



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TEMA

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA
RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA EMPRESA IMPORTADORA
INDUSTRIAL AGRÍCOLA DEL MONTE”**

TUTOR

Eco. BOLIVAR ALFREDO MADERO ROMERO Mae.

AUTORES

**MITE PIÑA STEFANI BELEN
TENE DURAN GABRIEL JOSE**

GUAYAQUIL

2024

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan estratégico para mejorar la gestión de la recuperación de cartera de la empresa Importadora Industrial Agrícola del Monte		
AUTOR/ES: Mite Piña Stefani Belen Tene Duran Gabriel Jose	TUTOR: Econ. Bolívar Madero Romero, Mae.	
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciado en Administración de Empresas	
FACULTAD: ADMINISTRACION	CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2024	N. DE PÁGS: 84	
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y administración		
PALABRAS CLAVE: Crédito agrícola, estrategias, finanzas, contribución presupuestaria		
RESUMEN: El proyecto de investigación " Plan estratégico para mejorar la gestión de la recuperación de cartera de la empresa Importadora Industrial Agrícola del Monte " aborda la necesidad de mejorar la eficiencia en la gestión de cobros y la recuperación de cartera vencida, especialmente en un contexto marcado por desafíos económicos globales y riesgos específicos del sector agrícola. La investigación parte de la problemática enfrentada por la empresa debido al aumento de cuentas por cobrar durante la pandemia, lo que impactó negativamente su liquidez y solvencia. Se observa una disminución en la rotación anual de cartera y un aumento en el periodo de cobranzas, indicativos de desafíos financieros profundos. A través del método inductivo y una investigación descriptiva no experimental, se recopiló información mediante entrevistas y revisión documental. Los resultados revelan una variedad de enfoques y desafíos en la gestión de cobros, así como la importancia de adaptar estrategias a las condiciones cambiantes del entorno. Se identificaron tendencias específicas en la gestión de cuentas vencidas, incluyendo la necesidad de mejorar la eficacia en la recuperación de cuentas más antiguas. Se establecieron estrategias orientadas hacia la personalización, optimización y mitigación de riesgos en la gestión de cobros, así como la diversificación de fuentes de ingresos y la minimización del impacto de la competencia en las condiciones de crédito. Mismas que permitirán se mejore la recuperación de cartera y la empresa pueda contar con mayor flujo de efectivo.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCION URL (Web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Mite Piña Stefani Belen Tene Duran Gabriel Jose	Teléfono: 0986599079 0959975305	E-mail: smitep@ulvr.edu.ec gtened@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Msc.Betty Aguilar Echeverria (Decana) Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: baguilar@ulvr.edu.ec Msc.Carlos Correa González (Director de Carrera) Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-mail: ccorreaq@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Mite-Tene Plan Estrategico Recueracion de cartera

INFÓRME DE ORIGINALIDAD

3% INDICE DE SIMILITUD	4% FUENTES DE INTERNET	1% PUBLICACIONES	3% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	www.polodelconocimiento.com Fuente de Internet	1%
2	Submitted to Unidades Tecnológicas de Santander Trabajo del estudiante	1%
3	Submitted to Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil Trabajo del estudiante	1%
4	librosporia.com Fuente de Internet	1%
5	www.omarserranocueva.com Fuente de Internet	1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

< 1%

Excluir bibliografía

Apagado



Firmado electrónicamente por:
**BOLIVAR ALFREDO
MADERO ROMERO**

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El(Los) estudiante(s) egresado(s) Mite Piña Stefani Belen y Tene Duran Gabriel Jose, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente Trabajo de Titulación, Plan estratégico para mejorar la gestión de la recuperación de cartera de la empresa Importadora Industrial Agrícola del Monte, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo (emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)



Firma:
MITE PIÑA STEFANI BELEN

C.I.0955142914



Firma:
TENE DURAN GABRIEL JOSE

C.I. 0951313816

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR

En mi calidad de docente Tutor del Trabajo de Titulación Plan estratégico para mejorar la gestión de la recuperación de cartera de la empresa Importadora Industrial Agrícola del Monte, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Trabajo de Titulación, titulado: Plan estratégico para mejorar la gestión de la recuperación de cartera de la empresa Importadora Industrial Agrícola del Monte, presentado por el (los) estudiante (s) Mite Piña Stefani Belen y Tene Duran Gabriel Jose como requisito previo, para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



Firmado electrónicamente por:
**BOLIVAR ALFREDO
MADERO ROMERO**

Econ. Bolívar Madero Romero, Mae.

C.C. 0703021568

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios, a mi familia, amigos, docentes y a Gabriel Tene que han sido un apoyo enorme en este proceso final de la carrera, gracias por todos los sabios consejos que me extienden día tras día, no podría sentirme más ameno con la confianza puesta sobre mi persona, este segundo logro es en gran parte a ustedes. Al inicio parecía todo un reto enorme que podría decir con certeza que no lo lograría sin embargo con nostalgia puedo agradecer por todo el amor y apoyo que me dieron hasta el final de esta hermosa profesión adquirida.

Con amor y respeto

Mite Piña Stefani Belen

DEDICATORIA

Dedico con toda gratitud a mis padres quienes han sido un pilar fundamental en mi vida y unos de mis mayores guías en este camino, que ha sido difícil y sacrificado donde entre una jornada laboral y la universidad me permitieron conocer el esfuerzo. También le dedico a mi hermana Génesis Mite quien ha sido participe de mis desveladas y ha sabido ser un apoyo emocional durante estos cuatro años de carrera.

Nos hubiera sido fácil sin su apoyo, gracias por ser creer en mí.

Con amor y respeto

Mite Piña Stefani Belen

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por permitir cumplir esta etapa de la vida como lo son los estudios, sobre todo por brindarme vida, sabiduría y salud.

Agradezco a mis padres por su amor y su apoyo incondicional para darme fuerzas para culminar este proceso y nunca rendirme, ya que me han guiado por el camino del bien y cumplir con la vida profesional, agradezco a mi compañera de Tesis Stefani Mite por su responsabilidad y conocimientos para sacar adelante este trabajo y dar este gran paso de la mejor manera.

También agradezco a mis maestros ya que a lo largo de este camino a través de sus conocimientos y su tiempo me han pulido para poder desenvolverme en la vida profesional y personal.

Tene Duran Gabriel Jose

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios por ser el principal hacedor de la vida por brindarme sabiduría, fuerza, salud para seguir adelante con este propósito. A mis padres que con esfuerzo y dedicación estuvieron siempre al tanto durante el camino de esta carrera, me apoyaron incondicionalmente, inculcándome que la educación, los valores son la base del éxito, me dieron valentía para seguir día tras día en mis estudios y metas propuestas a lo largo de este camino

Tene Duran Gabriel Jose

RESUMEN

El proyecto de investigación " Plan estratégico para mejorar la gestión de la recuperación de cartera de la empresa Importadora Industrial Agrícola del Monte " aborda la necesidad de mejorar la eficiencia en la gestión de cobros y la recuperación de cartera vencida, especialmente en un contexto marcado por desafíos económicos globales y riesgos específicos del sector agrícola. La investigación parte de la problemática enfrentada por la empresa debido al aumento de cuentas por cobrar durante la pandemia, lo que impactó negativamente su liquidez y solvencia. Se observa una disminución en la rotación anual de cartera y un aumento en el periodo de cobranzas, indicativos de desafíos financieros profundos.

A través del método inductivo y una investigación descriptiva no experimental, se recopiló información mediante entrevistas y revisión documental. Los resultados revelan una variedad de enfoques y desafíos en la gestión de cobros, así como la importancia de adaptar estrategias a las condiciones cambiantes del entorno. Se identificaron tendencias específicas en la gestión de cuentas vencidas, incluyendo la necesidad de mejorar la eficacia en la recuperación de cuentas más antiguas.

Se establecieron estrategias orientadas hacia la personalización, optimización y mitigación de riesgos en la gestión de cobros, así como la diversificación de fuentes de ingresos y la minimización del impacto de la competencia en las condiciones de crédito. Mismas que permitirán se mejore la recuperación de cartera y la empresa pueda contar con mayor flujo de efectivo.

Palabras clave: Crédito agrícola, estrategias, finanzas, contribución presupuestaria

ABSTRACT

The research project "Strategic plan to improve the management of portfolio recovery of the Industrial Agrícola del Monte Importing Company" addresses the need to improve efficiency in the management of collections and the recovery of overdue portfolio, especially in a context marked by global economic challenges and risks specific to the agricultural sector. The investigation is based on the problems faced by the company due to the increase in accounts receivable during the pandemic, which negatively impacted its liquidity and solvency. There is a decrease in annual portfolio turnover and an increase in the collection period, indicative of profound financial challenges.

Through the inductive method and non-experimental descriptive research, information was collected through interviews and documentary review. The results reveal a variety of approaches and challenges in collections management, as well as the importance of adapting strategies to changing environmental conditions. Specific trends were identified in the management of overdue accounts, including the need to improve efficiency in recovering older accounts.

Strategies were established aimed at customizing, optimizing and mitigating risks in collection management, as well as diversifying sources of income and minimizing the impact of competition on credit conditions. These will allow portfolio recovery to be improved and the company to have greater cash flow.

Keywords: Agricultural credit, strategies, finances, budget contribution

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
ENFOQUE DE LA PROPUESTA.....	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del Problema.....	2
1.3 Formulación del Problema.....	5
1.4 Objetivo General.....	5
1.5 Objetivos Específicos.....	5
1.6 Delimitación o alcance de la investigación.....	5
1.7 Idea a defender.....	5
1.8 Línea de Investigación Institucional / Facultad.....	6
CAPÍTULO II.....	7
MARCO REFERENCIAL.....	7
2.1 Marco Teórico.....	7
2.1.1 Antecedentes.....	7
2.1.2 Fundamentación teórica.....	11
2.1.2.1 Valuación de activos.....	11
2.1.2.2 Recaudo de cartera.....	12
2.1.2.4 Teoría de la planificación estratégica.....	16
2.1.2.5 Periodo promedio de cobro.....	18
2.1.2.6 Estrategia de cobranza.....	20
2.1.2.7 Aspectos claves para determinar estrategias.....	23
2.1.2.8 Las estrategias en la recuperación de cartera.....	24
2.1.2.9 Descripción del crédito de la empresa objeto de estudio.....	26
2.2 Marco Legal.....	27
CAPÍTULO III.....	30

MARCO METODOLÓGICO	30
3.1 Enfoque de la investigación	30
3.2 Alcance de la investigación	31
3.3 Técnica e instrumentos para obtener los datos.....	32
3.4 Presentación y análisis de resultados de las entrevistas.....	37
3.5 Presentación y análisis de resultados de la investigación documental	41
CAPÍTULO IV	47
PROPUESTA O INFORME	47
4.1 Título de la propuesta	47
4.2 Justificación	47
4.3 Dimensión de la propuesta	48
4.4 Antecedentes.....	48
4.5 Acciones y actividades.....	52
4.6 Plan de acción	64
Conclusiones	67
Recomendaciones	69
Referencias Bibliográficas.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Línea de Investigación Institucional/facultad.....	6
Tabla 2: Días de crédito comerciales - recaudaciones	22
Tabla 3: Tabulación de las entrevistas.....	37
Tabla 4: Rubros para cálculo de rotación de cartera 2018-2023.....	41
Tabla 5: Ratios de rotación de cartera y periodo de cobro 2018-2023.....	41
Tabla 6: Ratios de rotación de cartera y de pago a proveedores empresas del sector de venta de agroquímicos 2018-2022	42
Tabla 7: Evolución de la edad de cartera de Importadora Del Monte 2018-2022.	44
Tabla 8: Matriz FO-FA-DO-DA.....	51

Tabla 9: Plan de acción del objetivo 1.....	64
Tabla 10: Plan de acción del objetivo 2.....	65
Tabla 11: Plan de acción del objetivo 3.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comparativo del Período de cobranzas con la industria	43
Figura 2. Comparativo de edades de cartera en el periodo 2018-2023.....	46
Figura 3. Diseño de modelo de cobranzas.....	56

INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como objetivo principal el diseño de un plan con estrategias destinadas a mejorar la gestión de la recuperación de cartera en la empresa Importadora Industrial Agrícola del Monte. La deficiencia actual en la recuperación de cuentas por cobrar ha generado un impacto negativo en el flujo de efectivo, comprometiendo la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras y compromisos con proveedores. Esta situación repercute directamente en su productividad y posición en el mercado.

Con el propósito de abordar esta problemática, la investigación se centra en identificar los problemas originados por la falta de cobro oportuno para la recuperación de los valores vencidos. El objetivo final es encontrar soluciones efectivas que permitan tomar decisiones a corto y largo plazo para mejorar la gestión de cartera.

La estructura del proyecto se organiza en cuatro capítulos que abarcan información específica. El primer capítulo detalla el enfoque de la propuesta, incluyendo la presentación de la problemática, la formulación del problema, los objetivos esperados y la línea de investigación institucional que guía el proyecto.

En el segundo capítulo, se proporciona un marco referencial que aborda los antecedentes de investigaciones relacionadas con la temática y detalla el marco legal en el cual se desenvuelve la investigación.

El tercer capítulo expone la metodología de investigación que se empleará, describiendo los instrumentos para el levantamiento de información y especificando la muestra que se utilizará en el estudio.

Finalmente, en el cuarto capítulo, se presentan los resultados de la investigación acompañados de su respectivo análisis. Además, se desarrolla una propuesta basada en las conclusiones obtenidas a lo largo de la investigación. Este enfoque integral busca ofrecer a la empresa Importadora Industrial Agrícola del Monte herramientas efectivas para optimizar su gestión de cartera.

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE LA PROPUESTA

1.1 Tema

Plan estratégico para mejorar la gestión de la recuperación de cartera de la empresa Importadora Industrial Agrícola del Monte.

1.2 Planteamiento del Problema

A nivel mundial, los altos niveles de incumplimiento en los pagos pendientes son una problemática persistente en el ámbito empresarial, independientemente del tipo de empresa. Este fenómeno se atribuye a diversas razones, desde factores económicos hasta sociales. Entre las causas más comunes se encuentran la falta de control interno, que obstaculiza la verificación del cumplimiento de políticas y procedimientos, y la falta de conocimiento en el otorgamiento de créditos y seguimiento de cobros en plazos establecidos. La asunción de riesgos por parte de las empresas al realizar ventas a crédito impacta negativamente en su capacidad de crecimiento y sostenibilidad, afectando directamente su productividad y posición en el mercado (Comisión Federal de Comercio, 2023).

