciones de cartera también ayudan a detectar posibles fraudes. Por ejemplo, si un cliente ha sido notificado para que confirme el saldo adeudado y este no lo hace, puede ser una señal de que hay algún problema.

**Mejora de la gestión de cobros:** Las circularizaciones de cartera también ayudan a mejorar la gestión de cobros de la empresa. Si se identifica que un cliente no ha pagado su deuda, la empresa puede tomar medidas para recuperar el dinero adeudado o para establecer acuerdos de pago.

**Cumplimiento de normas contables y auditorías:** Las circularizaciones de cartera son una práctica contable estándar y son requeridas por los auditores externos e internos. Por lo tanto, su implementación ayuda a la empresa a cumplir con los requisitos contables y a prepararse para cualquier auditoría que pueda realizarse (Alvin et al. 2019).

**3.4.1 Estado de cartera por edades CH Producciones Cali S.A.S.** Para realizar correctamente las circularizaciones de cartera, se toma el estado de cuenta por edades de la cuenta de los deudores y su respectiva base de datos para contactarlos. A continuación se relaciona el estado de cuenta:

Tabla 5. Estado de cartera por edades CH Producciones Cali S.A.S, con corte al 31 de diciembre de 2022.

CH PRODUCCIONES CALI S.A.S.											
NIT: 900.438.865-1											
ESTADO DE CARTERA DE DEUDORES											
NIT	CLIENTE	No. FACTURA GLOBAL	FECHA FACTURA	FECHA RADICADO	VALOR FACTURA	0- 30 DÍAS	31 - 60 DÍAS	61 - 90 DÍAS	91 - 180 DÍAS	181 - 360 DÍAS	361 - 720 DÍAS
XXXXXXX	XXXX	64336	07/08/2022	08/08/2022	\$ 45,686,323				\$45,687,323		
XXXXXXX	XXXX	66154	24/11/2022	24/11/2022	\$ 12,569,984		\$12,569,984				
XXXXXXX	XXXX	63987	12/04/2022	12/04/2022	\$ 56,987,223					\$ 56,987,223	
XXXXXXX	XXXX	67985	26/10/2022	27/10/2022	\$ 36,987,454			\$36,987,454			
XXXXXXX	XXXX	67986	26/10/2022	26/10/2022	\$ 3,689,874			\$ 3,689,874			
XXXXXXX	XXXX	67953	14/10/2022	14/10/2022	\$ 9,856,224			\$ 9,856,224			
XXXXXXX	XXXX	67993	19/10/2022	19/10/2022	\$ 5,832,263			\$ 5,832,263			
XXXXXXX	XXXX	64449	24/10/2022	24/10/2022	\$ 4,569,955				\$ 4,569,955		
XXXXXXX	XXXX	62785	30/12/2021	30/12/2021	\$ 10,213,665						\$ 5,213,665
XXXXXXX	XXXX	62670	27/09/2021	28/09/2021	\$ 958,796						\$ 158,796
XXXXXXX	XXXX	62455	30/03/2021	30/03/2021	\$ 1,287,989						\$ 587,989
XXXXXXX	XXXX	62698	01/11/2021	01/11/2021	\$ 4,554,989						\$ 4,554,989
XXXXXXX	XXXX	68253	23/09/2022	22/09/2022	\$ 23,685,140			\$23,685,140			
XXXXXXX	XXXX	68259	22/09/2022	23/09/2022	\$ 4,236,984				\$ 4,236,984		
XXXXXXX	XXXX	64359	07/08/2022	08/08/2022	\$ 14,523,699				\$14,523,699		
XXXXXXX	XXXX	63874	09/04/2022	09/04/2022	\$ 65,989,354					\$ 65,989,354	
XXXXXXX	XXXX	64389	27/08/2022	27/08/2022	\$ 10,913,986				\$10,913,986		
<b>TOTAL</b>					<b>\$312,543,902</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$12,569,984</b>	<b>\$80,050,955</b>	<b>\$79,931,947</b>	<b>\$122,976,577</b>	<b>\$ 10,515,439</b>
<b>TOTAL CARTERA</b>											<b>\$ 306,044,902</b>

Fuente: (CH Producciones Cali S.A.S., 2023).

### **3.4.2 Modelo presentado en la circularización de cartera.**

Santiago de Cali, día/ mes/ año

**Señores:**

XXXXXXXXXXXXXX

**Ref.: Solicitud de información sobre las compras y abonos realizados al corte de 31 diciembre de 2022.**

Con motivo del examen a nuestros estados financieros al corte de 31 diciembre de 2022 que actualmente están practicando a la empresa CH Producciones Cali S.A.S., agradeceremos a ustedes se sirvan informarles directamente a las personas encargadas de la cartera de la compañía sobre los siguientes puntos que sean de su conocimiento.

1. Existencia de cuentas pendientes por pagar a la compañía, con indicación del concepto, monto actualizado y el consecutivo de la factura al corte de 31 diciembre de 2022.
2. Una relación que describa el concepto y el monto de las compras realizadas durante el período 31 diciembre de 2022, indicando la fecha de pago de cada uno de los movimientos y el documento soporte.

Cualquier otra información que en su opinión requiera ser revelada o ajustada en nuestros Estados Financieros.

Toda la información anteriormente solicitada se refiere al período comprendido entre 01 enero 2019 a 31 diciembre de 2022 durante el cual se ejecuta el proceso de auditoría. A fin de que este procedimiento de auditoría sea eficaz, le solicitamos dirigir cualquier inquietud directamente al área de cartera de CH Producciones Cali S.A.S. Cel. 300 2044007 correo: [chproduccionescali@gmail.com](mailto:chproduccionescali@gmail.com). La respuesta la

pueden hacer llegar por correo urbano o correo electrónico a las siguientes direcciones a más tardar el 31 de marzo de 2023:

Cordialmente,

Juan José Navia Delgado

Representante Legal

NIT 890.900.608-9.

