

**Plan de acción para el fortalecimiento
de la gestión de cartera en LACTEOS
DEL CESAR S.A. orientado a mejorar
la liquidez y el recaudo oportuno de
cuentas por cobrar.**

Trabajo final presentado por:	Yeiner Enrique Bravo Miranda, Julián David Perdomo Polo y Andrés Felipe Rodríguez.
Programa:	Especialización en Gerencia Financiera
Docente:	Andrés David Serrato Guana
Fecha:	28/06/2026

Índice de contenidos

Resumen.....	4
Abstract.....	7
1. Introducción.....	8
1.1. Objetivo General.....	9
1.2. Objetivos Específicos.....	9
1.3. Metodología.....	9
1.3.1. Identificación y Análisis del Problema.....	10
1.3.2. Planificación de la Solución.....	11
2. Identificación y descripción un problema al interior de la organización	11
2.1. Descripción de la empresa a intervenir.....	14
2.1.1. Misión	14
2.1.2. Visión.....	14
2.1.3. Mapa de procesos.....	15
2.1.4. Descripción del proceso a intervenir.....	15
2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso.....	16
3. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema.....	18
3.1. Establecimiento de objetivos	18
3.2. Descripción de la solución.....	19
3.3. Secuencia de actividades para ejecución de la solución	20
3.4. Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución	21
4. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos...22	
4.1. Alcance final de la solución.....	22
4.2. Identificación de responsables de las actividades para ejecución.....	23
4.3. Cronograma de ejecución	25
4.4. Presupuesto	26

5. Referencias bibliográficas	29
-------------------------------------	----

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Secuencia de Actividades para Ejecución de la Solución.....	20
Tabla 2. Identificación de Responsables de las Actividades para su Ejecución	24
Tabla 3. Responsables por Actividad.....	24
Tabla 4. Cronograma de Actividades.....	25
Tabla 5. Presupuesto.	26

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Mapa de Procesos	15
---------------------------------------	----

RESUMEN

Este proyecto de investigación – acción se desarrolló en la compañía Lácteos del Cesar S.A., que se dedica a la elaboración y comercialización de productos lácteos en la ciudad de Valledupar, César. El presente estudio aborda las deficiencias en la gestión y recuperación de la cartera dentro del proceso de gestión comercial, que ha surgido debido al incremento de las ventas a crédito y con los acuerdos comerciales que incluyen plazos de pago de 15 y 30 días. La empresa cuenta con una cartera vencida de \$1.300.000.000, que genera afectaciones sobre la liquidez y sostenibilidad de la empresa para cumplir de manera oportuna con sus obligaciones financieras.

El objetivo general de este estudio consistió en diseñar un plan de acción orientado al fortalecimiento de la gestión de la cartera, con la finalidad de optimizar el recaudo de las cuentas por cobrar y contribuir a la optimización de la sostenibilidad financiera de la empresa. Esta investigación se desarrolló bajo el enfoque de investigación-acción, utilizando la observación directa, entrevistas semiestructuradas y análisis documental de información financiera y contable.

Gracias a la información obtenida anteriormente, se formuló un plan integral de fortalecimiento de la gestión de cartera que incluye procedimientos estandarizados de cobranza, segmentación de los clientes según su nivel de riesgo, implementación de indicadores de gestión, diseño de herramientas de seguimiento, etc. El alcance de esta se limita al diseño y planificación de estrategias de mejora, las cuales podrán ser implementadas posteriormente por la empresa para fortalecer su liquidez y desempeño financiero.

Palabras clave: gestión de cartera, cuentas por cobrar, liquidez financiera, gestión comercial, investigación-acción.

ABSTRACT

This action research project was conducted at Lácteos del Cesar S.A., a company dedicated to the production and marketing of dairy products in the city of Valledupar, César. This study addresses deficiencies in the management and collection of accounts receivable within the sales management process, which have arisen due to an increase in credit sales and commercial agreements that include payment terms of 15 and 30 days. The company has a past-due receivables portfolio of \$1,300,000,000, which affects its liquidity and ability to meet its financial obligations in a timely manner.

The overall objective of this study was to design an action plan aimed at strengthening portfolio management, with the goal of optimizing the collection of accounts receivable and contributing to the improvement of the company's financial sustainability. This research was conducted using an action-research approach, employing direct observation, semistructured interviews, and a documentary analysis of financial and accounting information.