Este problema ha motivado análisis detallados y la implementación de estrategias para regularizar las cuentas pendientes de cobro. Además, ha dado lugar a la creación de nuevas empresas especializadas en servicios eficientes de cobranza.

La pandemia de Covid-19 ha exacerbado esta situación, afectando especialmente a las empresas medianas y pequeñas. La falta de liquidez ha llevado a muchas a suspender operaciones, resultando en despidos inesperados y venta de negocios. Otras han optado por aplazar o reprogramar pagos de créditos para permitir a sus clientes cumplir con obligaciones financieras (Bandrés-Goldáraz y otros, 2021).

A esta complejidad se suma el escenario internacional incierto derivado del conflicto entre Rusia y Ucrania, que podría desacelerar la economía mundial. Este evento tendría repercusiones en la economía ecuatoriana, afectando las exportaciones a Ucrania y generando problemas logísticos y financieros en las ventas a Rusia. Además, se anticipa una pérdida de competitividad generalizada debido al aumento en la inflación por incremento en precios de trigo, cereales, fertilizantes y combustibles. Sin embargo, las finanzas públicas experimentarían una mejora considerable debido al crecimiento del precio del petróleo (Gourinchas, 2023).

El sector agropecuario, particularmente relevante en la economía ecuatoriana y atendido por IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRÍCOLA DEL MONTE S.A. INMONTE, enfrenta desafíos significativos. Datos del Banco Central de Ecuador reflejan una disminución de 4% del Valor Agregado Bruto (VAB) de la agricultura en el segundo trimestre de 2023, explicada por obstáculos en los puertos internacionales y el conflicto Rusia-Ucrania. Estas circunstancias han impactado negativamente en la comercialización de productos como el banano (Banco Central del Ecuador (BCE), 2023).

Ante este escenario económico, las empresas, incluida Importadora Del Monte, deben desarrollar estrategias para minimizar el impacto de estas situaciones y garantizar un crecimiento sostenible. La gestión eficiente de operaciones, indicadores de riesgo, crédito y liquidez, así como la oferta de productos crediticios en contextos de crisis, son cruciales para enfrentar estos desafíos.

Mayorga (2014) destaca que el crédito es un proceso dinámico que impulsa el desarrollo económico, financiero y comercial de la empresa. Una gestión de crédito exitosa requiere la aplicación efectiva de principios que fomenten el crecimiento económico, respaldada por técnicas y métodos efectivos de recuperación.

La capacidad de una empresa para cumplir con obligaciones y mantener la liquidez se ve afectada cuando no se administra adecuadamente la

recuperación de cuentas pendientes. La gestión de la cartera por cobrar es fundamental, pero se vuelve problemática cuando las cuentas se vuelven incobrables, amenazando la continuidad de la empresa.

Importadora Del Monte enfrentó un aumento en cuentas por cobrar en 2020 debido a la falta de liquidez de sus clientes durante la pandemia. Esto generó una cartera vencida que impactó negativamente en la liquidez y solvencia de la empresa. Para mantener su actividad, la empresa recurrió a despidos y fuentes de financiamiento más costosas, afectando sus indicadores económicos y rentabilidad.

La empresa, cuyos clientes operan en un sector agrícola expuesto a riesgos climáticos, se enfrenta a desafíos adicionales. Factores como sequías e inundaciones pueden causar pérdidas de cultivos, afectando la demanda de insumos agrícolas y la capacidad de los clientes para cumplir con deudas.

En este contexto, se plantea la necesidad de diseñar un plan de acción para mejorar la concesión de créditos. Esto implica una evaluación rigurosa de la situación económica y financiera de los clientes, asegurando pagos programados sin dificultades. La optimización de la recuperación de la cartera, crucial para la empresa, se vuelve aún más imperativa dada la reciente tendencia al alza en este aspecto.

Finalmente se puede decir que Importadora Industrial Agrícola del Monte enfrenta desafíos significativos en su gestión de cartera debido a factores económicos globales, la pandemia y riesgos específicos del sector agrícola. La falta de control en la concesión de créditos y la recuperación de cuentas pendientes ha generado impactos negativos en su liquidez y solvencia. Un enfoque estratégico es esencial para garantizar su sostenibilidad y crecimiento en este contexto complejo.

1.3 Formulación del Problema

¿De qué manera las estrategias de cobro pueden optimizar la gestión de recuperación de cartera vencida en la empresa Importadora Industrial Agrícola del Monte?

1.4 Objetivo General

Establecer un Plan estratégico que mejoren la eficiencia en la gestión de cobros y que optimicen la recuperación de cartera vencida en la empresa Importadora Industrial Agrícola Del Monte.

1.5 Objetivos Específicos

- Identificar los referentes teóricos que sustentan la investigación.
- Conocer la situación actual de la gestión de cobranzas de la empresa.
- Establecer las estrategias que se adapten al segmento de mercado de la empresa.
- Diseñar las estrategias adecuadas para mejorar el proceso de gestión de cartera.

1.6 Delimitación o alcance de la investigación

- Campo: Ciencias administrativas
- Área: Financiera
- Aspecto: Énfasis en la gestión de cobranzas ya que incide como problemas en departamento de Credito y Cobranzas.
- Tema: Plan estratégico para mejorar la gestión de la recuperación de cartera de la empresa Importadora Industrial Agrícola del Monte.
- Delimitación Geográfica : Ecuador, Provincia del Guayas, Ciudad Durán
- Delimitación espacial: Durán
- Delimitación temporal: Periodo 2024
- Ubicación: Km 5.5 Vía Durán - Babahoyo

1.7 Idea a defender

La adaptación de estrategias destinadas a mejorar la eficiencia en la gestión de cobros resultará en una optimización de la recuperación de la cartera vencida en Importadora Agrícola Del Monte.

1.8 Línea de Investigación Institucional / Facultad.

La línea de investigación en la que se enmarca esta investigación es la de: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Tabla 1: Línea de Investigación Institucional/facultad

Dominios ULVR	Línea de investigación institucional	Línea de investigación facultad	Sub-línea de Investigación facultad
Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria	Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables	Desarrollo Empresarial y del Talento Humano	Gestión del proceso Administrativo Planeación, Organización, Dirección y Control, para el fomento empresarial estratégico.

Elaborado por: Mite, S y Tene, G (2024)

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Antecedentes

La intención de este escrito es poder realizar una exploración al tema de interés para la investigación, para lo cual se dio a la tarea de revisar en toda la literatura existente, así como en bases de datos calificadas, antecedentes sobre el estudio de la temática planteada en el caso de estudio, que permita construir una base de conocimiento para el correcto desarrollo del proyecto con el objetivo de conseguir que los resultados y conclusiones sean los más adecuados y permitan ganar conocimiento.

En el estudio realizado por Díaz Realpe (2018), se tenía como primer plano realizar una serie de análisis a la Universidad Católica de Colombia, llevando el nombre de "Propuesta de mejora en el proceso de recaudo de cartera a una Universidad". En dicho estudio, se evidenció que la gestión de cobranza era muy poco competitiva y presentaba deficiencias. Por esta razón, se elaboraron una serie de estrategias con el objetivo de agilizar y optimizar el proceso de recuperación de cartera, utilizando teorías estratégicas y buscando reducir al máximo la cartera vencida o castigada. Algunas de las estrategias propuestas incluyeron:

- Perfil de los clientes: Analizar el comportamiento histórico de los clientes y su satisfacción con los servicios prestados.

- Estudio de Créditos y sus políticas: Evaluar las políticas de crédito y ajustarlas según sea necesario para mejorar la gestión de cobranza.

- Técnicas de recuperación de cartera: Implementar técnicas de recuperación de cartera para mejorar la eficiencia en el proceso.

- Costos y beneficios al vender la cartera: Analizar los costos y beneficios asociados a la venta de la cartera vencida o castigada.

Estos procesos son importantes, ya que representan herramientas estratégicas que pueden servir como ejemplo para aplicar en diferentes organizaciones que estén enfrentando problemas en los procesos de recuperación de cartera. De esta manera, se busca mejorar y reducir el gran porcentaje de la llamada morosidad.

En el estudio realizado por De La Torre Leyton (2019), se trabajó en una empresa llamada Feprovid S.A., la cual se dedica a comercializar y vender materiales de ferretería. Durante el desarrollo de su investigación, realizaron una serie de análisis y entrevistas al personal involucrado en la parte contable, financiera y jurídica de la empresa. Como resultado de este proceso, identificaron que la empresa carecía de un manual de procedimientos para la respectiva recuperación de cartera. Con base en esta necesidad, denominaron su trabajo como "Diseño de estrategias para la recuperación de cartera de la compañía Feprovind S.A."

En la actualidad, es común encontrar que muchas pequeñas empresas carecen incluso de manuales que definan las funciones del personal, lo que puede ocasionar fallas desde el inicio. Esta falta de una correcta organización y planificación estratégica en el cobro de cartera puede resultar en dificultades para establecer una comunicación efectiva con los clientes morosos y cumplir con sus obligaciones financieras. Por lo tanto, se hace evidente la importancia de contar con personal capacitado y con el perfil adecuado para abordar estas situaciones y mantener una comunicación cercana con dichos clientes difíciles.

La investigación realizada por Trejos Valencia (2020) se enfocó en un Hospital que carecía de un manual de cartera. El objetivo de la investigación fue presentar soluciones alternativas y diseñar un trabajo titulado "Formulación de manual para la recuperación de cartera en las etapas prejurídica y jurídica en el cobro ejecutivo de cartera del E.S.E. Hospital Universitario San Jorge".

Durante el desarrollo de la investigación, se llevó a cabo un estudio dentro de la empresa, y se evidenció la necesidad urgente de contar con manual para la recuperación efectiva y acertada de cartera, especialmente en las etapas prejurídica y jurídica. La implementación de este manual estratégico fue concebida para colaborar con el personal de las áreas de cartera y facturación, facilitando la aplicación de las estrategias planteadas.

Es crucial tener en cuenta que en cualquier empresa es de vital importancia contar con un manual estratégico de cartera, saber cómo formularlo y aplicarlo, lo que permitirá que la empresa se mantenga sólida ante un mercado cada día más exigente y difícil de abordar.

Marggi (2018) elaboró un trabajo de investigación sobre las diferentes maneras de realizar recaudos de cartera en la empresa Expresos Vakanos SAS. En este proyecto, se identificó la carencia de políticas existentes para el respectivo control y las diversas actividades relacionadas con los recaudos de créditos vigentes, con el objetivo de fortalecer la recuperación de créditos futuros. El trabajo se tituló "Estudio de viabilidad para el mejoramiento del recaudo de cartera en la empresa Expreso Vakanos SAS."

Por otro lado, Acurio (2016), en su tesis de grado titulada: "Diseño de Un Plan Estratégico para Recuperar la Cartera Vencida del Departamento de Tesorería del GAD de Montalvo", realizada en la Universidad UNIANDES, planteó como objetivo general: Diseñar un plan estratégico que incremente el nivel de recuperación de cartera vencida del GAD del Cantón Montalvo.

Esta tesis tiene una importancia relevante ya que la autora, propone un plan estratégico que aporta elementos necesarios que permiten fundamentar una de las variables de objeto de estudio como es la disminución de la Cartera Vencida.

Un estudio realizado por Zúñiga, Carmen (2012). "Plan de Políticas Internas de Crédito y Cobranzas y su Incidencia en la Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo Ltda." Realizado en

la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas. Busca mejorar el funcionamiento crediticio, con la finalidad de no presenciar cartera vencida en su balance. Anteriormente se veía a las cooperativas como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones al momento de la concesión del crédito, donde existía alguien en la cúspide que era quien decidía sin importarle los demás y menos el cliente. En este contexto, los clientes han dejado de ser considerados como un recurso necesario, pero de gran importancia dentro de la estructura organizacional y funcional, para convertirse en el capital más importante del que depende el buen o mal funcionamiento de la cooperativa.

En el caso de La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín Ltda., en el plano del mejoramiento continuo, ha visto la necesidad de mejorar las políticas internas de créditos y cobranzas a través de la implementación de un sistema de gestión de políticas internas de crédito y cobranzas, con la visión puesta en desarrollar fortalezas, mejorando la competitividad, por ello, en esta investigación, se presenta esta estructura, enfocado al uso de nuevas propuestas.

Una investigación llevada a cabo por Sánchez (2011) titulada “Desarrollo de un plan estratégico para la recuperación de cartera vencida de clientes de la empresa Producturimarc de la ciudad de Ambato” cuyo objetivo era el de desarrollar principios de planificación estratégica, con la aplicación de tácticas ofensivas y defensivas que contribuyan a enfrentar las condiciones opuestas que se presentan en la recuperación de la cartera vencida de clientes de la empresa. Obtuvo como resultado las estrategias de crédito y cobranzas que le permitan a la empresa recuperar la cartera vencida de clientes. Además, se concluyó que la implementación de un plan estratégico para la recuperación de cartera vencida es fundamental para el éxito financiero de la empresa.

Esta investigación es un importante antecedente para la problemática que se ha establecido, dado que proporciona una visión de las estrategias utilizadas, los desafíos enfrentados y las lecciones aprendidas en el proceso de recuperación de deudas. Esto permitiría identificar prácticas exitosas que

podrían aplicarse en la empresa Importadora Industrial Agrícola del Monte Ag. También al enfocarse en una empresa en el mismo sector de actividad (agricultura), proporciona información valiosa sobre las características específicas del entorno empresarial y del mercado local que podrían afectar la gestión de la cartera.

2.1.2 Fundamentación teórica

2.1.2.1 Valuación de activos

Teoría de Valuación por Arbitraje (APT) de Steven Ross, quien creó un tipo de modelo que se refiere a una conexión de riesgo y beneficio, que abarca diferentes clases de riesgo referente para evaluar activos, tales como el promedio ponderado del riesgo o peligro de quiebra, del peligro de tasas de interés, del peligro a permanecer en el mercado (García y otros, 2021).