### 3.4.3 Resultados por clientes de las circularizaciones realizadas.

Tabla 6. Contacto con cliente # 1.

<b>Ciente # 1 (Cartera con 145 días de vencimiento)</b>	
Medio de contacto	Llamada telefónica
Motivo del incumplimiento de pago	Disminución en las ventas de la empresa.
¿Reconoce la obligación?	Si
Valor	\$45,687,323
Plazo estimado de cancelación de la obligación	Entre 30 y 60 días

Fuente: (CH Producciones Cali S.A.S., 2023).

Tabla 7. Contacto con cliente # 2.

<b>Ciente # 2 (Cartera con 39 días de vencimiento)</b>	
Medio de contacto	Conversación de whatsApp
Motivo del incumplimiento de pago	Muerte del gerente
¿Reconoce la obligación?	Si
Valor	\$12,569,984
Plazo estimado de cancelación de la obligación	Entre 1 y 30 días

Fuente: (CH Producciones Cali S.A.S., 2023).

Tabla 8. Contacto con cliente # 3.

<b>Ciente # 3 (Cartera con 265 días de vencimiento)</b>	
Medio de contacto	Correo electrónico
Motivo del incumplimiento de pago	Inconvenientes personales con la persona encargada de tesorería, por estafa.
¿Reconoce la obligación?	Si
Valor	\$56,987,223
Plazo estimado de cancelación de la obligación	Entre 60 y 90 días

Fuente: (CH Producciones Cali S.A.S., 2023).

Tabla 9. Contacto con cliente # 4.

<b>Ciente # 4 (Cartera con 65 días de vencimiento)</b>	
Medio de contacto	Llamada telefónica
Motivo del incumplimiento de pago	Pérdida de la factura. Solicitó copia firmada a CH Producciones.
¿Reconoce la obligación?	Si
Valor	\$36,987,454
Plazo estimado de cancelación de la obligación	Entre 30 y 60 días

Fuente: (CH Producciones Cali S.A.S., 2023).

Tabla 10. Contacto con cliente # 5.

<b>Ciente # 5 (Cartera con 78 días de vencimiento)</b>	
Medio de contacto	Llamada telefónica
Motivo del incumplimiento de pago	El cliente se encuentra a la espera de un pago importante, para realizar la cancelación a la empresa.
¿Reconoce la obligación?	Si
Valor	\$9,856,224
Plazo estimado de cancelación de la obligación	Entre 1 y 30 días

Fuente: (CH Producciones Cali S.A.S., 2023).

Tabla 11. Contacto con cliente # 6.

<b>Ciente # 6 (Cartera con 65 días de vencimiento)</b>	
Medio de contacto	Llamada telefónica
Motivo del incumplimiento de pago	Inconvenientes financieros que han impedido que el cliente hubiera realizado el pago oportunamente.
¿Reconoce la obligación?	Si
Valor	\$3,689,874
Plazo estimado de cancelación de la obligación	Entre 1 y 30 días

Fuente: (CH Producciones Cali S.A.S., 2023).

Tabla 12. Contacto con cliente # 7.

<b>Cliente # 7 (Cartera con 74 días de vencimiento)</b>	
Medio de contacto	Correo electrónico
Motivo del incumplimiento de pago	La factura no había sido contabilizada por la auxiliar contable, por lo tanto, no tenían conocimiento de su existencia.
¿Reconoce la obligación?	Si
Valor	\$5,832,263
Plazo estimado de cancelación de la obligación	Entre 1 y 30 días

Fuente: (CH Producciones Cali S.A.S., 2023).

Tabla 13. Contacto con cliente # 8.

<b>Cliente # 8 (Cartera con 129 días de vencimiento)</b>	
Medio de contacto	Llamada telefónica
Motivo del incumplimiento de pago	Inconvenientes financieros, que no han permitido el cumplimiento de la obligación. El cliente ya se había puesto en contacto con CH Producciones anteriormente para exponer su caso.
¿Reconoce la obligación?	Si
Valor	\$4,569,955
Plazo estimado de cancelación de la obligación	Entre 1 y 30 días

Fuente: (CH Producciones Cali S.A.S., 2023).

Tabla 14. Contacto con cliente # 9.

<b>Cliente # 9 (Cartera con 368 días de vencimiento)</b>	
Medio de contacto	Llamada telefónica
Motivo del incumplimiento de pago	Insatisfacción con la prestación de un servicio, en el que el cliente manifiesta no fue lo pactado y por lo tanto, toma la decisión de retrasarse con el pago. No había recibido llamadas ni cobros por parte de CH Producciones, anteriormente.
¿Reconoce la obligación?	Si
Valor	\$5,213,665
Plazo estimado de cancelación de la obligación	Entre 60 y 90 días

Fuente: (CH Producciones Cali S.A.S., 2023).



Tabla 15. Contacto con cliente # 10.

<b>Cliente # 10 (Cartera con 454 días de vencimiento)</b>	
Medio de contacto	No se logra contacto con el cliente
Motivo del incumplimiento de pago	No se tiene conocimiento, no se logra contacto con el cliente.
¿Reconoce la obligación?	N/A
Valor	\$158,796
Plazo estimado de cancelación de la obligación	Difícil cobro

Fuente: (CH Producciones Cali S.A.S., 2023).

Tabla 16. Contacto con cliente # 11.

<b>Cliente # 11 (Cartera con 655 días de vencimiento)</b>	
Medio de contacto	Llamada telefónica
Motivo del incumplimiento de pago	La empresa se declara en estado de insolvencia económica
¿Reconoce la obligación?	N/A
Valor	\$587,989
Plazo estimado de cancelación de la obligación	Difícil cobro

Fuente: (CH Producciones Cali S.A.S., 2023).

Tabla 17. Contacto con cliente # 12.