Based on the information gathered previously, a comprehensive plan was developed to strengthen portfolio management. This plan includes standardized collection procedures, customer segmentation based on risk level, the implementation of management indicators, the design of monitoring tools, and more. The scope of this plan is limited to the design and planning of improvement strategies, which the company can subsequently implement to strengthen its liquidity and financial performance.

Keywords: accounts receivable management, debt collection, financial liquidity, commercial management, action research.

1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto de aplicación en investigación-acción se centró en la identificación y resolución de las deficiencias en la gestión y recuperación de cartera derivadas del crecimiento de las ventas a crédito en Lácteos del Cesar S.A, permitiendo integrar teoría y práctica en un entorno real. Con relación a la temática en estudio, es necesario destacar que la gestión de cartera es un proceso fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera de las organizaciones, debido a que permite garantizar el recaudo eficiente de los recursos generados por las ventas a crédito y mantener niveles adecuados de liquidez para el cumplimiento de las obligaciones a corto y mediano plazo. En línea con esto, Córdoba (2021) señala que “las cuentas por cobrar representan recursos financieros que deben administrarse eficientemente para asegurar la liquidez y el equilibrio financiero de la organización” (p. 214).

A partir de lo anterior, se puede inferir que una gestión oportuna de la cartera en las organizaciones juega un papel transcendental debido a que garantiza el desarrollo continuo de las operaciones sin comprometer la estabilidad financiera de la compañía. Por otro lado, mediante un enfoque de investigación-acción, se desarrollaron habilidades de diagnóstico, análisis y planificación orientadas a mejorar la eficiencia y efectividad de un proceso crítico en la organización. En este sentido, Rincón, 1997) señala que “la investigación – acción se revela como uno de los modelos de investigación más adecuados para fomentar la calidad de la enseñanza e impulsar la figura del profesional investigador, reflexivo y en continua formación permanente” (p. 71).

La estructura del proyecto incluyó una revisión exhaustiva del contexto organizacional y la implementación de una solución factible que responde a las necesidades de la organización y optimiza su desempeño.

1.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal del proyecto fue desarrollar una solución operativa al problema relacionado con las deficiencias en la gestión y recuperación de cartera ocasionadas por el crecimiento de las ventas a crédito dentro del proceso de gestión comercial de la empresa Lácteos del Cesar S.A. La intervención se orientó no solo a corregir el problema identificado, sino también a proporcionar una propuesta sostenible que pudiera integrarse a la estructura de la organización, fortaleciendo la liquidez financiera de la empresa, optimizando los procesos de cobranza y apoyando en el cumplimiento de sus obligaciones operativas y financieras.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron tres objetivos específicos:

1. Realizar una identificación detallada del problema en su contexto organizacional, determinando causas raíz y evaluando su impacto en el desempeño general del proceso.
2. Diseñar un plan de acción estructurado con objetivos claros, actividades específicas y recursos definidos para la ejecución de la solución.
3. Establecer el alcance de la intervención, definiendo responsables, cronograma y presupuesto, para asegurar que la implementación sea organizada y efectiva.

1.3. METODOLOGÍA

El proyecto se desarrolló mediante la metodología de investigación-acción, la cual facilitó la colaboración continua entre el equipo de estudiantes y docente asesor. Esta metodología permitió un enfoque sistemático para identificar problemas, formular hipótesis y aplicar soluciones en un contexto real, ajustando las estrategias conforme se avanzaba en el proyecto. La investigación-acción proporcionó un marco flexible y participativo para ejecutar el proyecto de manera estructurada, generando una intervención bien fundamentada y con alto potencial de impacto.

El desarrollo del proyecto se estructuró en tres etapas secuenciales, cada una de las cuales abordó un aspecto específico de la intervención. En la primera etapa, se identificó y analizó el problema organizacional, incluyendo una descripción detallada de la organización, su misión, visión y el proceso específico afectado. La segunda etapa se centró en la planificación de la solución, estableciendo objetivos y actividades concretas para abordar el problema. En la tercera fase, se definieron aspectos operativos como el cronograma, el presupuesto y la asignación de roles.