La valoración de la cartera de recuperación es que aquella que nos permite ver el valor razonable de la cartera de préstamos en créditos vencidos o por vencer. Los bancos, los administradores de activos y los inversores utilizan estas calificaciones para evaluar el valor de los préstamos malos, dudosos o malos en sus carteras de préstamos y les ayudan a estimar cuánto dinero pueden recuperar si deciden vender activos o convertir préstamos en deuda.

La banca privada evalúa los siguientes puntos en 2 tiempos:

- Es decir, cuando el inmueble esté ocupado. El banco se hará cargo y la cartera se subastará. Utilizando la sala de datos para analizar la cartera y los valores de los activos para determinar la calidad de los activos y el valor de la cartera permitiendo recuperar su inversión.
- Cuando se enajena la propiedad, es decir cuando el cliente deja de pagar la hipoteca y el banco se hace cargo del inmueble se realiza un análisis de valoración para determinar la cartera para determinar el precio original del crédito otorgado. Cuando se recopila la información tendremos este tipo de análisis de valor y los administradores de carteras como dificultad de recuperación pueden complementar el análisis con varios factores, como el historial crediticio del deudor, el vencimiento de la deuda, la garantía, la probabilidad de cobro, el valor actual de la deuda y otros factores.

- En algunos casos, si se incluye en el análisis toda la cartera inmobiliaria ejecutada, las empresas y organizaciones pueden tomar decisiones informadas sobre la gestión de sus activos y pasivos así mismo decidir si conservar las deudas incobrables o venderlas a terceros. En otros casos, puede ayudar a los deudores a comprender su situación financiera y encontrar soluciones para pagar sus deudas.

También está la teoría de Markowitz, trata de un tipo de modelo que tiene como finalidad encontrar la cartera de inversión óptima, por el cual se quiere que cada inversor en términos de utilidad y riesgo, lo anterior, elaborando una apropiada elección de los activos que integran dicha cartera (Francisco, 2020).

2.1.2.2 Recaudo de cartera

En cuanto al recaudo de cartera, este es un problema que hoy en día están afrontando las organizaciones ya que el dinero percibido por los usuarios no es recuperado en su totalidad mensualmente, dichos saldos en rojo afectan la toma de decisiones asertivas de producción para ellas mismas (Bello y otros, 2018).

En términos contables, la recuperación de cartera es el cobro de deudas, su significado completo suele referirse a una variedad de medios económicos, monedas y activos.

Cobros simplemente se refiere a la parte de la empresa que recauda fondos, por eso se llama departamento de crédito y cobranza.

La cartera a plazo se basa en las obligaciones de la empresa con los clientes derivadas de préstamos a clientes o ventas al contado pactadas con proveedores o con la empresa.

Actividades realizadas por una empresa o negocio con fondos propios o recaudados de terceros.

Esta cantidad representa los ingresos totales de un período, no las ganancias, y se mide como flujo de caja (ingresos) o simplemente las ventas de la empresa durante ese período.

La Administración de Cartera constituye un proceso sistemático y una herramienta esencial que respalda a las organizaciones en su desarrollo y éxito económico. Este enfoque implica la implementación de procesos y etapas que deben considerar de manera constante los factores necesarios para lograr una gestión eficiente de la cartera (Yhip & Alagheband, 2020).

Cuando se aborda la recuperación de cartera, es crucial tener en cuenta las estrategias específicas diseñadas para cada tipo de mora. Este término abarca diversas estrategias y actividades destinadas a gestionar las distintas categorías de deudas. La proyección y mejora de las operaciones son fundamentales para aumentar la tasa de recuperación y establecer una comunicación efectiva con los deudores en un tiempo reducido (Morales & Morales, 2014).

En el contexto de las estrategias para mejorar la gestión de la recuperación de cartera, se contemplan diversos enfoques y metodologías. Estos enfoques podrían incluir (Camargo, 2018):

- Gestionar el riesgo en la cadena de suministro para evaluar el capital de trabajo en relación con proveedores y clientes.
- Cambiar del enfoque en estados financieros o balances generales a un control minucioso de elementos de capital de trabajo, como cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios.
- Reevaluar planes de inversión y determinar cuáles son prioritarios a corto plazo.
- Asegurarse de que la estrategia de recuperación de cartera no sea un proceso automático o mecánico que descuide la importancia del factor humano; más bien, se trata de un proceso empático que busca comprender la perspectiva y comportamiento del otro.
- Crear estrategias que motiven al deudor o moroso a pagar su deuda, ofreciendo opciones como condonaciones, descuentos, promociones, entre otras. Sin embargo, una vez recuperada la deuda, es recomendable dejar de hacer negocios con ese cliente.

2.1.2.3 Gestión de crédito

Para Antonio Márquez cree que: “La administración del crédito y las cobranzas se encuentra entre el ciclo de operaciones de las compañías comerciales siendo una de las actividades más difíciles de realizar. En donde el análisis de las ventas a crédito en cualquier empresa es de vital importancia porque en la mayoría de las veces, si no se da crédito disminuye en gran proporción el nivel de ventas, pero lo más relevante de dar crédito consiste en administrar correctamente los cobros para evitar quedarse sin efectivo disponible” (Márquez, 2022).

La gestión de crédito se la debe analizar con mucho cuidado tomando en cuenta todos los parámetros necesarios para confiar y creer en el cumplimiento del pago de una deuda por parte del cliente, para que esta no resulte con problemas en el futuro se debe tomar una decisión muy acertada en cuanto a los requisitos que presenta el cliente para la apertura del crédito, una vez que este ya fue otorgado la gestión de cobranza entra en juego, tratando de recuperar el total de la inversión que se otorgó al cliente.

Tips para la gestión del crédito comercial

Es una práctica común que las empresas concedan préstamos comerciales. Al mismo tiempo, la discusión sobre las condiciones del aplazamiento incluye tanto los riesgos que deben tenerse en cuenta al elegir socios de cooperación para realizar actividades económicas como las amenazas relacionadas con la situación económica o política del país y su giro de negocio.

¿Qué sucede cuando un cliente cae en vencimientos de las facturas?

Tomando en consideración que el 25% de las quiebras se deben a las carteras vencidas. Para evitarlo, es decisivo un arreglo oportuno del riesgo.

A continuación compartimos algunos consejos para una gestión eficiente de los créditos comerciales:

- Los profesionales de la gestión de crédito empresarial deben estar informados sobre la evolución de la legislación relacionada con este tema. Una cooperativa de crédito puede ser una valiosa fuente de información sobre este y otros temas relacionados así mismo una empresa comercial que tenga el mismo giro de negocio y se puedan referenciar entre ambas.
- Actualizar los archivos, es importante revisar periódicamente los documentos contractuales de la empresa para asegurarse de que contengan la información más actualizada y cumplan con las leyes aplicables. Le recomendamos que busque asesoramiento de un abogado o del equipo legal de su empresa.
- Recopilar información actualizada del cliente cuando a gestión del crédito requiere un seguimiento continuo: al inicio de una relación comercial, la historia de cada empresa es inicialmente crucial, pero es necesario seguir recopilando información sobre el desarrollo económico y financiero de cada cliente y sus resultados comerciales así mismo como sus estados financieros del periodo culminado para analizar su capacidad de ingresos anuales. .
Esta medida no sólo es preventiva, sino que puede brindar nuevas oportunidades de desarrollo empresarial con los clientes.
- Comunicarse con los clientes, la comunicación es la clave para mantener una buena relación comercial. Las visitas de cortesía periódicas pueden detectar señales tempranas de posibles problemas e incluso aumentar las ventas.
- Monitorear a los clientes es clave para poder analizar los créditos vencidos que sostienen a la fecha, los sistemas que utilicen las empresas para tener estados de cuentas, informes o registro de pagos ayudaran de seguimiento empresarial que le alertan automáticamente sobre cambios en su puntuación crediticia (positivos o negativos).
Este sistema informa si el límite de crédito predeterminado del cliente sigue siendo adecuado.

- Comunicar la información relevante al equipo directivo y a los departamentos pertinentes sea estos comerciales, financieros, facturadores de la empresa evitará sorpresas desagradables.
- Prevenir el fraude empresarial es una amenaza multimillonaria para todas las industrias. Establecer sólidos procedimientos de prevención y capacitar a los empleados pertinentes para que reconozcan las señales de advertencia reducirá el riesgo de fraude.
- Los profesionales de riesgos empresariales son estrictos y tienen mucha responsabilidad sobre sus empresas. Procedimientos cuidadosos y exhaustivos y tomarse el tiempo para evaluar cada caso reducirán el riesgo de incumplimiento.

Dentro de los mecanismos de créditos y cobranzas se debe considerar en la gestión de crédito y cobranza se divide en tres partes, la primera en el análisis del crédito que debe ser clara y concisa, se debe analizar todo sobre el cliente; es decir, su actividad económica para saber su nivel del pago, su historial crediticio, referencias comerciales, etc., que ayudaran a la toma de decisiones para el otorgamiento del crédito; luego de pasar este paso las condiciones de venta es lo siguiente que se debe acordar puesto que hay varias condiciones que se puede ofertar a los clientes como la venta de contado, bajo deposito, contra entrega o a crédito con días plazo, las mismas que serán pactadas luego del análisis del cliente, y tiene relación con las condiciones de pago ya que según la modalidad que se adopte en la venta por ejemplo si la venta fue a crédito, la condición de pago es que debe cancelar la deuda a 30, 60, 90 o 120 días de plazo (Castillo, 2021).

2.1.2.4 Teoría de la planificación estratégica

La teoría de la planificación estratégica es una disciplina que se enfoca en la formulación, implementación y control de estrategias para alcanzar los objetivos y metas de una organización. Esta teoría se basa en la idea de que las empresas y organizaciones deben tomar decisiones proactivas y deliberadas sobre cómo asignar sus recursos y dirigir sus acciones para lograr una ventaja

competitiva y enfrentar los desafíos del entorno en el que operan (Bojórquez & Pérez, 2013).

Hay aspectos claves dentro de la teoría de planificación estratégica que se deben tomar en consideración como el establecimiento de la misión, visión y metas de la organización que implica definir la misión y visión de la organización, así como establecer metas claras y alcanzables a largo plazo (Celaya y otros, 2017).

Llevar a cabo un análisis detallado del entorno externo e interno de la organización. Esto implica evaluar factores como el mercado, la competencia, las tendencias tecnológicas, las fuerzas económicas, las regulaciones gubernamentales, los recursos internos y las capacidades de la organización.

Se deben establecer los objetivos y metas de la organización una vez que se ha realizado el análisis del entorno. Estos objetivos deben ser claros, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo específico (SMART). Luego está el establecimiento de las estrategias que deben enfocarse en alcanzar esos objetivos, las estrategias pueden incluir la expansión del mercado, el desarrollo de nuevos productos, la adquisición de competidores, la mejora de la eficiencia operativa, entre otras (Calderón, 2017).

Una vez formuladas las estrategias se procederán a su implementación, lo que implica asignar los recursos adecuados, definir responsabilidades, establecer planes de acción y asegurarse de que todos los miembros de la organización estén alineados con los objetivos estratégicos.

Finalmente está la evaluación y control donde se debe realizar un seguimiento y evaluación constante de la implementación de las estrategias para verificar su efectividad. Si es necesario, se realizan ajustes y correcciones para mantenerse en el camino correcto hacia el logro de los objetivos (Bojórquez & Pérez, 2013).

En resumen, la teoría de la planificación estratégica es una herramienta valiosa para que las organizaciones definan una dirección clara y tomen decisiones informadas para lograr una ventaja competitiva y alcanzar el éxito a largo plazo. Es una disciplina esencial en el ámbito empresarial y en otros sectores para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno y aprovechar las oportunidades de crecimiento.

Es importante adaptar y aplicar estos conceptos de la teoría de la planificación estratégica al contexto específico de este proyecto de investigación de plan estratégico para mejorar la gestión de la recuperación de cartera de la empresa Importadora Industrial Agrícola del Monte AG. Esto implica considerar los objetivos y características particulares de la empresa, así como sus recursos y restricciones existentes.

2.1.2.5 Periodo promedio de cobro

El periodo promedio de cobro es un indicador financiero que mide el tiempo promedio que una empresa tarda en recibir los pagos de sus clientes por las ventas a crédito. Es una métrica importante dentro de la gestión de cuentas por cobrar y proporciona información valiosa sobre la eficiencia del proceso de cobranza de una empresa (Ballesteros, 2017).

El cálculo del periodo promedio de cobro se realiza dividiendo el número total de días en un periodo específico por el índice de rotación de cuentas por cobrar. El índice de rotación de cuentas por cobrar, a su vez, se obtiene dividiendo las ventas a crédito promedio por el saldo promedio de cuentas por cobrar durante el mismo periodo.

$$\text{Índice de rotación de cxc: } \frac{\text{Vtas a credito promedio}}{\text{Saldo promedio de cxc}}$$

$$\text{Periodo promedio de cobro: } \frac{360}{\text{Rot de cxc}}$$

Se puede decir que, el periodo promedio de cobro ofrece una perspectiva temporal de la eficiencia en la recuperación de cuentas por cobrar, ayudando a las empresas a evaluar y mejorar sus prácticas de cobranza, así como a gestionar su liquidez de manera más efectiva. Un periodo promedio de cobro más corto suele indicar una gestión de cuentas por cobrar más eficiente y una entrada de efectivo más rápida (Vicente-Pinacho, 2015).

Mejorar el tiempo promedio de recuperación es fundamental para nuestra economía siendo lo más importante, para evitar una inflación financiero:

- Documentación completa de todas las relaciones comerciales: pedidos, guías de remisión y facturas.
- Entregar el servicio o producto correctamente y sin errores o incidencias que retrasen el pago del cliente.
- Condiciones de configuración correcta, formularios y períodos de pago.
- Utilice límites de riesgo y perfiles de clientes siempre que sea posible.
- Simplifica el proceso de facturación y maximicen el proceso de apertura de credito.
- Implementar una gestión preventiva de cobranza por parte del gestor encargado misma que analizara y se basara en los plazos otorgados inicialmente.

Siendo importante el período promedio de cobro tomando como una guía financiera que muestra el tiempo promedio que le toma a su empresa cobrar una factura o deuda de un cliente. Este indicador es el principal para evaluar la situación financiera de la organización.