<b>Cliente # 12 (Cartera con 426 días de vencimiento)</b>	
Medio de contacto	Llamada telefónica
Motivo del incumplimiento de pago	La factura fue enviada electrónicamente, de acuerdo a solicitud del cliente, pero el correo nunca fue revisado y la factura tampoco fue contabilizada.
¿Reconoce la obligación?	Si
Valor	\$4,554,989
Plazo estimado de cancelación de la obligación	Entre 1 y 30 días

Fuente: (CH Producciones Cali S.A.S., 2023).

Tabla 18. Contacto con cliente # 13.

<b>Cliente # 13 (Cartera con 69 días de vencimiento)</b>	
Medio de contacto	Correo electrónico
Motivo del incumplimiento de pago	El pago se encuentra en lista de espera por parte del cliente,
¿Reconoce la obligación?	Si
Valor	\$4,554,989
Plazo estimado de cancelación de la obligación	Entre 60 y 90 días

Fuente: (CH Producciones Cali S.A.S., 2023).

Tabla 19. Contacto con cliente # 14.

<b>Cliente # 14 (Cartera con 98 días de vencimiento)</b>	
Medio de contacto	Correo urbano y llamada telefónica
Motivo del incumplimiento de pago	El pago se encuentra en lista de espera por parte del cliente, tan pronto reciba un pago del exterior.
¿Reconoce la obligación?	Si
Valor	\$4,236,984
Plazo estimado de cancelación de la obligación	Entre 1 y 30 días

Fuente: (CH Producciones Cali S.A.S., 2023).

Tabla 20. Contacto con cliente # 15.

<b>Cliente # 15 (Cartera con 145 días de vencimiento)</b>	
Medio de contacto	Llamada telefónica
Motivo del incumplimiento de pago	El pago se encuentra en lista de espera por parte del cliente, tan pronto reciba un pago del exterior. El cliente se había puesto en contacto con CH anteriormente.
¿Reconoce la obligación?	Si
Valor	\$14,523,699
Plazo estimado de cancelación de la obligación	Entre 1 y 30 días

Fuente: (CH Producciones Cali S.A.S., 2023).

Tabla 21. Contacto con cliente # 16.

<b>Cliente # 16 (Cartera con 263 días de vencimiento)</b>	
Medio de contacto	Llamada telefónica
Motivo del incumplimiento de pago	El cliente no poseía los recursos para cancelar esa cantidad de dinero. El pago se encuentra en programación, dentro del plazo pactado.
¿Reconoce la obligación?	Si
Valor	\$65,989,354
Plazo estimado de cancelación de la obligación	Entre 1 y 30 días

Fuente: (CH Producciones Cali S.A.S., 2023).

Tabla 22. Contacto con cliente # 17.

<b>Cliente # 17 (Cartera con 125 días de vencimiento)</b>	
Medio de contacto	Llamada telefónica
Motivo del incumplimiento de pago	Olvido por parte de la encargada de los pagos.
¿Reconoce la obligación?	Si
Valor	\$10,913,986
Plazo estimado de cancelación de la obligación	Entre 1 y 30 días

Fuente: (CH Producciones Cali S.A.S., 2023).

### 3.4.4 Consolidado de la circularización de cartera.

Tabla 23. Resultados de circularización de cartera.

Cliente	Vencimiento (días)	Monto	¿Conocía su el motivo de su incumplimiento?		¿Llegaron a algún acuerdo de pago?		El acuerdo pactado para el pago, ¿para cuántos días fue?				
			Si	No	Si	No	de 1 a 30	de 30 a 60	60 a 90	más de 90	Difícil recuperación
1	145	\$ 45,687,323.00		X	X			X			
2	39	\$ 12,569,984.00		X	X		X				
3	265	\$ 56,987,223.00		X	X				X		
4	65	\$ 36,987,454.00		X	X			X			
5	78	\$ 9,856,224.00		X	X		X				
6	65	\$ 3,689,874.00		X	X		X				
7	74	\$ 5,832,263.00		X	X		X				
8	129	\$ 4,569,955.00	X		X		X				
9	368	\$ 5,213,665.00		X	X				X		
10	454	\$ 158,796.00		X		X					X
11	655	\$ 587,989.00		X		X					X
12	426	\$ 4,554,989.00		X	X		X				
13	69	\$ 23,685,140.00		X	X				X		
14	98	\$ 4,236,984.00		X	X		X				
15	145	\$ 14,523,699.00	X		X		X				
16	263	\$ 65,989,354.00		X	X		X				
17	125	\$ 10,913,986.00		X	X		X				
<b>TOTAL CARTERA</b>		<b>\$ 306,044,902.00</b>									

Fuente: Los autores.

**3.4.5 Interpretación de circularización de cartera.** Para comprobar la efectividad de la herramienta, se realiza una jornada de circularización de cartera, en la que se envía el documento anteriormente enseñado, a los deudores de la compañía, obteniendo los resultados evidenciados con anterioridad.

No se muestran los nombres de los clientes, dando cumplimiento a la política de protección de datos, contenida en la ley 1581 de 2012, socializada y aceptada por ellos.

Como se logra evidenciar en los resultados arrojados por la circularización, de las deudas más significativas, no se tenía ningún tipo de contacto con el cliente y mucho menos se conocía su situación financiera actual; además la mayoría de la recuperación de esa cartera se dará al lugar en el lapso de 1 a 30 días. Es por esto por lo que es importante implementar esta estrategia como clave para mejorar la gestión de la cartera, puesto que, es una de las formas de comunicación directa con el cliente, para actualizar su situación financiera y lograr algún acuerdo de pago sin que ninguna de las dos partes se vea afectadas.