1.3.1. Identificación y Análisis del Problema

En la primera etapa, se realizó un análisis exhaustivo de la organización y del contexto en el cual se desarrolla el proceso afectado. Se documentó el problema identificando sus causas raíz, efectos y puntos críticos que afectaban el desempeño del proceso. Este diagnóstico inicial fue esencial para estructurar la solución y asegurar que la intervención respondiera de manera precisa a las necesidades de la organización.

Por otra parte, para el desarrollo del diagnóstico se implementó una metodología descriptiva basada en la observación directa del investigador sobre el proceso de gestión de cartera, entrevistas semiestructuradas al personal responsable de esta área y el análisis documental de informes financieros, registros de las operaciones contables e indicadores relacionados con el comportamiento de las cuentas por cobrar. A partir, de la combinación de estas técnicas se evidenciaron las principales causas asociadas con el aumento de la cartera vencida, así como las consecuencias sobre la liquidez y el desempeño financiero de la empresa.

Cabe destacar que, a través de esta metodología se obtuvo una visión integral de la problemática, lo que facilitó la recopilación de información relevante para la formulación de

una propuesta de mejora ajustada a las necesidades y capacidades de la compañía Lácteos del Cesar S.A.

1.3.2. Planificación de la Solución

En la segunda etapa, se desarrolló un plan de acción detallado que incluyó la definición de objetivos específicos y una secuencia de actividades que permitiría mitigar o resolver el problema identificado. Esta fase incluyó el diseño de una estrategia de ejecución organizada y estructurada que facilitara el logro de los objetivos propuestos y maximizara la eficiencia del proceso intervenido. La planificación detallada de actividades y recursos fue clave para asegurar una implementación precisa y efectiva.

1.3.2.1. Definición de Alcance y Recursos

La tercera etapa se enfocó en delimitar el alcance de la intervención y los recursos necesarios. Se establecieron responsables para cada actividad, y se elaboró un cronograma de ejecución para controlar el avance de la implementación. Asimismo, se desarrolló un presupuesto que detalló los costos asociados a cada fase, permitiendo optimizar la asignación de recursos. Esta fase aseguró que todas las variables críticas estuvieran alineadas para una ejecución sin interrupciones.

2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN UN PROBLEMA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

Lácteos del Cesar S.A. es una empresa ubicada en la ciudad de Valledupar, Cesar, dedicada a la elaboración y comercialización de productos lácteos y sus derivados, tales como quesos, yogures, sueros y otros alimentos de consumo masivo. Durante los últimos años, la compañía ha fortalecido su posicionamiento en el mercado nacional a través de ampliación de su portafolio de clientes y la consolidación de alianzas comerciales con supermercados

mayoristas y distribuidores, lo que ha contribuido en un aumento significativo de sus niveles de venta.

Al mismo tiempo, con este crecimiento comercial la empresa ha experimentado un crecimiento considerable en acuerdos comerciales que incluyen modalidades de pago a 15 y 30 días. Sin embargo, la ampliación o aumento de los acuerdos comerciales no han sido acompañado por un crecimiento proporcional de la capacidad operativa del área encargada de la gestión de cartera, la cual está conformada por dos trabajadores de la compañía. A partir de esta situación se ha generado dificultades para realizar un seguimiento oportuno y efectivo de las cuentas por cobrar de los clientes, dificultades en los procesos de recuperación de cartera y control de pagos vencidos.

En virtud de lo expuesto, la empresa actualmente presenta una cartera vencida de \$1.300.000.000 COP cifra que es de total relevancia debido a su impacto directo sobre la liquidez y sostenibilidad financiera de la compañía. Por lo tanto, se infiere que el aumento progresivo de las cuentas por cobrar deja en evidencia dificultades en la gestión de los cobros, seguimiento de las facturas vencidas, conciliación de pagos y control de devoluciones realizadas por los clientes.

Entre las principales causas identificadas se encuentra el aumento de los clientes con crédito comercial sin contar con un fortalecimiento paralelo de los colaboradores encargados de la gestión de la cartera, la ausencia de herramientas automatizadas para el seguimiento oportuno de la cartera próxima a vencer, la carga excesiva de funciones del personal a cargo del área y los retrasos en la identificación y conciliación de los descuentos asociados a las devoluciones de productos. Además, la variedad de clientes y la expansión sostenida de las actividades comerciales han dificultado de manera significativa el proceso de recaudo.