Es un ratio que debe analizarse en el contexto de la empresa, la industria y otros factores relevantes, como el número promedio de días que le toma a una empresa o negocio cobrar el dinero de sus clientes, finalmente nos dará información sobre la cantidad de días que pasan desde que vendemos un producto o servicio hasta que recibimos el pago.

2.1.2.6 Estrategia de cobranza

De acuerdo con Morales & Morales (2014), la gestión de cobros se identifica como una parte esencial en el ámbito de la recuperación de deudas, ya que, mediante la aplicación de diversas técnicas, posibilita alcanzar una recaudación óptima. Este rendimiento eficaz resulta beneficioso para la entidad, ya que contribuye a mantener su estabilidad económica. Además, señala que en esta área se establecen las pautas para la recolección de fondos y que el personal capacitado, a través de sus habilidades y esfuerzos, logra concretar los objetivos previamente establecidos por la entidad (p. 146).

En las etapas de gestión de cobranza, es esencial implementar estrategias que permitan a la empresa comercializadora ofrecer soluciones de pago viables a los consumidores, asegurando al mismo tiempo mantener relaciones comerciales efectivas. Morales y Morales (2014) enfatizan la necesidad de establecer estrategias para segmentar la cartera de clientes según criterios como antigüedad, monto deudor, tipo de producto y perfil del cliente. Estas estrategias, basadas en el historial de cumplimiento de pagos, se convierten en criterios para futuros otorgamientos de créditos.

Existen siete estrategias comunes de cobranza, incluyendo la cobranza normal, preventiva, administrativa, domiciliaria, extrajudicial, perjudicial y judicial. La aplicación de estas estrategias es fundamental para adaptarse a situaciones específicas y lograr una gestión eficiente de cuentas por cobrar.

Cobranza Normal: Implica el uso de métodos tradicionales de pago, como la emisión de estados de cuenta o facturas.

Cobranza Preventiva: Consiste en enviar recordatorios a los clientes sobre fechas de vencimiento cercanas o recientes. Estos recordatorios pueden realizarse a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos o visitas.

Cobranza Administrativa: Se enfoca en atender la cartera de clientes cuyos pagos están por vencer y que aún no han sido gestionados anteriormente.

Cobranza Domiciliaria: Cuando un cliente se retrasa en el pago de sus cuentas, se sugiere que un corresponsal o gestor designado lo atienda. Esta estrategia puede implicar cobros en efectivo para saldar el atraso, convenios de pago (donde se acuerda el pago de un porcentaje y se establece un plan de pago) o la recuperación de la mercadería.

Cobranza Extrajudicial: Enfocada en cuentas vencidas en las que la gestión de cobranza previa no ha tenido éxito. Se busca al deudor para negociar la deuda no pagada, evitando así llegar a una demanda legal.

Cobranza Perjudicial: Realizada por empresas de servicios bancarios, esta estrategia se implementa debido a los retrasos en los pagos de créditos monetarios. La empresa busca persuadir al deudor para que cumpla con sus obligaciones financieras.

Cobranza Judicial: Se activa cuando el deudor no ha saldado sus obligaciones crediticias. El acreedor procede a protestar los pagarés u otros documentos con garantías, iniciando así los trámites judiciales para saldar la deuda, cubriendo los gastos asociados a la cobranza.

Para implementar estas estrategias, es crucial segmentar el portafolio de clientes considerando factores como antigüedad, perfil y valor del producto. Morales y Morales (2014, p. 145) destacan la importancia de reaccionar de manera inmediata y adecuada a las situaciones existentes, gestionando de manera efectiva la cartera de clientes y aplicando estrategias coherentes con las condiciones del mercado y las características de los clientes.

Según Peña (2009), los gerentes deben contar con datos actualizados sobre la situación crediticia de los clientes, analizando factores como cantidad de créditos otorgados, montos aprobados, antigüedad de saldos vencidos, tasas de interés, entre otros. Esta información permite un análisis constante del comportamiento de los clientes y las deudas, facilitando la toma de medidas para reducir la morosidad.

En términos de tiempo, Brachfield (2017) destaca la importancia de un recobro rápido, ya que aumenta las posibilidades de cobro antes de que transcurran tres meses desde la falta de pago. La tabla proporcionada por Brachfield muestra cómo las probabilidades de cobro disminuyen a medida que aumenta el tiempo transcurrido desde el impago.

Tabla 2: Días de credito comerciales- recaudaciones

Tiempo desde impago	Probabilidad de cobro
Entre 1 a 30 días	98%
Entre 30 a 60 días	94%
Entre 60 a 90 días	85%
Entre 90 a 120 días	74%
Entre 120 a 150 días	65%
Entre 150 a 180 días	58%
Entre 180 a 270 días	43%
Pasados 360 días	27%
Pasados 720 días	14%

Fuente: Brachfield (2017).

En este contexto, Velez y Jaime (2018) sugieren verificar historiales crediticios y realizar inspecciones domiciliarias como estrategias para abordar a personas morosas. Además, Armijos et al., (2018) subrayan la importancia de un sistema de control que monitoree las cuentas por cobrar y permita hacer seguimiento tanto al personal como al cliente. Establecer políticas crediticias y llevar a cabo verificaciones domiciliarias antes de otorgar créditos son prácticas fundamentales según estos autores.

Espinoza (2017) agrega que el diálogo con el cliente es esencial, especialmente en situaciones judiciales. Buscar alternativas beneficiosas para ambas partes y mantener relaciones positivas es crucial para asegurar la continuidad comercial. En resumen, la gestión efectiva de la cobranza requiere la implementación de estrategias específicas adaptadas a las circunstancias

particulares de cada cliente y una atención constante a la evolución de las cuentas por cobrar.

2.1.2.7 Aspectos claves para determinar estrategias

Para iniciar con el diseño de estrategias para una empresa hay elementos clave que se deben considerar para comunicar y alinear a todos los miembros de la organización en torno a una dirección común y compartida.

Análisis situacional

Esta es una etapa esencial en el desarrollo de un plan estratégico. Permite comprender el entorno en el que opera la organización y evaluar tanto sus fortalezas y debilidades internas como las oportunidades y amenazas externas. Para llevar a cabo un análisis completo, se pueden utilizar diversos métodos y herramientas.

- Análisis Interno
 - Análisis FODA (SWOT): El análisis FODA es una herramienta ampliamente utilizada para evaluar las fortalezas (strengths), debilidades (weaknesses), oportunidades (opportunities) y amenazas (threats) de la organización. Se realiza identificando los aspectos internos relevantes, como recursos, capacidades, procesos y cultura organizacional.
 - Matriz de Capacidades (McKinsey 7-S): Esta matriz examina siete elementos clave de la organización: estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades, valores compartidos y estrategia. Permite evaluar cómo estos elementos interactúan y apoyan la efectividad y el logro de los objetivos de la empresa.
- Análisis Externo:

- **Análisis PESTEL:** Este análisis examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar a la organización. Ayuda a comprender el contexto en el que opera la empresa y las posibles implicaciones futuras.
- **Análisis de las 5 Fuerzas de Porter:** Desarrollado por Michael Porter, este modelo identifica cinco fuerzas que afectan la competencia en una industria: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre competidores existentes.
- **Análisis de Competencia**
 - **Benchmarking:** Consiste en comparar el desempeño, prácticas y resultados de la organización con los de competidores líderes en el mercado. Esto ayuda a identificar oportunidades de mejora y obtener una ventaja competitiva.
 - **Perfil de Competidores:** Realizar una evaluación detallada de cada competidor relevante en el mercado. Se analizan aspectos como su estrategia, ventajas competitivas, capacidades y debilidades, posicionamiento en el mercado, entre otros.

En el análisis del entorno se puede utilizar cualquiera de estos métodos y cualquiera de sus combinaciones. La combinación de varios enfoques y el uso de datos confiables y actualizados son fundamentales para obtener un análisis integral y relevante que permita tomar decisiones estratégicas informadas.

2.1.2.8 Las estrategias en la recuperación de cartera

Esa así que para el diseño de estrategias para la recuperación de cartera debe determinar los siguientes aspectos:

- **Análisis de la cartera:** Es importante realizar un análisis detallado de la cartera de clientes, incluyendo la identificación de los clientes morosos, el monto de la deuda, la antigüedad de la deuda y la probabilidad de recuperación.
- **Identificación de estrategias de cobranza:** Es necesario identificar estrategias efectivas de cobranza, incluyendo la segmentación de clientes, la definición de políticas de crédito, la implementación de planes de pago y la negociación de acuerdos de pago.
- **Establecimiento de objetivos y metas:** Es importante establecer objetivos y metas claras y alcanzables para la recuperación de la cartera, incluyendo el monto de la deuda a recuperar, el plazo para la recuperación y los indicadores de desempeño.
- **Implementación y seguimiento:** Una vez definidas las estrategias y objetivos, es necesario implementarlas y realizar un seguimiento constante para evaluar su efectividad y realizar ajustes si es necesario.
- **Comunicación efectiva:** Es importante establecer una comunicación clara y efectiva con los clientes morosos, incluyendo la definición de canales de comunicación y la capacitación del personal encargado de la recuperación de la cartera.

Además, el plan estratégico debe estar alineado con la misión, visión y objetivos de la empresa, y debe considerar el entorno económico y competitivo en el que se desenvuelve la empresa. Es importante que el plan estratégico sea realista y factible, y que cuente con el apoyo y compromiso de la alta dirección y el personal de la empresa.

2.1.2.9 Descripción del crédito de la empresa objeto de estudio

Se considera de relevancia para esta investigación el dar a conocer la estructura que la empresa mantiene en cuanto a sus clientes, dado que esto servirá como punto de referencia para el análisis de la problemática planteada y la definición de las estrategias que servirán como solución.

La empresa objeto de este estudio cuenta con una extensa base de clientes que abarca tanto personas naturales como empresas privadas. Es relevante destacar que una parte significativa de sus ventas se efectúa mediante condiciones de crédito convencionales, en montos y plazos establecidos por la política de esta. Estas ventas a crédito constituyen más del 90% del volumen total de sus ventas.

En agosto de 2022, los 4 principales clientes de la empresa representaron el 13,72% de las ventas totales (15,69% en agosto de 2021 y 16,00% en diciembre de 2021). Esto refleja una distribución adecuada de su cartera de clientes y evidencia la mantención de un mercado diversificado, con ventas repartidas entre varios clientes, lo que ayuda a reducir el riesgo asociado a una posible concentración de ingresos en pocos clientes.

La política de crédito de la empresa abarca diversos plazos y períodos de gracia, según la división de negocios correspondiente. Por ejemplo, para la División de Agroquímicos, los días de crédito oscilan entre 30 y 180 días, con un margen de hasta 30 días de gracia. En cuanto a las divisiones de Semillas y Fertilizantes, los días de crédito varían entre 30 y 150 días, y se contemplan períodos de gracia que van desde 15 hasta 30 días. Por último, para la división de Banano, los días de crédito se encuentran entre 30 y 120 días, con una tolerancia de hasta 30 días de gracia.

En relación con la edad de las cuentas por cobrar de la compañía, al 31 de agosto de 2022, la cartera por vencer representó el 62,83% del total de la cartera (frente al 72,94% en diciembre de 2021). En segundo lugar, la cartera

vencida con más de 120 días representó el 14,78% de la cartera total (frente al 15,87% en diciembre de 2021). Estos resultados indican que existe la posibilidad de enfrentar un riesgo potencial de incobrabilidad, lo que podría acarrear pérdidas para la compañía y afectar el flujo de efectivo en caso de un mayor deterioro de la cartera vencida.

2.2 Marco Legal

La fundamentación legal, es el principio o cimiento sobre el que se apoyan las ideas y datos vertidos en un proyecto. Toda investigación se relaciona con el desarrollo económico y social de una persona u organización social como parte del estado, es por ello por lo que ésta debe estar respaldada por leyes que garanticen los derechos de estos, es así que a continuación se detalla el marco legal que engloba los créditos en el país.

- **Código Civil:** El Código Civil de Ecuador regula los aspectos legales relacionados con las obligaciones, contratos, y responsabilidades de las partes en las operaciones de crédito y recuperación de deudas.
- **Ley Orgánica de Defensa del Consumidor:** Esta ley establece los derechos y deberes de los consumidores y regula las prácticas de cobranza y las estrategias permitidas para la recuperación de deudas.
- **Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria:** Esta ley regula las actividades de las instituciones financieras populares y solidarias y puede tener implicaciones en la gestión de cartera de estas instituciones.
- **Ley de Mercado de Valores:** Si la cartera incluye valores negociables o instrumentos financieros, esta ley regula su emisión y transacción.

- **Superintendencia de Bancos y Seguros:** Esta entidad es la encargada de supervisar y regular el sistema financiero en Ecuador y puede emitir normativas y regulaciones específicas para la gestión de cartera por parte de las entidades financieras.

Por otro lado, la Resolución SC-DSC-G-2013-006, emitida por la Superintendente de Compañías, mediante la cual se reforma el Reglamento para el control de las ventas a crédito y de la emisión de tarjetas de circulación restringida, por parte de las compañías sujetas a la supervisión de la Superintendencia de Compañías (Resolución SCDSC-G-11-016 publicado en Registro Oficial No.639, de febrero 13 de 2012), en los siguientes términos:

- **Recargos por mora:** Las compañías nacionales y extranjeras con actividades en el Ecuador, sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, que dentro del giro ordinario de sus negocios realicen ventas a crédito o emitan a sus clientes tarjetas de identificación, consumo y descuento, y otras similares de circulación restringida para adquisición de bienes o servicios, podrán cobrar la tasa máxima de mora permitida por el Banco Central del Ecuador, así como un recargo de cobranza por pago tardío de cuotas, pero de ningún modo podrán cobrar conceptos adicionales, con excepción de los gastos por cobranza judicial. Para el efecto, la Superintendencia de Compañías establecerá semestralmente, mediante Resolución, la tabla con los valores máximos que, previa aceptación de los clientes, se podrán cobrar como recargo de cobranza por pago tardío de cuotas. No obstante, por esta vez, la Superintendencia podrá fijar la mencionada tabla, a partir de mayo 09 de 2013; y, regirá desde su publicación en el Registro Oficial hasta diciembre 31 de 2013.
- **Información a presentar:** Las compañías que realicen ventas a crédito o emitan a sus clientes tarjetas de identificación, deben remitir trimestralmente a la Superintendencia de Compañías, por vía electrónica, dentro de los 10 primeros días del trimestre siguiente, el

pliego de recargos de cobranza por pago tardío de cuotas, adicional a la información detallada en la Resolución SC-DSC-G-11-016.