### **3.5 PLANTEAMIENTO DE CUESTIONARIO DE CONTROL PARA EL ÁREA DE CARTERA**

Los cuestionarios de control son una herramienta esencial para la gestión efectiva de la cartera de una empresa o institución financiera. Estos cuestionarios son una serie de preguntas diseñadas para evaluar la eficacia de los controles internos de la empresa para garantizar que se cumplan las políticas y procedimientos de gestión de la cartera. Según la importante firma de auditoría Deloitte (s. f.), existe hasta un 96% de consenso en el gobierno corporativo de las organizaciones, sobre la ineficiencia de las compañías gracias a la inexistencia de controles internos (p. 1). Es por esto, por lo que a continuación, se presentan algunas razones por las cuales los cuestionarios de control son importantes para la cartera en la empresa CH Producciones Cali S.A.S:

**Evaluación del riesgo:** Los cuestionarios de control pueden ayudar a identificar los riesgos asociados con la gestión de la cartera, lo que permite a la empresa tomar medidas preventivas para mitigar dichos riesgos.

**Mejora de los procesos:** Los cuestionarios de control también pueden ayudar a identificar áreas en las que se pueden mejorar los procesos y los controles internos para reducir los errores y aumentar la eficiencia.

**Evaluación de la efectividad:** Los cuestionarios de control permiten evaluar la efectividad de los controles internos en la gestión de la cartera y aseguran que se cumplan las políticas y procedimientos de la empresa.

**Cumplimiento normativo:** Los cuestionarios de control también pueden ayudar a garantizar que la empresa cumpla con los requisitos reglamentarios y normativos aplicables a la gestión de la cartera (Asensio, 2022).

Como primer paso para dar solución a la problemática planteada, se establece un cuestionario de auditoría para las personas encargadas del área de cartera; por medio del cual, responderán sobre los controles que se establecen para gestionar el área de cartera y brindar un manejo adecuado a los recursos recaudados, por medio de los deudores. A continuación, se establece el cuestionario:

Tabla 24. Cuestionario de control interno de la cuenta de deudores.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			
CH PRODUCCIONES CALI S.A.S.			
Cuestionario Aplicado al Departamento de Contabilidad (Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar)			
<b>1) Concesión de Cupos de Créditos a Clientes:</b>			
* Las concesiones de cupos de crédito a clientes se entregan mediante una Solicitud de Crédito enviada por el cliente e instrumentos bancarios y referencial de su situación financiera ?	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
¿ Qué instrumentos bancarios y referenciales se utiliza en su organización previo la concesión de créditos ?			
NINGUNO			
* El Jefe de Crédito revisa y comprueba una a una las solicitudes e información enviada por el cliente para solicitar un cupo de crédito ?	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
* El Jefe de Crédito define el cupo asignando a cada cliente ?	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
* Se otorgan cupos de crédito a clientes que no cumplan con todos los requisitos de información necesarios ?	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
* El cliente firma un Pagaré o Letras de Cambio como respaldo del cupo de crédito asignado ?	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
* Se comunica a los departamentos involucrados para el monitoreo constante de las ventas realizadas a cada cliente con cupo de crédito ?	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
* El sobrepaso del monto de crédito asignado es autorizado mediante firma de autorización por parte del Jefe de Crédito ?	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
<b>2) Pagos recibidos en Ventanilla de Clientes con Cupos de Crédito Asignados:</b>			
* Se elaboran recibos de cobro prenumerados por los pagos realizados por clientes con cupos de crédito ?	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
* Los recibos de cobro detallan firma de cobrador como señal de recepción completa y conforme ?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
* Los recibos de cobro detallan firma de cliente como señal de pago realizado ?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
* Se lleva un secuencial de recibos de cobro en archivo ?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>3) Pagos recibidos en depósito bancario directo o transferencia de Clientes con Cupos de Crédito Asignados:</b>			
* Sus clientes comunican oportunamente los datos del depósito realizado por ellos directamente en la cuenta bancaria de la empresa ?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
* Se verifica inmediatamente en la página web del Banco el depósito realizado por el cliente ?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
* Se elaboran recibos de cobro prenumerados por los pagos realizados por clientes con cupos de crédito ?	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
* Se lleva un secuencial de recibos de cobro en archivo ?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
* Se identifica diariamente los depósitos recibidos directamente en nuestra cuenta bancaria pero que no han sido comunicado oportunamente por el cliente ?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

<b>4) Control de Cuentas por Cobrar Clientes:</b>			
* Se realizan envíos de confirmaciones de saldos periódicas a nuestros clientes ?	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
* Se realiza la debida revisión y conciliación de las respuestas recibidas por nuestros clientes ?	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
* Se realiza seguimiento de las confirmaciones de saldos enviadas ?	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
* Se realiza pasos alternos (revisión en libros) de aquellas confirmaciones de saldo de las cuales no se obtuvo respuesta ?	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
* Se realiza revisión periódica de los cupos de crédito para aumentarlos de ser el caso ?	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
<b>5) Deterioro de cartera</b>			
* El deterioro de cartera se reconoce como un gasto en los resultados del periodo?	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
* La compañía considera los saldos deteriorados como montos recuperables debido a los extensos análisis de riesgo crediticio sobre clientes?	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
* Las calificaciones de crédito cuando están disponibles en bases crediticias con reconocimiento en el mercado también se consideran como montos recuperables?	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
<b>6) Riesgo de credito</b>			
* El riesgo de crédito relacionado con las cuentas comerciales por cobrar es alto considerando que gran parte de las ventas de la Compañía corresponden a ventas de contado (efectivo y tarjetas de crédito)	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
* Las financiaciones se hacen a través de convenios y acuerdos comerciales que reducen la exposición de riesgo de la Compañía?	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
* Se cuenta con áreas administrativas de gestión de crédito que monitorean constantemente indicadores, cifras y los comportamientos de pago y los modelos de riesgo por cada tercero?	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
<u>Compañía Encuestada:</u>	CH PRODUCCIONES CALI S.A.S.		
<u>Nombre de Funcionario Encuestado:</u>	Johanna Castañeda, Yuli Bravo		
<u>Cargo del Funcionario Encuestado:</u>	Auxiliar contable y encargada de la cartera de clientes		
	Andrea Victoria Navia Delgado		
	Nombre del Encuestador		

Fuente: Los autores.