Esta situación tiene un impacto directo en el desempeño financiero y operativo de la organización. En primer lugar, se presentan dificultades relacionadas con la falta de liquidez suficiente para atender oportunamente las obligaciones adquiridas con proveedores, pago de nómina, mantenimiento de instalaciones, inversiones en mejora de infraestructura, fortalecimiento de la imagen corporativa y expansión de sus actividades a través de la apertura de nuevos puntos de venta. Por otro lado, se presentan demoras en los procesos de cierre contable mensual debido a la necesidad de realizar conciliaciones, cruce de cuentas y confirmación de los descuentos aplicados por los clientes antes de efectuar las actividades o registro contables oportunos.

Esta problemática descrita anteriormente, adquiere mayor relevancia estratégica si se toma en cuenta que la compañía actualmente está cumpliendo con el pago de compromisos financieros derivados de un proceso de insolvencia empresarial adquirido durante la pandemia. Por lo tanto, esta situación exige una administración cuidadosa del flujo de efectivo y la realización de las acciones necesarias para una recuperación eficiente de los recursos generados por medio de las ventas a crédito.

En consecuencia, la gestión inadecuada de esta cartera se ha transformado en un factor que genera limitaciones en el cumplimiento de los objetivos financieros y el crecimiento sostenible de la compañía Lácteos del Cesar S.A, generando la necesidad de la formulación de un plan de acción orientado al fortalecimiento de los procesos de seguimiento, control y recuperación de las cuentas por cobrar. Esta propuesta busca aportar en el mejoramiento de la liquidez empresarial, optimizar la eficiencia operativa del área de cartera y contribuir a la sostenibilidad de la compañía a largo plazo.

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA A INTERVENIR

2.1.1. Misión

Somos una empresa dedicada al desarrollo, producción y comercialización de bebidas y alimentos saludables, para satisfacer las necesidades nutricionales de nuestros clientes, aportando utilidades a nuestros accionistas, fundamentados en la responsabilidad social empresarial, a través de la generación de empleo y la protección ambiental. Para ello contamos con personal visionario y proveedores industriales y del agro altamente comprometidos con el éxito de la operación.

2.1.2. Visión

En los próximos 5 años, consolidarnos como una empresa líder, competitiva e innovadora y ser la marca preferida en la Región Caribe, con participación en otros mercados, distinguidos por nuestra excelente calidad y servicio.

2.1.3. Mapa de procesos

Ilustración 1. Mapa de Procesos



Fuente: Suministrado por el área de Calidad de la empresa Lácteos del Cesar S.A. (2026)

2.1.4. Descripción del proceso a intervenir

El proceso de gestión comercial de la empresa Lácteos del Cesar S.A forma parte de los procesos misionales de la organización y tiene como objetivo promover la comercialización de los diferentes productos elaborados por la empresa, garantizando la atención oportuna de los clientes y el cumplimiento del presupuesto de ventas establecido por

la alta gerencia de la compañía. Este proceso incluye un conjunto de acciones orientadas a la captación y fidelización de los clientes, la negociación de las condiciones comerciales, la recepción y gestión de las órdenes de compra, el seguimiento de las ventas ejecutadas y la administración de las relaciones comerciales con los diferentes canales de comercialización.

La gestión comercial mantiene una interacción constante con otros procesos de la organización, principalmente con producción, logística, contabilidad y gestión financiera, con la finalidad de garantizar que los productos comercializados sean entregados de manera eficiente y que las operaciones realizadas se encuentren registradas y controladas por la empresa. Asimismo, este proceso forma parte actividad en la definición de las condiciones favorables para la compañía al momento de establecer las condiciones en concesión de créditos a determinados clientes, contribuyendo en la mejora de las relaciones comerciales y el incremento de las ventas.

Tomando en consideración lo anterior, se evidencia la importancia de este proceso estratégico dentro de la cadena de valor de la organización, debido a su aporte en la generación de ingresos y sostenibilidad empresarial, ya que a través de su adecuado funcionamiento se garantiza el cumplimiento de los objetivos financieros, comerciales y de expansión establecidos por Lácteos del Cesar S.A en un mercado altamente competitivo.