En cuanto al Recargo de cobranza por pago tardío de cuotas. En el referido Registro Oficial No.960 también se publicó la Resolución SC-DSCG-2013-007, por la cual la Superintendencia de Compañías aprobó los valores máximos que, previa aceptación de sus clientes, las compañías que realicen ventas a crédito podrán cobrar como recargo de cobranza por pago tardío de cuotas. Los valores máximos establecidos podrán cobrarse una sola vez por cada cuota vencida, sin importar el número de días o meses de atraso.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación

El presente estudio adopta el método inductivo, lo cual implica un proceso de investigación que se mueve desde lo particular hacia lo general. Este enfoque se alinea con la tradición cualitativa de la investigación, la cual busca comprender fenómenos sociales complejos desde la perspectiva de los participantes y su contexto (Bulla & María, 2010).

El método inductivo permitió explorar y analizar los referentes teóricos relevantes que sustentan la investigación sobre la gestión de cobranzas. Por medio de este se examinaron diversas teorías y enfoques relacionados con la administración financiera, la gestión de riesgos crediticios y las estrategias de cobro efectivas.

Utilizando el método inductivo, se diseñó estrategias adecuadas para mejorar el proceso de gestión de cartera, basadas en los hallazgos y análisis de la situación actual de la empresa. Estas estrategias incluyeron la implementación de tecnologías de gestión de cobranzas, la capacitación del personal, la segmentación de clientes y la optimización de los métodos de comunicación y seguimiento.

Existen dos enfoques principales en la investigación son el cualitativo y el cuantitativo, y cada uno tiene características distintivas. El enfoque de cualitativo de naturaleza exploratoria se orienta hacia la recopilación de datos descriptivos, prescindiendo de valores numéricos, mediante métodos como entrevistas, observaciones participativas, grupos focales y análisis de contenido (Agudelo et al., 2018). Mientras que, el enfoque cuantitativo se caracteriza por su naturaleza cuantificable, siendo utilizado para medir, cuantificar y analizar datos numéricos con el propósito de identificar patrones, relaciones y regularidades (Hernández-Sampieri, 2018).

Teniendo en consideración las definiciones anteriores, en esta investigación se llevará a cabo el enfoque cualitativo. Mediante técnicas cualitativas como entrevistas en profundidad y análisis de documentos internos, se obtuvo una comprensión detallada de cómo se lleva a cabo actualmente la gestión de cobros en la empresa. Estas herramientas permitieron captar las percepciones, opiniones y experiencias de los empleados involucrados en el proceso, así como identificar los desafíos y obstáculos que enfrentan en la recuperación de la cartera vencida.

El enfoque cualitativo en esta investigación sobre estrategias de cobro permitió una comprensión profunda y contextualizada de la situación actual de la gestión de cobranzas, las necesidades del segmento de mercado de la empresa, y las oportunidades para mejorar el proceso de recuperación de cartera vencida. Integrar métodos cualitativos en el estudio ayudó a diseñar estrategias más efectivas y centradas en el cliente, lo que contribuirá a optimizar la gestión de cobros y mejorar la eficiencia en la recuperación de cartera de la empresa Importadora Industrial Agrícola Del Monte

3.2 Alcance de la investigación

La elección entre alcance exploratorio, descriptivo o correlacional depende de los objetivos y la naturaleza del fenómeno. El alcance exploratorio se emplea en investigaciones donde el tema es novedoso o poco estudiado. Su propósito es obtener una comprensión inicial y generar hipótesis al explorar conceptos, ideas o fenómenos sin preconcepciones claras. Las metodologías asociadas incluyen el uso de métodos cualitativos, revisión de literatura y entrevistas, permitiendo una aproximación flexible y abierta para abordar el objeto de estudio (Guerrero & Guerrero, 2020).

Por otro lado, el alcance descriptivo se orienta a describir de manera detallada las características específicas de una población o fenómeno, respondiendo a preguntas fundamentales sobre quién, qué, cuándo y cómo. Su objetivo central es proporcionar una imagen detallada y precisa del objeto de estudio, y para ello, utiliza metodologías como encuestas, cuestionarios y

observación sistemática. Este enfoque busca obtener una comprensión minuciosa de los aspectos particulares del tema investigado, contribuyendo a un análisis detallado y concreto (Hernández-Sampieri, 2018).

El alcance correlacional se emplea para analizar las relaciones entre dos o más variables, sin involucrar manipulación experimental ni establecer causalidad directa. Su objetivo principal radica en identificar y cuantificar la fuerza y dirección de las asociaciones entre las variables estudiadas. En este enfoque, se utiliza una metodología basada en el análisis estadístico, como el uso de coeficientes de correlación, para evaluar la magnitud y la naturaleza de las conexiones entre las variables, permitiendo una comprensión más profunda de las interrelaciones existentes sin atribuir necesariamente relaciones causa-efecto (Guerrero & Guerrero, 2020).

En base a las definiciones anteriores, el tipo de investigación adoptado en este estudio es descriptivo no experimental. Este enfoque se centra en la descripción detallada y precisa de las características específicas de un fenómeno o una población, sin la manipulación de variables ni la aplicación de tratamientos experimentales. El propósito principal es proporcionar una comprensión minuciosa del objeto de estudio, permitiendo una exploración exhaustiva de sus dimensiones y aspectos relevantes.

El enfoque descriptivo no experimental permitió recopilar información detallada sobre la situación actual de la gestión de cobranzas en la empresa Importadora Industrial Agrícola Del Monte. Esto incluyó el análisis de procesos, políticas existentes, herramientas utilizadas y desafíos enfrentados en la recuperación de cartera vencida.

3.3 Técnica e instrumentos para obtener los datos

La obtención de datos constituye un paso esencial en cualquier proceso de investigación o análisis, y diversas técnicas e instrumentos pueden aplicarse según la naturaleza de los datos y el contexto de la investigación. En este caso el contexto de la investigación es conocer en profundidad el proceso de

recuperación de cartera que lleva Importadora Del Monte, así como los desafíos que tienen al momento de la gestión de cobranzas y las estrategias que están implementando.

Es por esto que la técnica que se usó es la de la entrevista, con la finalidad de entrevistar a profesionales con experiencia en las áreas de cobranzas y financiera de la empresa para obtener percepciones, opiniones y conocimientos en profundidad de la situación en Importadora del Monte.

La técnica de la entrevista se caracteriza por involucrar guías de entrevistas y grabadoras, donde un entrevistador interactúa directamente con el participante para obtener información detallada que por lo general está en un cuestionario (Guerrero & Guerrero, 2020). Para esto se desarrolló un cuestionario con 11 preguntas abiertas abarcando temáticas que se consideran de relevancia para esta investigación.

Así también, dada la naturaleza de la investigación y de los instrumentos para la obtención de datos, se implementó la técnica de investigación documental para conocer el estado de la gestión de cobranzas por medio del análisis de los datos históricos de la cartera de la empresa.

La técnica de investigación documental desglosa su proceso en varios pasos esenciales. En primer lugar, se enfoca en la identificación clara del tema de investigación y los objetivos específicos a alcanzar con la recopilación de documentos. Luego, implica la búsqueda y recopilación de fuentes relevantes, seguida de la selección de documentos confiables y pertinentes (Hernández-Sampieri, 2018). Para esta parte de la investigación se hizo uso de los informes anuales de estados financieros que realiza la empresa a Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores (SCV), así como el uso de los informes riesgos presentados por la calificador de riesgo Class International, dado que Inmonte es emisora en el mercado de valores por lo que se ve obligada a presentar dichos informes.

En este trabajo de investigación, se usó la combinación de investigación documental con entrevistas dada la necesidad de obtener una comprensión holística y contextualizada del fenómeno estudiado. La investigación documental proporciona un marco teórico sólido y la identificación de tendencias, mientras que las entrevistas ofrecen perspectivas individuales y experiencias, enriqueciendo la investigación. Este enfoque integral, basado en la triangulación de datos, fortalece la validez y solidez de los resultados obtenidos.

A continuación, se presenta el cuestionario de la entrevista que se aplicó a la recolección de datos:

1. ¿Cómo considera usted la situación actual de las cuentas por cobrar en la empresa?
2. ¿Cuál es la metodología actual utilizada para la gestión de cobros?
¿Existen procesos que permitan otorgar créditos a clientes?
3. ¿Posee una política de créditos? ¿Qué tan efectiva es su aplicación o cuáles son las limitantes que posee actualmente para aplicarla?
4. ¿Qué estrategias han aplicado previamente para recuperar la cartera vencida? ¿Cuál fue su efectividad?
5. ¿Cuáles son los factores que influyen al diseñar sus estrategias de cobro en el mercado agrícola?
6. ¿Han experimentado cambios en las estrategias de cobro debido a factores externos como condiciones climáticas extremas? ¿Cuáles han sido estos cambios?
7. ¿Qué indicadores o métricas utilizan para evaluar la eficacia de sus estrategias de cobro?
8. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan al intentar recuperar la cartera vencida en el contexto agrícola?
9. ¿Puede compartir experiencias exitosas o fracasos pasados en la gestión de cartera vencida? ¿Qué aprendizajes obtuvieron de estas experiencias?
10. ¿Qué cambios o mejoras propondrían para optimizar el proceso de gestión de cartera vencida?
11. ¿Han considerado implementar nuevas tecnologías o enfoques innovadores para mejorar la recuperación de deudas?

El cuestionario de la entrevista se la realizó con los siguientes objetivos para la investigación:

- Comprender la percepción del entrevistado sobre el estado actual de las cuentas por cobrar, incluyendo posibles problemas y desafíos.
- Identificar la metodología actual utilizada para la gestión de cobros, así como la existencia de procesos para otorgar créditos a clientes. Esto puede ayudar a evaluar la eficiencia de los métodos actuales.
- Analizar las estrategias previas utilizadas para recuperar la cartera vencida, evaluando su efectividad y extrayendo lecciones aprendidas.
- Identificar los factores específicos que influyen en el diseño de estrategias de cobro, centrándose en el mercado agrícola.
- Conocer los indicadores o métricas utilizados para evaluar la eficacia de las estrategias de cobro y cómo se aplican.
- Explorar propuestas de cambios o mejoras para optimizar el proceso de gestión de cartera vencida.

En conjunto, estos objetivos proporcionarán una visión integral de la gestión de cuentas por cobrar en la empresa objeto de estudio.

Al usar la técnica de la entrevista que es una herramienta de la investigación cualitativa no aplica el muestreo para la recolección de datos. En este caso se procedió a escoger a cinco colaboradores involucrados con las cobranzas como lo son las personas del departamento comercial y de créditos y cobranzas, así como áreas que son impactadas directamente por la gestión de cobranzas como lo es el departamento financiero.

Estos colaboradores son profesionales que poseen experiencia en la empresa y que contribuyen de forma relevante en esta investigación, por medio de sus perspectivas de la problemática planteada, así como sugerencias de mejora. Estos datos se complementarán con el análisis de las cifras de cartera de la empresa. Los entrevistados serán:

- Coordinadora de créditos y cobranzas
- Representante técnico comercial

- Call center
- Analista financiero.
- Oficial de cobranzas

En el marco de la presente investigación, se optó por la aplicación de un muestreo voluntario, involucrando activamente a los empleados de Importadora del Monte que cuentan con experiencia en el ámbito de créditos y cobranzas. La selección de este método se fundamenta en la necesidad de obtener perspectivas y conocimientos especializados directamente vinculados al tema central de estudio.

3.4 Presentación y análisis de resultados de las entrevistas

Tabla 3: Tabulación de las entrevistas.

PREGUNTAS DE ENTREVISTA	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	ENTREVISTADO 4	ENTREVISTADO 5
¿Cómo considera usted la situación actual de las cuentas por cobrar en la empresa?	En el sector y la empresa están retrasadas y vencidas debido a las situaciones climáticas que afectan al país.	Está en su estado intermedio misma que ha cumplido en más del 85% en cumplimiento de meta mensual	Las cuentas por cobrar están vencidas debido a que algunos plazos no se cumplen cabalmente.	Demanda atención debido a la disminución en la rotación anual de cartera y el aumento en el periodo de cobranzas, lo que impacta negativamente en el flujo de efectivo.	Nos encontramos en una situación bastante vulnerable misma que el sector agrícola actualmente atraviesa momentos críticos sin embargo la rotación de la cartera ha mejorado este año 2023
¿Cuál es la metodología actual utilizada para la gestión de cobros? ¿Existen procesos que permitan otorgar créditos a clientes?	Se utilizan facilidades de pago, como cheques a fecha, transferencias, depósitos, TC, para incentivar las cobranzas ofrecemos promociones, descuentos, beneficios.	Se cobra a raíz del vencimiento telefónicamente Se envía estados de cuenta Visitar a los clientes	Me encargo de gestionar las cuentas por cobrar realizando llamadas telefónicas diarias, enviando mensajes por WhatsApp y notificaciones por correo electrónico a los clientes, luego de que las cuentas han sido revisadas por la oficial.	Utiliza un enfoque estructurado para la gestión de cobros, que incluye revisión de solvencia y análisis de riesgos antes de otorgar créditos. A pesar de contar con un seguro de crédito, la metodología actual muestra una prolongación en el periodo de cobranzas, indicando la necesidad de revisar y ajustar procesos para mejorar la eficiencia en la recuperación de cuentas por cobrar.	Para otorgar créditos se debe llenar una solicitud de crédito y a su vez se determina el cupo que se le puede otorgar en base al análisis realizado. Para el proceso de cobro se gestiona con llamadas.
¿Posee una política de créditos? ¿Qué tan efectiva es su aplicación o cuáles son las limitantes que posee actualmente para aplicarla?	Sí existe una política de crédito, pero existen muchas excepciones, ya que se revisa caso a caso y la competencia se muy agresiva por lo que nos obliga a ser flexibles en los créditos.	Si sostiene deuda no se puede seguir vendiéndole	El proceso se desarrolla en base a decisiones tomadas entre el vendedor de la zona y la jefa de crédito y cobranza.	Cuenta con una política de créditos, pero los resultados sugieren que su aplicación podría no ser lo suficientemente efectiva. Es necesario evaluar las limitantes actuales y considerar ajustes para mejorar la gestión de créditos y reducir el periodo de cobranzas.	Las políticas se cumplen en su 70% ya que a veces existen clientes triple AAA que se omiten las políticas .
¿Qué estrategias han aplicado previamente para recuperar la cartera vencida? ¿Cuál fue su efectividad?	Enviar notificaciones de pago, reportar a los clientes como vencidos afectando su buró de crédito, siniestrar cuentas con la aseguradora de cartera, y en algunos casos seguir vendiendo a medida que paga.	Reportarlos al buró de crédito	Hemos implementado estrategias como realizar llamadas según los compromisos pactados y obtener firmas en acuerdos transaccionales.	Se han implementado estrategias de recordatorio proactivo, acuerdos de pago y descuentos por pronto pago. La efectividad varía, pero en general, las estrategias han sido exitosas en la mayoría de los casos.	El tema de ejercer una demanda para recuperar la cartera más vencida.
¿Cuáles son los factores que influyen al diseñar sus estrategias de cobro en el mercado agrícola?	Competencia en el mercado Tipos de clientes, análisis por segmentos Margen y renta de las ventas	Las temporadas en las diferencias líneas de negocio sean maíz, arroz, banano	La pérdida de cultivos y las condiciones climáticas en cada zona son factores clave que consideramos al diseñar nuestras estrategias.	Es crucial considerar factores como estacionalidades de cosechas, fluctuación de precios y dependencia de condiciones climáticas, ya que estos pueden impactar la capacidad de pago de los clientes.	La temporada según su cosecha y siembra El tipo de cultivo Y las lluvias