Luego de aplicar este cuestionario a las personas encargadas de la información de la cartera, tal como la auxiliar contable y la persona de tesorería se logra detectar que la empresa tiene varias falencias, derivadas de su problema principal. Una de ellas es la falta de análisis de crédito según el perfil financiero de los clientes, no cuentan con una política contable que indique el procedimiento en cuanto al manejo de la información de los deudores en los sistemas de información y mucho menos se tiene una comunicación directa con los clientes, para conocer su situación financiera actual; lo que pone en riesgo el recaudo del dinero derivado de las ventas de la compañía; por no haber realizado un análisis previo de las finanzas del cliente.

### 3.6 POLÍTICA DE CRÉDITO

**Evaluación del riesgo crediticio:** La empresa realizará una evaluación del riesgo crediticio de cada cliente antes de aprobar su solicitud de crédito. Esta evaluación se basará en factores tales como el historial crediticio del cliente, la evaluación de sus estados financieros y una investigación de antecedentes.

**Establecimiento de límites de crédito:** La empresa establecerá un límite de crédito para cada cliente en función de su capacidad financiera y del riesgo crediticio que represente. Este límite se revisará regularmente para asegurarse de que sigue siendo adecuado.

**Definición de los términos de pago:** Los términos de pago se establecerán en función de la naturaleza del negocio y la relación con el cliente. Estos términos incluirán la fecha de vencimiento de los pagos, los plazos y las condiciones de pago.

**Política de seguimiento de los pagos:** La empresa tendrá una política clara para el seguimiento de los pagos de sus clientes. Esto incluirá la emisión de facturas y recordatorios de pago, y se tomarán medidas de cobro en caso de que los pagos no se realicen en la fecha de vencimiento.

**Actualización de las políticas de crédito:** Las políticas de crédito se revisarán y actualizarán regularmente para asegurarse de que sean efectivas y estén alineadas con las necesidades del negocio. Los cambios en las políticas de crédito se comunicarán claramente a los clientes (Gitman y Zutter, 2019).



## 4 PROYECCIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA

### 4.1 RECURSOS REQUERIDOS

Para la implementación de esta propuesta, se requieren recursos tecnológicos y económicos que aportarán valor a la compañía y facilitarán los procesos, en este caso, los propios del área de inventarios.

Tabla 25. Recursos de la propuesta

RECURSOS	PRECIO
Computador All In One Lenovo 23,8" AIO3 - AMD Ryzen 7- RAM 8 GB- Disco duro sólido 512 GB Blanco	\$ 5.000.000,00
Software contable SIIGO NUBE PREMIUM (Desarrollo y capacitaciones incluidas)	\$ 1.695.750,00
Paquete de Office Premium Familia (12 meses)	\$ 289.900,00
Adecuación del lugar de instalación del computador	\$ 100.000,00
Instalación del computador	\$ 100.000,00
<b>TOTAL, INVERSIÓN</b>	<b>\$ 7.185.650,00</b>

Fuente: Los autores.

### 4.2 PROYECCIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA

La gestión adecuada de una cartera traerá consigo un sin número de beneficios, los cuales serán proyectados de acuerdo con los siguientes aspectos:

- Análisis de la cartera actual: Para proyectar la situación financiera de una cartera gestionada en el futuro, es necesario realizar un análisis de la situación actual. Este análisis incluirá la evaluación de los ingresos actuales, los costos de la gestión de cobros y la tasa de morosidad.

- Proyección de ingresos futuros: Una vez que se ha realizado el análisis de la cartera actual, se pueden proyectar los ingresos futuros. Esto se hará en función de la tasa de recuperación de los pagos y la tasa de interés aplicable.
- Proyección de costos futuros: Además de los ingresos, también es importante proyectar los costos futuros asociados con la gestión de cobros. Esto incluirá el personal dedicado a la gestión de cobros, los costos de los sistemas de gestión de cobros y cualquier otra inversión necesaria para mejorar la eficacia de la gestión de cobros.
- Proyección de la tasa de morosidad: La tasa de morosidad también debe ser proyectada. Esto se hará en función de la situación económica y del historial de morosidad de la cartera.
- Análisis de rentabilidad: Finalmente, se analizará la rentabilidad de la cartera gestionada proyectada en el futuro. Esto se hará en función de los ingresos proyectados, los costos proyectados y la tasa de morosidad proyectada.

Tabla 26. Proyección de recuperación de la cartera.

CH Producciones Cali S.A.S												
NIT: 900.438.865-1												
Proyección por recaudo de cartera												
Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingresos operacionales	\$ 35,896,245	\$ 37,691,057	\$ 39,575,610	\$ 41,554,391	\$ 43,632,110	\$ 45,813,716	\$ 48,104,401	\$ 50,509,622	\$ 53,035,103	\$ 55,686,858	\$ 58,471,201	\$ 61,394,761
Ingresos por recaudo de cartera	\$ 161,557,929	\$ 87,499,750	\$ 56,987,223	\$ 15,987,256	\$ 16,786,619	\$ 17,625,950	\$ 18,507,247	\$ 19,432,610	\$ 20,404,240	\$ 21,424,452	\$ 22,495,675	\$ 23,620,458
Costos de ventas	\$ 7,179,249	\$ 7,538,211	\$ 7,915,122	\$ 8,310,878	\$ 8,726,422	\$ 9,162,743	\$ 9,620,880	\$ 10,101,924	\$ 10,607,021	\$ 11,137,372	\$ 11,694,240	\$ 12,278,952
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 190,274,925</b>	<b>\$ 117,652,596</b>	<b>\$ 88,647,711</b>	<b>\$ 49,230,768</b>	<b>\$ 51,692,307</b>	<b>\$ 54,276,922</b>	<b>\$ 56,990,768</b>	<b>\$ 59,840,307</b>	<b>\$ 62,832,322</b>	<b>\$ 65,973,938</b>	<b>\$ 69,272,635</b>	<b>\$ 72,736,267</b>
Gastos operacionales	\$ 14,358,498	\$ 15,076,423	\$ 15,830,244	\$ 16,621,756	\$ 17,452,844	\$ 18,325,486	\$ 19,241,761	\$ 20,203,849	\$ 21,214,041	\$ 22,274,743	\$ 23,388,480	\$ 24,557,904
Gastos por gestión de cobro	\$ 32,311,586	\$ 17,499,950	\$ 11,397,445	\$ 799,363	\$ 839,331	\$ 881,297	\$ 925,362	\$ 971,630	\$ 1,020,212	\$ 1,071,223	\$ 1,124,784	\$ 1,181,023
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 143,604,841</b>	<b>\$ 85,076,223</b>	<b>\$ 61,420,022</b>	<b>\$ 31,809,649</b>	<b>\$ 33,400,132</b>	<b>\$ 35,070,139</b>	<b>\$ 36,823,645</b>	<b>\$ 38,664,828</b>	<b>\$ 40,598,069</b>	<b>\$ 42,627,973</b>	<b>\$ 44,759,371</b>	<b>\$ 46,997,340</b>
%	89%	97%	108%	199%	199%	199%	199%	199%	199%	199%	199%	199%