2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso

El problema principal identificado dentro del proceso de gestión comercial de Lácteos del Cesar S.A, está relacionado con las deficiencias en la gestión eficiente y recuperación cartera vencida generada por las ventas a través de la modalidad de crédito. Con lo anterior, la organización durante los últimos años ha presentado una expansión de sus actividades comerciales por medio de la captación de nuevos clientes mayoristas y supermercados, lo cual

ha traído consigo un aumento considerable de acuerdos comerciales en donde se han establecido condiciones de pago a 15 y 30 días.

Aunque esta estrategia comercial ha favorecido el aumento de las ventas y el posicionamiento de la compañía en el mercado nacional, también ha creado un contexto poco favorable debido a la cantidad de cuentas que requieren un seguimiento oportuno para garantizar su pago oportuno. No obstante, esta problemática se vuelve más compleja debido a las limitaciones operativas con las que cuenta esta área; debido a que solo cuenta con 2 colaboradores que deben ejecutar todas las actividades relacionadas con los controles efectivos para validar las facturas vencidas, pagos retrasados y el cruce de los saldos de los clientes.

Como resultado de la situación anterior, la empresa presenta actualmente una cartera vencida de aproximadamente \$1.300.000.000 COP, esto deja expuestas las falencias que se están presentado en los procesos de seguimiento y recuperación de las obligaciones adquiridas por sus diferentes clientes. Además, este proceso toma una mayor complejidad debido a las devoluciones de mercancía, descuentos aplicados por los clientes de manera anticipada y diferencias en los registros contables de los pagos, estos aspectos requieren un proceso arduo de conciliación y verificación que implican una inversión de tiempo amplia por parte del personal encargo del área.

Ahora bien, entre las principales causas asociadas a este problema se identifican el incremento en los acuerdos comerciales que incluyen ventas a crédito, las limitaciones en cuanto a personal a cargo de esta área, la falta de herramientas tecnológicas o rutas que faciliten el monitoreo y control en las facturas próximas a vencer de los clientes, así como la ausencia de procedimientos estandarizados que permitan generar alertas a la organización y los clientes sobre los créditos en etapas de vencimiento. Por esta razón, se generan afectaciones importantes

sobre la liquidez de la organización, debido a que el dinero generado por las ventas no ingresa de manera oportuna a los flujos de caja de la empresa.

Como respuesta a lo antes mencionado, surge la necesidad de diseñar una propuesta de intervención orientada a fortalecer la gestión de la cartera dentro del proceso gestión comercial, mediante la implementación de estrategias orientadas a optimizar el seguimiento de las cuentas por cobrar, mejorar los controles de recaudo y aportar al fortalecimiento de la liquidez y sostenibilidad financiera de la empresa Lácteos del Cesar S.A en un mercado altamente competitivo.

3. ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

3.1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un plan de acción orientado al fortalecimiento de la gestión de cartera dentro del proceso de Gestión Comercial de Lácteos del Cesar S.A., con el propósito de optimizar el recaudo de las cuentas por cobrar, mejorar la liquidez organizacional y contribuir al cumplimiento oportuno de las obligaciones financieras de la empresa.

Objetivos específicos

- Diagnosticar las principales debilidades que afectan el seguimiento y recuperación de las cuentas por cobrar de los clientes con crédito comercial.
- Diseñar estrategias de control y seguimiento que permitan optimizar la gestión de cartera y disminuir los niveles de morosidad.

- Establecer mecanismos de monitoreo mediante indicadores de gestión que faciliten la toma de decisiones y el control permanente de la cartera.
- Definir un plan de actividades, recursos y responsables para la implementación de acciones orientadas al fortalecimiento del proceso de recaudo.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Con relación a la solución propuesta para dar respuesta a la problemática expuesta anteriormente, se considera necesario el diseño de un plan integral de fortalecimiento de la Gestión de Cartera para la empresa Lácteos del Cesar S.A., con la finalidad de optimizar el seguimiento, control y recuperación de las cuentas por cobrar de las diferentes ventas realizadas a crédito por la compañía.

Esta propuesta contempla la ejecución de procedimientos estandarizados de cobranza, la segmentación y clasificación de los clientes según su nivel de riesgo, programación sistémica de actividades orientadas al seguimiento de las cuentas vencidas, la medición de KPIs para validar la gestión de los cobros y el fortalecimiento en los procesos relacionados con la conciliación de documentos contables como devoluciones, descuentos comerciales y notas crédito. Al mismo tiempo, se propone el aprovechamiento de herramientas tecnológicas al interior de la organización para automatizar el proceso de alerta de los próximos clientes en mora, generar un reporte periódico de clientes con facturas vencidas y generar una gestión optima de la información para tomar decisiones estratégicas informadas por los directivos de la compañía.