PREGUNTAS DE ENTREVISTA	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	ENTREVISTADO 4	ENTREVISTADO 5
¿Han experimentado cambios en las estrategias de cobro debido a factores externos como condiciones climáticas extremas? ¿Cuáles han sido estos cambios?	Sí, debido al niño que se aproxima y en algunas provincias inundaciones, la cobranza se retrasa y ha aumentado la cartera vencida, hemos tenido que otorgar refinanciamientos a cosechas.	Sí, correcto el fenómeno del niño afecto durante el año 2023 y que los agricultores no sembraron por miedo.	Sí, hemos otorgado plazos más extensos para el pago, donde los clientes firman acuerdos de pago y, si cumplen con más del 50%, se vuelve a considerar el otorgamiento de crédito en temporada.	Sí, condiciones climáticas poco favorables han llevado a ajustes en las estrategias, como periodos de gracia extendidos o planes de pago flexibles para los clientes afectados.	Los procesos siguen siendo los mismos.
¿Qué indicadores o métricas utilizan para evaluar la eficacia de sus estrategias de cobro?	Indicador de cumplimiento de presupuesto mensual y acumulativo Comparación de variación de cobranza actual y hace un año Porcentaje de morosidad en el tiempo	Por medio de prioridades o montos a cobrar	Evaluamos la eficacia de nuestras estrategias a través del presupuesto mensual.	Tasa de recuperación de la cartera, el tiempo promedio de cobro y la proporción de cuentas vencidas.	Actualmente nos basamos en un presupuesto por cumplimiento mensual.
¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan al intentar recuperar la cartera vencida en el contexto agrícola?	Los cambios en el mercado y los cambios climáticos que son influencia directa para la recuperación de la cartera	En el sector agrícola existen muchas empresas que otorgan plazos de crédito de 180+30 o establecen promociones por pronto pago.	Los principales desafíos incluyen la competencia con promociones financieras y la extensión de plazos.	La variabilidad en los ingresos agrícolas, la dependencia de las condiciones meteorológicas y los ciclos de cosecha.	En que quieran cancelar en 6 meses o un año que dura la nueva cosecha según el tipo de cultivo.
¿Puede compartir experiencias exitosas o fracasos pasados en la gestión de cartera vencida? ¿Qué aprendizajes obtuvieron de estas experiencias?	Los fracasos pasados que aun se ven reflejados en nuestra cartera vencida fue en su mayoría darle más crédito de lo que el cliente tenía como capacidad de pago, por lo que estamos mejorando las herramientas para análisis.	Sí, correcto recuperar una cartera vencida de 32k misma que se aceptó devolución de mercadería y la diferencia desglosada en partes y fijadas fechas de pagos.	En este sector, hemos observado que reportar al buró de crédito puede generar resistencia; algunos clientes pagan, mientras que otros se niegan.	No podría indicar las experiencias dado que no he sido partícipe del área directamente. Pero analizar experiencias pasadas proporcionaría valiosos aprendizajes.	Sí, poder recuperar una cartera del 2021 con abonos del cliente de 100 mensuales.
¿Qué cambios o mejoras propondrían para optimizar el proceso de gestión de cartera vencida?	Educar a los clientes para que entreguen cheques posfechados al plazo establecido al momento de recibir la mercadería. Y así disminuir el riesgo de no cobrar la cartera.	Cartas de pago sean legal – extrajudicial Reportes de buro a crédito x vencer o x vencido	Propondría facturar solo a clientes vencidos y establecer una política que indique que aquellos con deudas que superen los 15 días de vencimiento no podrán ser facturados.	Revisión detallada de los procesos de gestión de cartera para mejorar la eficiencia y reducir los días de cobro. Aumentar la automatización del seguimiento y la implementación de herramientas avanzadas de análisis de riesgos para una mejor predicción de la capacidad de pago de los clientes.	Aplicar APP que nos permitan automatizar cosas operativas, como ingreso de retenciones, cobros y temas contables, misma que nos permitirá tener más tiempo para gestionar las carteras zonales.
¿Han considerado implementar nuevas tecnologías o enfoques innovadores para mejorar la recuperación de deudas?	Al otorgar créditos a agricultores, quienes ofrecen su cosecha como respaldo mediante una prenda agrícola. Además, se están adoptando herramientas tecnológicas de monitoreo climático para evaluar la idoneidad de las zonas de venta mediante el análisis de condiciones climáticas y del suelo.	Sí, emitir el ingreso automatizado de la cobranza para que se actualice los estados de cuenta	Consideramos la instalación de WAPI para enviar mensajes masivos por WhatsApp como una opción para mejorar la comunicación y recuperación de deudas.	Adoptar tecnologías innovadoras, como análisis de datos, inteligencia artificial y herramientas avanzadas de gestión de cobros, para abordar la complejidad del entorno financiero y mejorar la eficiencia en el proceso de cobranzas.	Sí, correcto.

Elaborado por: Elaborado por: Mite, S y Tene, G (2024)

La información recopilada a través de las entrevistas proporciona una visión detallada de la gestión de cuentas por cobrar en la empresa, destacando las aportaciones significativas de cada entrevistado. A continuación, se presenta un análisis integral de las respuestas:

La situación actual de las cuentas por cobrar revela diversas perspectivas entre los entrevistados. Mientras que el entrevistado 1 atribuye retrasos a situaciones climáticas, el entrevistado 2 señala un estado intermedio positivo, cumpliendo más del 85% de la meta mensual. Por otro lado, los entrevistados 3 y 5 indica vencimientos por incumplimiento de plazos, y el entrevistado 4 destaca desafíos relacionados con la disminución en la rotación anual de cartera y el aumento en el periodo de cobranzas.

En cuanto a la metodología actual para la gestión de cobros, se observa una variedad de enfoques, desde facilidades de pago hasta visitas a clientes. Aunque el entrevistado 4 destaca un enfoque estructurado, también sugiere la necesidad de revisar y ajustar procesos para mejorar la eficiencia.

La existencia de una política de créditos es común, pero las excepciones varían. Mientras que el entrevistado 2 sostiene una política más estricta de no vender a quienes sostienen deuda, el entrevistado 1 menciona excepciones debido a la competencia.

Las estrategias para recuperar la cartera vencida son diversas, incluyendo notificaciones de pago, reportes de crédito y acuerdos transaccionales. Aunque la efectividad varía, se destaca la importancia de estrategias proactivas en todas las respuestas.

Mientras que la mayoría de los entrevistados reconocen la necesidad de ajustar las estrategias de cobro, el entrevistado 5 indica que los procesos siguen siendo los mismos, lo que podría indicar una falta de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno.

Los factores que influyen en el diseño de estrategias abarcan desde la competencia hasta las condiciones climáticas y la pérdida de cultivos, especialmente en el mercado agrícola, según destaca el entrevistado 4.

Los ajustes en las estrategias debido a factores externos, como condiciones climáticas extremas, son comunes y demuestran la adaptabilidad de las empresas a cambios en su entorno.

En cuanto a indicadores y métricas, se utilizan diversas medidas, desde cumplimiento del presupuesto hasta tasa de recuperación y tiempo promedio de cobro, según destaca el entrevistado 4.

Los desafíos en la recuperación de cartera agrícola son consistentes entre los entrevistados, destacando cambios en el mercado, condiciones climáticas y la competencia con plazos extendidos.

Las experiencias pasadas reflejan aprendizajes significativos, como evitar otorgar más crédito del necesario y aplicar estrategias exitosas, como acuerdos transaccionales.

Las propuestas de cambios o mejoras incluyen la sugerencia de educar a clientes para reducir riesgos y la implementación de medidas como cartas de pago legales y reportes de buró de crédito.

La implementación de nuevas tecnologías es evidente, desde la adopción de prenda agrícola y monitoreo climático hasta la consideración de herramientas como la automatización de ingresos y mensajes masivos por WhatsApp.

Las respuestas de los entrevistados identifican desafíos comunes en la gestión de cuentas por cobrar, pero también sugieren mejoras y adaptaciones a través de políticas más estrictas, educación al cliente y la incorporación de tecnologías innovadoras.

3.5 Presentación y análisis de resultados de la investigación documental

Para conocer los índices de rotación de cartera, el periodo de cobranzas, la rotación anual de las cuentas por pagar y el periodo de pago se hizo uso de los valores presentados en los balances auditados presentados a la SCVS, haciendo uso de la metodología que esta entidad usa para el cálculo de dichos ratios. Para lo cual, primero se presentarán los rubros de ventas y cuentas por cobrar que tiene la empresa durante el periodo analizado:

Tabla 4: Rubros para cálculo de rotación de cartera 2018-2023

RUBRO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	40,773	36,283	28,197	32,615	42,017	32,263
Cuentas por cobrar, Clientes y Relacionados	27,092	29,104	27,599	27,466	36,846	33,228

Nota: Valores en miles de USD.

Elaborado por: Mite, S y Tene, G (2024)

Con estos datos, se calcularon el índice de rotación de cartera y el periodo de cobro, se presentan los siguientes resultados:

Tabla 5: Ratios de rotación de cartera y periodo de cobro 2018-2023

RUBRO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Rotación anual de cartera (veces)	1.5	1.2	1.0	1.2	1.1	1.0
Periodo de cobranzas (días)	243	293	357	307	320	376

Nota: Para el cálculo de la rotación anual se usó el que indica la SCVS. El año 2023 se lo trabajó con datos de los estados financieros preliminares de la empresa a diciembre 2023.

Elaborado por: Mite, S y Tene, G (2024)

Como lo muestran los datos presentados, la disminución del índice de rotación anual de cartera de 1.5 en 2018 a 1 en 2023, indica que la empresa está tardando más en convertir sus cuentas por cobrar en efectivo. Generado por una dificultad en la recuperación de pagos. Este deterioro en la cartera se refleja en su periodo de cobranzas que pasa de 243 días en el año 2018 a 376 días en el año 2023.

Los datos presentador sugieren desafíos en la gestión del capital de trabajo en años anteriores, con problemas en la recuperación de pagos y ciclos de cobro/pagos desequilibrados. Son indicativos de desafíos financieros profundos. Es por esto que se vuelve necesario desarrollar estrategias para mejorar la recuperación de la cartera.

Así también, en base a lo anteriormente indicado, se hará una comparación con las empresas del mismo sector para verificar si esta es una realidad de la industria o es un tema de gestión interna de la organización estudiada. Para ello, se tomó a cuatro empresas que se consideran competencia directa, para el cálculo de sus ratios, también se hizo uso de la información financiera presenta a la SCVS, mismos que se presentan a continuación.

Tabla 6: Ratios de rotación de cartera y de pago a proveedores empresas del sector de venta de agroquímicos 2018-2022

RUBRO	2018	2019	2020	2021	2022
ECUAQUIMICA					
Rotación anual de cartera	2.3	2.1	2.1	2.4	2.4
Periodo de cobranzas	157	178	171	153	151
AGRIPAC SA					
Rotación anual de cartera	3.2	2.7	2.7	3.3	3.2
Periodo de cobranzas	115	134	133	112	112
INTEROC S.A.					
Rotación anual de cartera	1.7	1.4	1.9	2.2	2.2
Periodo de cobranzas	219	235	195	166	169
FARMAGRO S.A.					
Rotación anual de cartera	2.0	1.8	2.1	2.4	2.6
Periodo de cobranzas	175	200	172	155	138

Nota: Para efectos del análisis comparativo, solo se presenta información al 2022 ya que aún no existe acceso público a la información financiera del 2023.

Fuente: Estados financieros auditados, SCVS (2023).