Fuente: Los autores.

Esta proyección se realiza con base en las circularizaciones de cartera, donde se menciona que entre los primeros 3 meses, es que se recaudaría el total de la cartera vencida, el resto de los valores proyectados son los valores mínimos que se autorizarán para otorgar crédito en la empresa, de acuerdo con los perfiles financieros de los clientes actuales. La gestión de cobro de la cartera vencida corresponde al 20%, el cual deberá ser cancelado por concepto de honorarios jurídicos, de las personas que se encargarán de los cumplimientos de esos acuerdos pactados en las circularizaciones. Para el resto, la gestión de cobro será del 5%, por el tiempo gastado, recursos tecnológicos, etc.; en carteras vencidas y de difícil cobro.

Tabla 27. Estado de la situación financiera proyectado.

CH PRODUCCIONES CALI S.A.S.												
NIT: 900.438.865-1												
Estado de la situación financiera proyectado												
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>ACTIVOS</b>												
<b>Activos corrientes</b>												
Efectivo y equivalentes	\$ 183,600,718	\$ 110,114,384	\$ 80,732,589	\$ 65,987,156	\$ 71,266,128	\$ 76,967,419	\$ 83,124,812	\$ 89,774,797	\$ 96,956,781	\$ 104,713,324	\$ 113,090,389	\$ 122,137,621
Deudores	\$ 144,486,973	\$ 87,499,750	\$ 56,987,223	\$ 39,592,294	\$ 10,071,971	\$ 10,575,570	\$ 11,104,348	\$ 11,659,566	\$ 12,242,544	\$ 12,854,671	\$ 13,497,405	\$ 14,172,275
Inventarios	\$ 36,987,524	\$ 25,231,291	\$ 16,882,106	\$ 18,570,316	\$ 8,565,450	\$ 9,421,995	\$ 10,364,194	\$ 11,400,614	\$ 12,540,675	\$ 13,794,742	\$ 15,174,217	\$ 16,691,638
<b>Total activos corrientes</b>	<b>\$ 365,075,215</b>	<b>\$ 222,845,426</b>	<b>\$ 154,601,918</b>	<b>\$ 124,149,766</b>	<b>\$ 89,903,549</b>	<b>\$ 96,964,983</b>	<b>\$ 104,593,355</b>	<b>\$ 112,834,977</b>	<b>\$ 121,740,000</b>	<b>\$ 131,362,737</b>	<b>\$ 141,762,011</b>	<b>\$ 153,001,534</b>
<b>Activos no corrientes</b>												
Propiedad planta y equipo	\$ 567,835,709	\$ 567,835,709	\$ 567,835,709	\$ 567,835,709	\$ 567,835,709	\$ 567,835,709	\$ 567,835,709	\$ 567,835,709	\$ 567,835,709	\$ 567,835,709	\$ 567,835,709	\$ 567,835,709
Depreciación acumulada	-\$ 300,637,627	-\$ 305,267,756	-\$ 304,897,885	-\$ 304,466,110	-\$ 304,034,335	-\$ 303,602,560	-\$ 303,170,785	-\$ 302,739,010	-\$ 302,307,235	-\$ 301,875,460	-\$ 301,443,685	-\$ 301,011,910
Activos Intangibles: Software	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,695,750	\$ 1,695,750	\$ 1,695,750	\$ 1,695,750	\$ 1,695,750	\$ 1,695,750	\$ 1,695,750	\$ 1,695,750	\$ 1,695,750
Amortización acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 28,263	\$ 28,263	\$ 28,263	\$ 28,263	\$ 28,263	\$ 28,263	\$ 28,263	\$ 28,263	\$ 28,263
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>\$ 267,198,082</b>	<b>\$ 262,567,953</b>	<b>\$ 262,937,824</b>	<b>\$ 265,093,612</b>	<b>\$ 265,525,387</b>	<b>\$ 265,957,162</b>	<b>\$ 266,388,937</b>	<b>\$ 266,820,712</b>	<b>\$ 267,252,487</b>	<b>\$ 267,684,262</b>	<b>\$ 268,116,037</b>	<b>\$ 268,547,812</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 632,273,297</b>	<b>\$ 485,413,379</b>	<b>\$ 417,539,742</b>	<b>\$ 389,243,378</b>	<b>\$ 355,428,936</b>	<b>\$ 362,922,145</b>	<b>\$ 370,982,292</b>	<b>\$ 379,655,689</b>	<b>\$ 388,992,487</b>	<b>\$ 399,046,999</b>	<b>\$ 409,878,048</b>	<b>\$ 421,549,346</b>
<b>PASIVOS</b>												
Proveedores nacionales	\$ 29,874,562	\$ 30,173,308	\$ 31,681,973	\$ 33,266,072	\$ 34,929,375	\$ 36,675,844	\$ 38,509,636	\$ 40,435,118	\$ 42,456,874	\$ 44,579,718	\$ 46,808,703	\$ 49,149,139
Acreedores	\$ 2,635,500	\$ 2,767,275	\$ 2,905,639	\$ 3,050,921	\$ 3,203,467	\$ 3,363,640	\$ 3,531,822	\$ 3,708,413	\$ 3,893,834	\$ 4,088,526	\$ 4,292,952	\$ 4,507,599
Obligaciones laborales	\$ 7,957,168	\$ 8,324,804	\$ 8,692,440	\$ 9,060,076	\$ 9,427,712	\$ 9,795,348	\$ 10,162,984	\$ 10,530,620	\$ 10,898,256	\$ 11,265,892	\$ 11,633,528	\$ 12,001,164
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 40,467,230</b>	<b>\$ 41,265,387</b>	<b>\$ 43,280,052</b>	<b>\$ 45,377,068</b>	<b>\$ 47,560,554</b>	<b>\$ 49,834,832</b>	<b>\$ 52,204,442</b>	<b>\$ 54,674,151</b>	<b>\$ 57,248,964</b>	<b>\$ 59,934,135</b>	<b>\$ 62,735,183</b>	<b>\$ 65,657,902</b>
<b>PATRIMONIO</b>												
Capital social	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000
Utilidades retenidas	\$ 418,201,226	\$ 329,071,769	\$ 282,839,667	\$ 282,056,660	\$ 244,468,251	\$ 248,017,175	\$ 251,954,204	\$ 256,316,710	\$ 261,145,455	\$ 266,484,892	\$ 272,383,493	\$ 278,894,104
Utilidad del ejercicio	\$ 143,604,841	\$ 85,076,223	\$ 61,420,022	\$ 31,809,649	\$ 33,400,132	\$ 35,070,139	\$ 36,823,645	\$ 38,664,828	\$ 40,598,069	\$ 42,627,973	\$ 44,759,371	\$ 46,997,340
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 591,806,067</b>	<b>\$ 444,147,992</b>	<b>\$ 374,259,690</b>	<b>\$ 343,866,309</b>	<b>\$ 307,868,383</b>	<b>\$ 313,087,313</b>	<b>\$ 318,777,850</b>	<b>\$ 324,981,538</b>	<b>\$ 331,743,524</b>	<b>\$ 339,112,864</b>	<b>\$ 347,142,864</b>	<b>\$ 355,891,444</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 632,273,297</b>	<b>\$ 485,413,379</b>	<b>\$ 417,539,741</b>	<b>\$ 389,243,377</b>	<b>\$ 355,428,937</b>	<b>\$ 362,922,145</b>	<b>\$ 370,982,292</b>	<b>\$ 379,655,689</b>	<b>\$ 388,992,487</b>	<b>\$ 399,046,999</b>	<b>\$ 409,878,048</b>	<b>\$ 421,549,346</b>