Las acciones antes descritas permitirán una mejora en la utilización de los recursos existentes, mejorar la carga operativa del area de cartera y fortalecer la liquidez de la empresa para garantizar el desarrollo continuo de su actividad comercial. Cabe destacar que, esta solución busca intervenir directamente sobre las causas del problema identificadas en el

diagnostico, especialmente en aquellas que se relacionan con temas como el seguimiento oportuno a los clientes, la sobrecarga de funciones del personal de cartera y la ausencia de mecanismos estandarizados para el control de las cuentas por cobrar de los créditos a crédito de la empresa.

3.3. SECUENCIA DE ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Para dar solución a la problemática expuesta anteriormente se establece la siguiente secuencia de actividades que será presentada de manera ordenada en la tabla N° 1.

Tabla 1. Secuencia de Actividades para Ejecución de la Solución

Actividad	Descripción
Diagnóstico detallado de la cartera	Identificar clientes morosos, días de vencimientos de los saldos, frecuencia de incumplimiento y volumen de cartera vencida a nivel global.
Clasificación de clientes	Segmentar los clientes según nivel de riesgo, comportamiento de pago y volumen de compras realizadas a la compañía.
Diseño de procedimientos de cobranza	Establecer protocolos de seguimiento antes y después del vencimiento de las facturas.
Elaboración de cronograma de seguimiento a clientes	Programar contactos preventivos y correctivos con los clientes.
Diseño de indicadores de gestión del area de cartera	Crear indicadores que permitan evaluar la efectividad del proceso de recuperación de la cartera.
Implementación de herramientas de control	Diseñar formatos de seguimiento, reportes periódicos y alertas de vencimiento de facturas.
Capacitación periódica al personal responsable	Socializar procedimientos, indicadores y herramientas de seguimiento para optimizar el desarrollo de las actividades.
Evaluación y seguimiento del plan	Revisar periódicamente los resultados obtenidos y realizar ajustes cuando sea necesario para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.

Fuente: Elaboración propia (2026)

3.4. DESCRIPCIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

En este apartado es necesario destacar que para desarrollar el plan de acción expuesto en el apartado anterior, se requiere la participación recursos organizacionales que permitan garantizar la efectividad de las acciones propuestas. Por lo tanto, es necesario destacar que se requiere contar con aspectos como:

Talento humano:

- Jefe de cartera.
- Auxiliar de cartera.
- Director financiero.
- Contador.
- Gerencia administrativa.
- Personal de apoyo del área comercial.

Recursos tecnológicos:

- Software contable utilizado por la organización.
- Computadores y equipos de oficina.
- Suite ofimática completa para el seguimiento de indicadores.
- Correos electrónicos corporativos.
- Herramientas de comunicación telefónica y mensajería empresarial.

Recursos materiales:

- Manuales de procedimientos.
- Planillas o formatos de seguimiento.
- Reportes detallados de cartera.
- Bases de datos de clientes de la compañía.
- Documentación contable y financiera.

Recursos financieros:

Este aspecto constituye un elemento fundamental debido a que se requiere la realización de una inversión moderada, esto enfocado principalmente en actividades de capacitación, diseño documental de los procesos estandarizados y el fortalecimiento de los mecanismos de control al interior de la empresa. Esto se debe a que la compañía ya cuenta con una amplia infraestructura tecnológica y con el personal necesario para la gestión de la cartera, por lo que la ejecución puede realizarse aprovechando gran parte de los recursos disponibles, lo que reduce la necesidad de realizar inversiones significativas que afecten a la liquidez de la compañía a corto plazo.

4. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA SOLUCIÓN, PARTES INTERESADAS, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTOS.**4.1. ALCANCE FINAL DE LA SOLUCIÓN**

En relación con la propuesta de intervención para fortalecer la gestión de cartera dentro del proceso comercial de la compañía Lácteos del Cesar S. A., se diseñarán estrategias de seguimiento, control y recaudo de las cuentas por cobrar generadas por las ventas a crédito. Es de vital importancia, señalar que el alcance de la solución comprende el análisis y

clasificación de la cartera vigente y vencida, la estandarización de procedimientos de cobranza, el establecimiento de indicadores de gestión para el seguimiento de las cuentas por cobrar, la implementación de herramientas de control y seguimiento, así como la capacitación continua del personal a cargo del área de cartera.