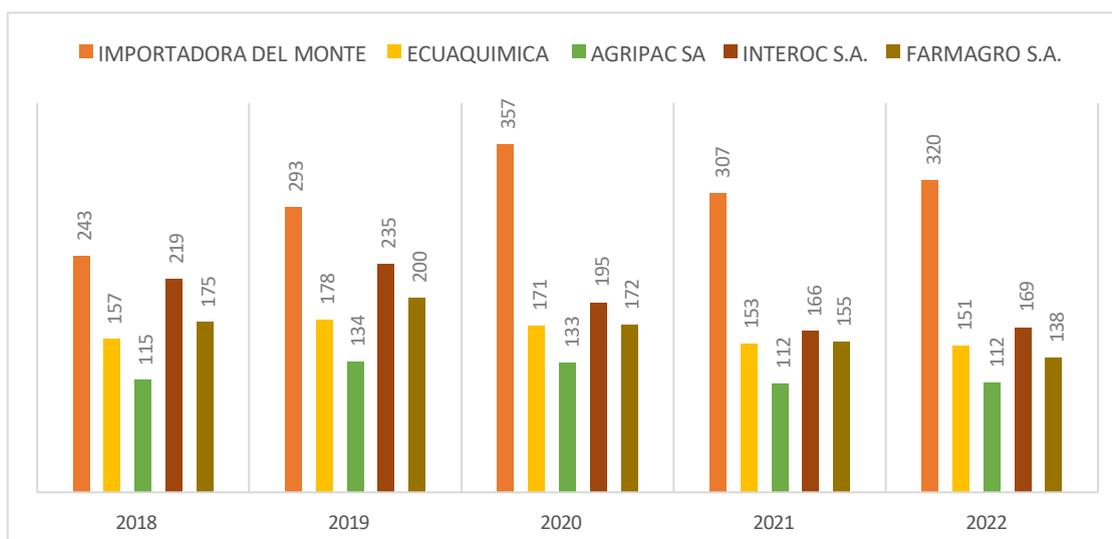
Como se muestra en la tabla presentada, Ecuaquímica ha disminuido sus días de cobranzas, lo que indica que ha mejorado su gestión de cuentas por cobrar. En el caso de Agripac muestra un comportamiento estable en el que financia sus actividades por medio de sus proveedores con una gestión de cartera eficiente. De la misma forma Interoc, ha mostrado una mejora en la gestión de sus cuentas por cobrar, lo que ha permitido que sus días de

recuperación de cartera se reduzcan considerablemente de 219 en el año 2018 a 169 en el año 2022. Finalmente, Farmagro demuestra unos índices variables pero que en general sus días de recuperación de cartera han disminuido en el año 2022.

Estos datos dejan en evidencia que las empresas competidoras del mismo sector tienen una mayor eficiencia de en la gestión de sus cuentas por cobrar con relación a Importadora Del monte, lo que sugiere una necesidad de revisar y ajustar sus políticas y procesos, especialmente considerando las prácticas exitosas de sus competidores en el sector.

A continuación, se realizan gráficas comparativas de Importadora del Monte con la competencia:

Figura 1. Comparativo del Período de cobranzas con la industria



Nota: Para efectos del análisis comparativo, solo se presenta información al 2022 ya que aún no existe acceso público a la información financiera del 2023.

Fuente: Estados financieros auditados, SCVS (2023).

Según la gráfica presentada, Importadora Del Monte es la que mayores días de recuperación de cartera presenta en comparación a su competencia, lo que indica que es necesario una revisión del proceso de cobranzas para conocer los factores que influyen en esta lenta recuperación. Es necesario poner especial atención y emplear un plan de acción para el recupero de la cartera más antigua y así poder reducir estos días de cobro.

Se debe tener en consideración que, la política de crédito de la empresa considera diversos plazos e inclusive periodos de gracia, dependiendo de la división de negocios de la que se trate. Así, para División agroquímicos los días de crédito van desde 30 hasta 180 y consideran hasta 30 días de gracia; para las divisiones de Semillas y Fertilizantes los días de crédito van desde 30 hasta 150 y consideran desde 15 días hasta 30 días de gracia; mientras que para la división de Banano los días de crédito van desde 30 hasta 120 y consideran hasta 30 días de gracia.

Respecto a la antigüedad de las cuentas por cobrar a clientes de la compañía, se revela que, al 30 de junio de 2023, la cartera por vencer de IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRÍCOLA DEL MONTE S.A. INMONTE representó el 67,37% del total de la cartera (78,63% en diciembre de 2022), seguida de la cartera vencida más de 120 días que representó el 10,84% de la cartera total (12,64% en diciembre de 2022). Los resultados mencionados sugieren afectaciones al flujo de efectivo en caso de un mayor deterioro de la cartera vencida.

Tabla 7: Evolución de la edad de cartera de Importadora Del Monte 2018-2022.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Por Vencer	12,763	15,496	18,259	20,454	27,786	16,946
0 – 30	3,985	1,842	1,408	965	1,478	2,991
31 – 60	1,406	1,166	1,421	694	565	2,658
Vencido	1,638	1,147	1,001	881	636	2,492
91 - 120	965	1,260	283	415	414	1,822
> 120	6,334	8,194	5,227	4,057	5,967	6,313
Total cartera	27,092	29,104	27,599	27,466	36,846	33,228

Nota: Valores en miles de USD.

Elaborado por: Mite, S y Tene, G (2024)

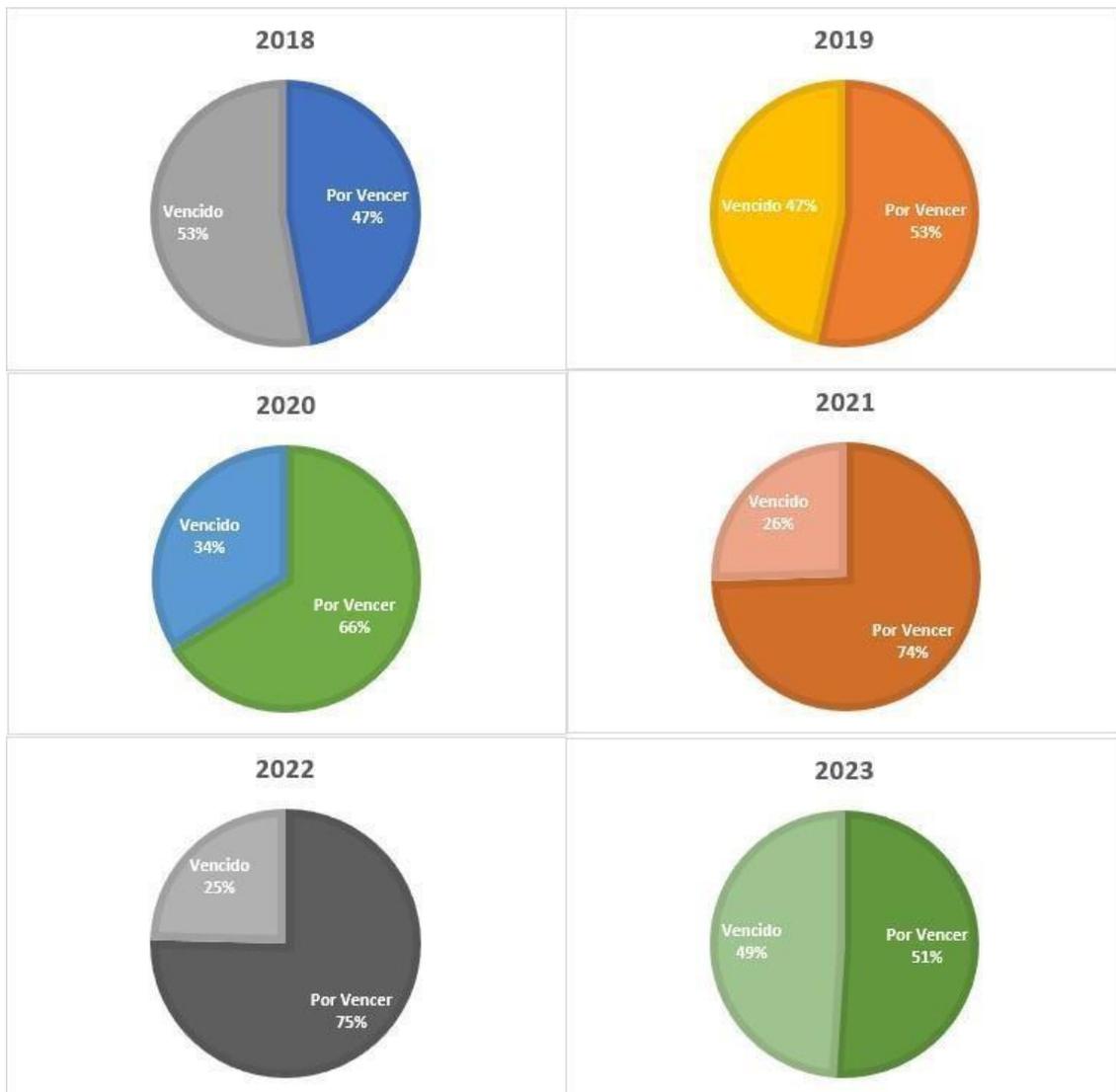
Según los datos presentado en la tabla 3, se puede observar un aumento constante en la sección de la cartera que está por vencer, pasando de 12.7millones en 2018 a 27.7millones en 2022. Este incremento se debe a una estrategia de expansión ya que se quiere llegar a un nuevo segmento del

mercado que son los agricultores directos para impulsar las ventas y promover el crecimiento de la empresa.

Al analizar las categorías de "Vencido por Rangos de Días," se observan tendencias específicas como: en la categoría de 0 a 30 días, se nota una disminución, señalando mejoras en el manejo de cuentas cercanas al vencimiento. La categoría de 31 a 60 días experimenta fluctuaciones, pero en general, se mantiene en niveles relativamente bajos, sugiriendo consistencia en la recuperación de cuentas en este rango de vencimiento. La disminución gradual en la categoría de 61 a 90 días señala una gestión más efectiva en comparación con años anteriores. En la categoría de 91 a 120 días, aunque hay variaciones, se mantiene en niveles manejables, indicando una atención adecuada a las cuentas en este rango. Sin embargo, al momento de analizar la categoría de vencido más de 120 días presenta una proporción significativa de la cartera, lo que indica el envejecimiento de la cartera y muestra el desafío en la recuperación de cuentas más antiguas que tiene la empresa.

A pesar de que Importadora Del Monte muestra una tendencia de crecimiento en su cartera por vencer, la proporción de cuentas vencidas, especialmente aquellas con más de 120 días, sugiere desafíos en la gestión de cobranzas. Siendo necesaria una revisión de políticas de crédito, el diseño de estrategias de recuperación y un monitoreo más riguroso de las cuentas envejecidas para mejorar la eficiencia en la gestión de la cartera. para visualizar estos datos de una forma más gráfica se presenta lo siguiente:

Figura 2. Comparativo de edades de cartera en el periodo 2018-2023.



Elaborado por: Mite, S y Tene, G (2024)

Las gráficas presentadas, indican que la cartera vencida ha disminuido desde el año 2018 de un 53% a un 49% en el 2023, las estrategias empleadas para disminuir la cartera vencida han tenido éxito; sin embargo, sigue siendo representativa dentro de la cartera, sobre todo la cartera que está vencida en más de 120 días.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA O INFORME

4.1 Título de la propuesta

Titulación Plan estratégico para mejorar la gestión de la recuperación de cartera de la empresa Importadora Industrial Agrícola del Monte.

4.2 Justificación

La gestión de cobranzas es un aspecto crítico para la salud financiera y la sostenibilidad a largo plazo de cualquier empresa. Una adecuada administración de las cuentas por cobrar garantiza un flujo de efectivo constante y predecible, lo que es esencial para cubrir los gastos operativos, pagar a los proveedores y mantener el funcionamiento fluido del negocio. Además, una gestión eficaz ayuda a reducir el riesgo de morosidad, minimizando así las pérdidas financieras y asegurando una cartera de clientes más sólida y confiable.

Otro aspecto relevante es la reducción de costos financieros asociados con una gestión ineficiente de cobranzas. La falta de seguimiento adecuado puede resultar en costos adicionales, como intereses por préstamos para cubrir déficits de efectivo, gastos de cobranza de deudas vencidas o pérdida de descuentos por pagos tempranos. Una gestión eficiente permite optimizar los recursos de la empresa, enfocándose en las cuentas y los clientes que representan mayores riesgos de incumplimiento.

En el caso de Importadora del Monte, como se explicó anteriormente, ha tenido que incurrir en un alto costo financiero para poder financiar los días de descalce que generan su baja rotación de cartera y poder asegurar la continuidad de la operatividad del negocio. Como se mostró, su periodo de cobranzas pasó de 243 días en el 2018 a 376 días en el 2023, así mismo su cartera vencida al 2023 es el 49% del total de sus cuentas por cobrar, lo que indican que se requiere de una reestructuración en la gestión de su cartera.

Por medio de las estrategias, se pretende mejorar el análisis de los clientes durante el proceso de concesión de crédito. Esto permitirá una evaluación más precisa y exhaustiva de su solvencia y capacidad de pago,

contribuyendo así a la reducción del riesgo crediticio y a la optimización de los recursos financieros de la empresa.

Además, se busca reducir significativamente el periodo de cobranzas, estableciendo una meta específica de 162 días. Esta medida tiene como propósito agilizar el flujo de efectivo y mejorar la liquidez de la organización, lo que puede traducirse en un aumento de la rentabilidad y una gestión financiera más eficiente.

Otro objetivo clave es la disminución en un 50% de la cartera vencida. Este enfoque busca minimizar las pérdidas relacionadas con los créditos impagos, optimizando así los recursos destinados a la recuperación de deudas y mejorando la salud financiera general de la empresa.

La propuesta involucra a varios grupos clave que tienen un papel crucial en el funcionamiento de Importadora del Monte. Estos incluyen a los accionistas, quienes invierten en la empresa con la expectativa de obtener ganancias y participar en decisiones estratégicas. Los empleados dependen de la empresa para su sustento y crecimiento profesional. Los clientes se benefician de productos y servicios de calidad que satisfacen sus necesidades. Finalmente, los proveedores colaboran proporcionando insumos esenciales para la operación de la empresa y constituyen una fuente de ingresos.

4.3 Dimensión de la propuesta

La dimensión de esta propuesta se centra en la mejora de la gestión de cobranzas de la empresa Importadora Industrial Agrícola del Monte. Con la finalidad de asegurar su crecimiento en el mercado y su operatividad, mejorar sus condiciones y su consolidación en el mercado.

4.4 Antecedentes

Obedeciendo el objetivo de esta propuesta que es el diseño estrategias que respondan a las oportunidades de mejora que hay en el proceso de gestión de cobranzas de Importadora del Monte. Se usará la herramienta FODA para determinar las estrategias requeridas. A continuación, se presente el análisis FODA.