Fuente: Los autores.

Según lo proyectado en el estado de situación financiera anterior, se espera que la cuenta de efectivos y equivalentes, mantenga con un saldo por concepto de ventas de contado, las cuales por política interna de cuentas por cobrar se establece en un 60%, frente a las ventas de crédito que son el 40% del total de las ventas; así mismo se presenta un incremento en los deudores pero se debe a la compra de inventarios por el incremento mensual de los ingresos, lo cual traduce a una mayor cantidad de inventario disponible, dada la demanda de productos para la venta.

## 5 DISCUSIÓN RESULTADOS DE ESTUDIOS DE OTROS CASOS

### SIMILARES

Uno de los referentes tomados, para contrastar los resultados del diagnóstico realizado a la empresa CH Producciones Cali S.A.S., es la tesis realizada para obtener el título de Máster, llamado: "Rediseño del departamento de cartera para mejorar la gestión del crédito en la empresa ABC", por la autora María G. García (Universidad Autónoma de Madrid), realizada en el año 2017. Algunos de los resultados del estudio de caso son los siguientes:

- Se identificaron las áreas de oportunidad del departamento de cartera de la empresa ABC en términos de procesos, herramientas y recursos humanos.
- Se propuso un modelo de reestructuración del departamento de cartera que incluyó la definición de procesos claros, la actualización de las herramientas de gestión de cartera y la capacitación del personal.
- Se implementó el modelo de reestructuración propuesto y se evaluaron los resultados en términos de la mejora en la gestión de la cartera de clientes y en el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa.
- Se identificó que la reestructuración del departamento de cartera permitió una reducción en los días de cobro, una disminución en el riesgo de incumplimiento y un aumento en la rentabilidad de la empresa.
- Se concluyó que la reestructuración del departamento de cartera fue un éxito y que la empresa ABC pudo beneficiarse significativamente de la implementación de las mejoras propuestas.

El estudio de caso "Rediseño del departamento de cartera para mejorar la gestión del crédito en la empresa ABC" de María G. García demostró la importancia de la reestructuración del departamento de cartera para mejorar la gestión de la cartera de clientes y los resultados financieros de una empresa. Los resultados obtenidos en este estudio de caso pueden ser útiles para otras empresas que buscan mejorar

su gestión de cartera mediante la reestructuración del departamento de cartera (García, 2017).

Otro referente para la investigación es el trabajo de grado presentado por Darly García Carvallo, de la Universidad Santo Tomás, en el año 2018, llamado “Sistema de cobro de cartera para la empresa Ríos Constructores S.A.S”, en el que busca dar una mejora en la gestión de servicio al cliente en la empresa, por medio de la propuesta de un estudio de factibilidad para el desarrollo de recaudo de cartera para los clientes actuales y potenciales de la compañía; permitiendo la prestación de un mejor servicio, generando indicadores de rotación y provisión.

El modelo de solución detectado en esta investigación se encuentra:

- Acordar el modelo de negocio con el área de ventas,
- Emitir listados de los deudores con mayores días de mora,
- Investigar con el sistema de información contable SIIGO, que alternativas de manejo de cartera tiene,
- Realizar formatos para posibles nuevos clientes.