Por otra parte, el desarrollo de esta propuesta se limita al diseño y planificación de acciones de mejora, sin contemplar la aplicación total de estas, debido a que el propósito de la investigación es formular un plan de acción viable que pueda ser ejecutado posteriormente por la compañía para el mejoramiento de la problemática en estudio. Finalmente, como resultado esperado se proyecta la optimización de los mecanismos de control de cartera, eficiencia en la ejecución de las actividades relacionadas con el seguimiento de los clientes con crédito comercial y la implementación de herramientas que contribuyan a mejorar la liquidez y sostenibilidad financiera a largo plazo.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN

En esta sección se identifican todas las partes interesadas que interactúan en la ejecución de los diferentes procesos necesarios para garantizar el cumplimiento de las actividades propuestas. En la tabla N° 2, se exponen cada una de estas partes y la responsabilidad que deben asumir para la implementación de los procesos establecidos.

Tabla 2. Identificación de Responsables de las Actividades para su Ejecución

Parte Interesada	Responsabilidad
Gerencia General	Aprobar y respaldar la implementación de las estrategias establecidas.
Director Financiero / Contador	Supervisar y controlar el cumplimiento de los procedimientos financieros asociados al control de cartera.
Jefe de Cartera	Liderar las actividades de seguimiento, control y recuperación de la cartera.
Auxiliar de Cartera	Apoyar en las actividades operativas relacionadas con el recaudo y conciliación de cuentas.
Área Comercial	Suministrar datos e información actualizada de clientes y apoyar la gestión de seguimiento comercial.
Clientes con crédito comercial	Cumplir oportunamente con las obligaciones financieras adquiridas con la organización.

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Por otra parte, se exponen los responsables principales por actividad con la finalidad de comprender la incidencia de su participación en la ejecución de las actividades propuestas. Esto se expone en la tabla N° 3.

Tabla 3. Responsables por Actividad

Actividad	Responsable Principal
Diagnóstico detallado de cartera	Jefe de Cartera
Clasificación de clientes	Jefe de Cartera y Área Comercial
Diseño de procedimientos de cobranza	Director Financiero y Jefe de Cartera
Elaboración del cronograma de seguimiento	Jefe de Cartera
Diseño de indicadores de gestión	Director Financiero

Implementación de herramientas de control y seguimiento	Jefe de Cartera y Auxiliar de Cartera
Capacitación al personal	Director Financiero
Evaluación y seguimiento del plan	Gerencia General y Director Financiero

Fuente: Elaboración Propia (2026)

4.3. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Tomando en consideración las actividades expuestas anteriormente, se propone un periodo de ocho semanas para la ejecución de las actividades contempladas en el plan de acción. Este cronograma se observa en el tabla N° 4.

Tabla 4. Cronograma de Actividades

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Diagnóstico detallado de cartera	X	X						
Clasificación de clientes		X	X					
Diseño de procedimientos de cobranza			X	X				
Elaboración de cronograma de seguimiento				X				
Diseño de indicadores de gestión				X	X			
Implementación de herramientas de control y seguimiento					X	X		
Capacitación al personal						X		
Evaluación y seguimiento del plan							X	X

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Como resultado de la aplicación de las actividades antes mencionadas se espera alcanzar los siguientes entregables como resultado final:

- Finalización del diagnóstico de cartera.
- Clasificación de la totalidad de clientes con crédito asignado por la compañía.
- Diseño y aprobación de procedimientos de cobranza.
- Implementación de herramientas de seguimiento oportuno.
- Capacitación del personal responsable del área de cartera.
- Presentación de resultados y recomendaciones finales sobre los resultados alcanzados.

4.4. PRESUPUESTO

Tabla 5. Presupuesto.