Todo esto se realiza con el apoyo de tecnología, recursos materiales y humanos. Establecimiento de estrategias de planeación y control (García, 2018).

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El diagnóstico del departamento de cartera permitió identificar problemas en la gestión de cobranzas y en la evaluación de la capacidad de pago de los clientes. También se encontraron procesos de gestión de pagos que podrían ser optimizados.
- El diagnóstico organizacional permitió analizar la estructura de la compañía y la relación de los diferentes departamentos. Se encontró que la problemática del departamento de cartera tenía implicaciones en otros departamentos de la empresa. Además, se estableció un modelo de solución que contempla la implementación de estrategias y políticas contables en el área de cartera.
- El modelo de solución planteado permitió identificar estrategias y políticas contables que podrían mejorar la gestión del departamento de cartera y optimizar la liquidez de la compañía. Estas estrategias incluyen la implementación de un sistema de gestión de cobranzas más eficiente, la revisión de las políticas de crédito y la optimización de los procesos de gestión de pagos.
- La viabilidad de la propuesta de reestructuración del departamento de cartera fue evaluada y se concluyó que es factible implementar las estrategias y políticas contables identificadas. Además, se estableció un plan de seguimiento y evaluación constante para garantizar la eficacia de la propuesta a largo plazo.

En cuanto a las recomendaciones sugeridas para el éxito de la propuesta, para la empresa CH Producciones Cali:

- Es importante implementar las estrategias de manera gradual, para permitir que los empleados se adapten a los cambios y para evaluar la efectividad de cada una de las estrategias. De esta manera, se puede ajustar la implementación de las estrategias en caso de ser necesario.
- Es importante establecer un equipo encargado de hacer seguimiento a la implementación de las estrategias. Este equipo debe estar formado por personas



con conocimientos en contabilidad y finanzas, y estar liderado por un responsable de la gestión de la cartera. El equipo debe estar encargado de monitorear los resultados y realizar ajustes si es necesario.

- Es fundamental capacitar a los empleados encargados de la gestión de la cartera, para que conozcan las nuevas estrategias y políticas contables. Esto les permitirá entender mejor los procesos y aplicar las nuevas herramientas de manera efectiva.
- Es importante mantener una comunicación constante con los clientes, para mantener una relación cercana y amistosa. De esta manera, se pueden detectar posibles problemas de pago y buscar soluciones oportunamente.
- Es importante establecer metas y objetivos claros para el departamento de cartera, con el fin de motivar a los empleados y mantener un seguimiento de los avances y logros.
- Es importante evaluar constantemente los resultados de la implementación de las estrategias, para determinar su efectividad y hacer ajustes si es necesario. De esta manera, se podrá garantizar que las estrategias implementadas estén generando los resultados esperados.

Siguiendo estas recomendaciones, la empresa CH Producciones Cali S.A.S. podrá implementar con éxito las estrategias y políticas contables en el área de cartera y mejorar la gestión de cobranzas, la capacidad de pago de los clientes y, en consecuencia, la liquidez de la empresa.

## REFERENCIAS

- Arias, A. S. (2015, septiembre 16). *Deudor—Definición, qué es y concepto*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/deudor.html>
- Asensio, D. A. (2022). *Carteras internacionales: Diversificación, tipo de cambio y performance*. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/26533/ALONSOASENSIODIEGO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Banco de la República. (s. f.). *Liquidez | Banco de la República*. Recuperado 17 de septiembre de 2022, de <https://www.banrep.gov.co/es/glosario/liquidez>
- DANE. (2020). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas*. [https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU\\_Rev\\_4\\_AC2020.pdf](https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU_Rev_4_AC2020.pdf)
- Deloitte. (s. f.). *Resumen ejecutivo sobre la evaluación del sistema de control interno en las organizaciones*. [https://www.deloitte.com.mx/boletines/corporativo/docs/resultados\\_encuesta.pdf](https://www.deloitte.com.mx/boletines/corporativo/docs/resultados_encuesta.pdf)
- Gerencie.com. (2022, septiembre 23). *Rotación de cartera*. <https://www.gerencie.com/rotacion-de-cartera.html>
- IASCF. (s. f.-a). *Norma Internacional de Contabilidad 32*. 300.
- IASCF. (s. f.-b). *Norma Internacional de Contabilidad 39*. 300.
- IFRS Foundation. (s. f.-a). *NIIF 7: Instrumentos financieros, información a revelar*. <https://www.ctcp.gov.co/proyectos/contabilidad-e-informacion-financiera/documentos-organismos-internacionales/compilacion-marcos-tecnicos-de-informacion-financi/1534363005-8235>

IFRS Foundation. (s. f.-b). *NIIF 9: Instrumentos financieros*.

<https://www.ctcp.gov.co/proyectos/contabilidad-e-informacion-financiera/documentos-organismos-internacionales/compilacion-marcos-tecnicos-de-informacion-financi/1534363005-8235>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (1993). *Decreto 2650 de 1993*.

<https://www.incp.org.co/Site/2012/legislativa/2650.pdf#:~:text=Decreto%202650%20de%201993%20Por%20el%20cual%20se,art%C3%ADculos%2050%20y%202035%20del%20C%C3%B3digo%20de%20Comercio%2C>

Moncayo, C. (2017, noviembre 30). Políticas Contables. *Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia*. <https://incp.org.co/politicas-contables-2/>

Muñoz Bonilla, H. A. (s. f.). *Proyectos de Gestión organizacional: Guía práctica de formulación y diseño* [Text.Chapter]. Sello Editorial Unicatólica. Recuperado 12 de mayo de 2023, de [https://editorial.unicatolica.edu.co/omp/index.php/Sello\\_Editorial/catalog/view/49/24/111](https://editorial.unicatolica.edu.co/omp/index.php/Sello_Editorial/catalog/view/49/24/111)

Suin Juriscol. (2016, octubre 11). *DECRETO 1625 DE 2016*. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30030361>

Vergara, V., & Eugenia, M. (2017). LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252.