Rubro	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Días de diagnóstico y análisis de cartera	12 Días	\$59.000	\$708.000
Diseño documental de procedimientos	10 Días	\$59.000	\$590.000
Elaboración de indicadores y formatos de control	8 Días	\$59.000	\$472.000
Capacitación del personal involucrado	5 Días	\$100.000	\$500.000
Material de apoyo y documentación	1	\$200.000	\$200.000
Uso de herramientas tecnológicas y ofimáticas	1	\$200.000	\$200.000
Total Estimado			\$2.870.000

Fuente: Elaboración Propia (2026)

A partir del presupuesto estimado en la tabla N° 5, se evidencia que la compañía debe contemplar una inversión total de **\$2.870.000** para hacer frente a los costos asociados a las actividades de diagnóstico, diseño, planificación y fortalecimiento de la gestión de cartera. Cada uno de estos rubros es importante para garantizar la viabilidad técnica y operativa de la propuesta formulada

En primer lugar, el rubro relacionado con los días de diagnóstico y análisis de cartera contempla el tiempo requerido para revisar la información financiera de la compañía, identificar las tendencias de la cartera vigente y vencida. Asimismo, permite analizar los indicadores de recaudo y determinar las principales causas que dificultan su recuperación. Este proceso se considera la base fundamental para formular las estrategias de intervención acordes con las necesidades reales de la empresa.

Por otra parte, el diseño documental de procedimientos está relacionado con la elaboración de protocolos estandarizados para el seguimiento y recuperación de la cartera, permitiendo el establecimiento de lineamientos claros sobre las actividades de cobro, encargados de cada proceso y los mecanismos de control que deben tenerse en cuenta para la gestión de las cuentas por cobrar.

Continuando con el desarrollo de estos rubros, se encuentra que la elaboración de indicadores y formatos de control comprende el diseño de herramientas que faciliten el monitoreo permanente del desempeño del área de cartera. Estos instrumentos servirán como un aspecto fundamental para evaluar el cumplimiento de los plazos de recaudo, el comportamiento de la cartera vencida, la efectividad de las acciones de recuperación de cartera y la evolución de los indicadores de gestión.

Ahora bien, el rubro de capacitación del personal resulta vital para garantizar que los colaboradores implicados en los procesos de gestión de la cartera conozcan y apliquen

correctamente los nuevos procedimientos, indicadores y herramientas establecidas. Con lo anterior, se logra favorecer la apropiación de las actividades propuestas y se incrementan las probabilidades de éxito durante una eventual implementación del plan diseñado en el presente estudio.

Por otro lado, el aspecto relacionado con el material de apoyo y documentación contempla la elaboración e impresión de manuales, formatos, instructivos y demás documentos necesarios para estandarizar los procedimientos y facilitar la consulta permanente por parte del personal encargado del proceso. Por último, el apartado correspondiente al uso de herramientas tecnológicas y ofimáticas tiene en cuenta la utilización de los recursos informáticos disponibles en la empresa, como el software contable, las aplicaciones ofimáticas y las herramientas de comunicación corporativa, que son imprescindibles para procesar la información, hacer un seguimiento de los indicadores y generar informes periódicos que apoyen la toma de decisiones estratégica por parte de la alta gerencia de la compañía.

En conjunto, la distribución presupuestal propuesta evidencia un uso racional de los recursos financieros, priorizando actividades que fortalecen el control interno y la gestión de cartera sin requerir inversiones significativas en infraestructura o adquisición de nuevos sistemas tecnológicos. Esto debido a que la compañía Lácteos del César cuenta con la infraestructura tecnológica requerida para el desarrollo exitoso de los diferentes rubros señalados.

.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Córdoba Padilla, M. (2012). Gestión financiera. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Elliott, J. (1990). La investigación-acción en educación. Ediciones Morata.

Gamboa Mora, J. J., & Ojeda Angarita, D. M. (2025). Estrategias de gestión financiera de las pymes del sector lácteo colombiano.

Gómez Pérez, P. A., Fierro Ovalle, D., & Lozano Coro, C. A. (2019). Propuesta de un sistema integrado de administración y recuperación de cartera mediante la gestión de la información para la empresa Lácteos del Oriente.

Rincón Igea, D. (1997). Investigación acción – cooperativa. En MJ. Gregorio Rodríguez (71 - 97):Memorias del seminario de investigación en la escuela. Santa fe de Bogotá 9 y 10 de Diciembre de 1997. Santa fe e Bogotá: Quebecor Impreandes.