El análisis FODA del caso de Importadora del Monte se puede realizar considerando los siguientes aspectos:

- **Fortalezas:**

F1. Diversificación de clientes: La empresa cuenta con una amplia base de clientes, lo que reduce el riesgo asociado a una posible concentración de ingresos en pocos clientes.

F2. Política de crédito variada: Ofrece condiciones de crédito flexibles según la división de negocios, lo que permite adaptarse a las necesidades específicas de cada sector.

F3. Disminución de la cartera vencida: A pesar de ciertos desafíos, la empresa ha logrado reducir su cartera vencida del 53% en 2018 al 49% en 2023.

F4. Adopción de nuevas tecnologías: Se evidencia la implementación de herramientas tecnológicas como la prenda agrícola y el monitoreo climático, así como la consideración de la automatización de ingresos y mensajes masivos por WhatsApp.

- **Oportunidades:**

O1. Mejora en la gestión de cuentas por cobrar: Existe la oportunidad de revisar y ajustar los procesos de cobro para mejorar la eficiencia y reducir el periodo de cobranzas.

O2. Aprendizaje de experiencias pasadas: Las experiencias pasadas reflejan aprendizajes significativos que pueden ser aplicados para mejorar la gestión de cobros en el futuro.

O3. Diseño de estrategias proactivas: Hay espacio para adoptar estrategias proactivas en la recuperación de la cartera vencida, como acuerdos transaccionales y educación al cliente.

O4. Ajuste de políticas de crédito: La empresa puede revisar y ajustar su política de crédito para reducir los riesgos de incobrabilidad y mejorar la eficiencia en la gestión de cuentas.

- **Debilidades:**

D1. Aumento en el periodo de cobranzas: El periodo de cobranzas ha aumentado de 243 días en 2018 a 376 días en 2023, lo que indica dificultades en la recuperación de pagos y una gestión menos eficiente.

D2. Proporción significativa de cartera vencida: A pesar de las mejoras, la cartera vencida sigue siendo representativa dentro de la cartera, especialmente la cartera vencida en más de 120 días.

D3. Desafíos en la gestión de cobranzas agrícolas: Se identifican desafíos comunes en la recuperación de cartera agrícola, relacionados con cambios en el mercado y condiciones climáticas.

- **Amenazas:**

A1. Competencia con plazos extendidos: La competencia con plazos extendidos puede afectar la capacidad de la empresa para recuperar pagos a tiempo.

A2. Condiciones climáticas y económicas: Factores externos como condiciones climáticas extremas pueden afectar la capacidad de pago de los clientes y aumentar el riesgo de incobrabilidad.

A4. Competencia agresiva: La competencia en el mercado puede presionar a la empresa para ofrecer condiciones de crédito más flexibles, lo que puede aumentar el riesgo de incobrabilidad.

Importadora del Monte enfrenta desafíos en la gestión de cobranzas, pero también cuenta con fortalezas y oportunidades para mejorar su eficiencia en este aspecto. La empresa puede beneficiarse del diseño y adopción de estrategias proactivas, la revisión de procesos internos y la adopción de tecnologías innovadoras para optimizar su gestión de cuentas por cobrar.

En base al FODA detallado se realizará la matriz con las estrategias FO FA DO DA que permitirán mejorar la gestión de la cartera.

Tabla 8: Matriz FO-FA-DO-DA

		Oportunidades	Amenazas		
IMPORTADORA DEL MONTE	O1	Mejora en la gestión de cuentas por cobrar	A1 Competencia con plazos de crédito extendidos		
	O2	Las experiencias han dejado aprendizajes para fortalecer las cobranzas	A2 Condiciones climáticas extremas pueden afectar la capacidad de pago de los clientes.		
	O3	Implementación de estrategias proactivas, acuerdos transaccionales con los clientes	A3 Competencia en el mercado puede presionar a la empresa para ofrecer condiciones de crédito más flexibles.		
	O4	Ajuste de la política de crédito actual que reduzca riesgo de incobrabilidad			
		Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA	
F1	Diversificación de clientes	F1O1	Sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM) para personalizar las estrategias de cobro según las necesidades de cada segmento de clientes.	F2A1	Analizar y reestructurar el proceso de las cobranzas en la empresa, estableciendo la gestión preventiva, operativa y de recuperación
F2	Política de crédito flexible que responde a las necesidades del mercado				
F3	Disminución de la cartera vencida	F4O4	Utilizar la política de crédito variada para reducir el riesgo de incobrabilidad. Segmentar aún más las condiciones de crédito según el perfil de riesgo de los clientes y el sector, utilizando análisis de datos predictivos.	F4A2	Sistemas de alerta temprana que identifiquen clientes con mayor riesgo de incumplimiento y establecer medidas preventivas.
F4	Adopción de nuevas tecnologías en la gestión de cobranzas				
		Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA	
D1	Aumento del periodo de cobranzas	D1O2	Capacitar al personal de cobranzas en las lecciones aprendidas de casos anteriores y optimizar los procesos de seguimiento de pagos.	D3A2	Diversificar las fuentes de ingresos explorando nuevos mercados menos susceptibles a las fluctuaciones climáticas y económicas.
D2	Proporción significativa de la cartera vencida			D2A1	Políticas de selección de clientes más estrictas y realizar evaluaciones de riesgo periódicas para minimizar el impacto de la competencia en las condiciones de crédito.
D3	Desafíos en la gestión de cobranzas por cambios en el mercado y condiciones climáticas.				

Elaborado por: Mite, S y Tene, G (2024)

4.5 Acciones y actividades

Estrategia F101: Sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM) para personalizar las estrategias de cobro según las necesidades de cada segmento de clientes.

Acción: Sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM).

Actividad 1. Investigación y Selección de CRM.

- Investigar y seleccionar un sistema de CRM que se adapte a las necesidades y tamaño de la empresa.
- Evaluar las opciones disponibles en términos de funcionalidades, costos y escalabilidad.

Actividad 2. Personalización y Configuración del CRM.

- Configurar el CRM para adaptarlo a los procesos de cobro y gestión de cuentas por cobrar.
- Personalizar campos y flujos de trabajo para reflejar las necesidades específicas de cada segmento de clientes.

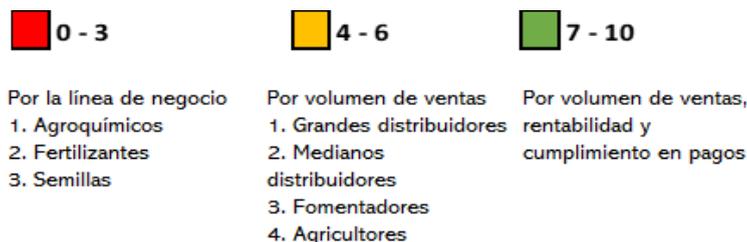
Actividad 3. Capacitación del Personal.

- Proporcionar capacitación detallada sobre el uso del CRM a todo el personal involucrado en la gestión de cuentas por cobrar.
- Organizar sesiones de formación para asegurar que el equipo esté familiarizado con las funciones y beneficios del sistema.

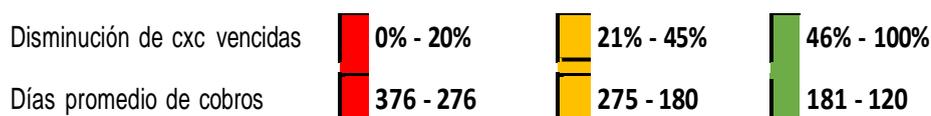
Indicadores clave de gestión de la estrategia.

- % de adopción del CRM, mide el porcentaje de empleados que han comenzado a utilizar el sistema de CRM para gestionar las cuentas por cobrar ($\frac{\text{\#personal de cobranzas que usa el CRM para su gestión}}{\text{\#personal de cobranzas}}$)
-  0%- 35% 36%- 65% 66%- 100%
- Número de segmentos de clientes definidos, rastrea el número de segmentos de clientes identificados y definidos en función de sus necesidades y comportamientos de pago. Cuantos más segmentos

se definan, mayor será la capacidad de personalización de las estrategias de cobro.



- Eficiencia en la gestión de cobros, evalúa la eficiencia del equipo de cobranzas al utilizar el CRM.



La fórmula del índice de disminución de CXC vencida es:

$$\frac{\text{CxC venc año 2024} - \text{CxC venc año 2025}}{\text{CxC venc año 2024}}$$

Estrategia F4O4: Utilizar la política de crédito variada para reducir el riesgo de incobrabilidad. Segmentar aún más las condiciones de crédito según el perfil de riesgo de los clientes y el sector, utilizando análisis de datos predictivos.

Acción: Utilizar la política de crédito variada para reducir el riesgo de incobrabilidad.

Actividad 1. Análisis de Datos y Segmentación de Clientes.

- Analizar datos históricos de crédito y comportamiento de pago para identificar patrones y tendencias.
- Segmentar clientes según su riesgo crediticio y características específicas del sector.

Actividad 2. Desarrollo de Políticas de Crédito Segmentadas.

- Desarrollar políticas de crédito específicas para cada segmento de clientes, teniendo en cuenta su perfil de riesgo y necesidades financieras. También teniendo en consideración las líneas de

negocio que tiene la empresa, semillas, agroquímicos, fertilizantes y kits agrícolas.

- Establecer límites de crédito, plazos de pago y condiciones contractuales adaptadas a cada grupo de clientes. Para esto se debe tener en consideración las líneas de negocio que tiene la empresa, semillas, agroquímicos, fertilizantes y kits agrícolas.
- Se propone que dentro de la política se segmenten los plazos de los clientes de la siguiente manera:
 - Distribuidor crédito de 0 a 90 días ya que cuentan con almacén.
 - Agricultores, se extiende hasta 150 días, ya que realizan siembras semestrales.
 - Fomentadores crédito de hasta 210 días, debido a que adquieren productos de Inmonte para su posterior venta a los agricultores, quienes liquidan la deuda con la cosecha. Una vez vendida esta última, los fomentadores nos remuneran por los productos adquiridos.

Actividad 3. Adopción de Herramientas de Análisis Predictivo.

- Adoptar una herramienta de análisis predictivo para anticipar el riesgo de incumplimiento y tomar medidas proactivas.
- Utilizar modelos de scoring crediticio y análisis de riesgo para evaluar la viabilidad crediticia de los clientes.

Indicadores clave de gestión de la estrategia.

- Porcentaje de política de crédito implementada al otorgar crédito a los clientes. Se mide en base al porcentaje de clientes que se aplicó la política al momento de sus análisis y no tuvieron excepción por parte de la gerencia ($\frac{\# \text{clientes en los que se aplicó la política}}{\# \text{clientes con crédito}}$).  40% - 60%  61% - 80%  81% - 100%
Para esta estrategia se asigna el 40% en el rango más bajo, dado que actualmente los clientes en los que se aplica la política de crédito se encuentran en un 50% en adelante, siendo la idea mejorar la aplicabilidad de la política de crédito.

- Aumento en la rentabilidad, mide el impacto de las políticas de crédito segmentadas en la rentabilidad. La reducción de los costos asociados con las cuentas incobrables (costos por cuentas incobrables / costo total gestión de cobranzas).

 65% - 80%

 64% - 40%

 39% - 25%

Estrategia F2A1: Analizar y reestructurar el proceso de las cobranzas en la empresa, estableciendo la gestión preventiva, operativa y de recuperación

Acción: Analizar y reestructurar el proceso de las cobranzas en la empresa.

Actividad 1. Análisis de Procesos Actuales.

- Realizar un análisis exhaustivo de los procesos actuales de cobranza, identificando áreas de mejora y posibles cuellos de botella.
- Recopilar datos y métricas relevantes sobre los tiempos de cobranza, eficacia de las estrategias de recuperación y niveles de satisfacción del cliente.
- Estudiar casos de éxito y estrategias innovadoras utilizadas por empresas similares.

Actividad 2. Diseño de un Nuevo Modelo de Cobranza.

- Definir roles y responsabilidades, establecer procesos estandarizados y seleccionar herramientas tecnológicas adecuadas para apoyar la gestión.
- Diseñar un nuevo modelo de gestión de cobranzas que incluya componentes preventivos, operativos y de recuperación. Un bosquejo de este modelo de cobranzas es el siguiente:

Figura 3. Diseño de modelo de cobranzas.



Elaborado por: Mite, S y Tene, G (2024)

- Establecer flujos de trabajo claros y responsabilidades definidas para cada etapa del proceso.

Actividad 3. Ejecución y Monitoreo.

- Implementar el nuevo modelo de cobranza en fases piloto, recopilando feedback y realizando ajustes según sea necesario.
- Establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) para monitorear el desempeño del proceso de cobranza y realizar seguimiento regular.
- Realizar evaluaciones periódicas para medir el desempeño del modelo, identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario

Indicadores clave de gestión de la estrategia.

- Tiempo de promedio de cobranzas
 Días promedio de cobros  376 - 276  275 - 180  181 - 120
- Tasa de recuperación de deuda
 Disminución de cxc vencidas  0% - 20%  21% - 45%  46% - 100%
- Porcentaje de clientes con pagos atrasados, es en base al número de clientes (#clientes atrasado / #total de clientes con crédito).
 65% - 80%  64% - 40%  39% - 25%

Estrategia F4A2: Sistemas de alerta temprana que identifiquen clientes con mayor riesgo de incumplimiento y establecer medidas preventivas.

Acción: Sistemas de alerta temprana.

Actividad 1. Identificación de Indicadores de Riesgo.

- Identificar indicadores clave que puedan prever el riesgo de incumplimiento de los clientes.
- Considerar variables como historial de pagos, comportamiento de compra y cambios en la situación financiera del cliente.

Actividad 2. Desarrollo de Sistema de Alerta.

- Desarrollar un sistema de alerta temprana que monitoree continuamente los indicadores de riesgo identificados.
- Establecer umbrales y criterios claros para activar las alertas y notificar al equipo de cobranzas. Estos criterios deben basarse en:
 - El historial de pagos de cada cliente viendo la frecuencia y puntualidad en sus pagos. Cliente que acumule 3 pagos consecutivos con retraso de más de 30 días debe ser una alerta.
 - Tendencia de pagos, observar patrones pago como retrasos repentinos.
 - Razón deuda/crédito, ya que un aumento brusco en este indicador puede que el cliente esté usando más crédito del que puede pagar. Si el indicador es igual o mayor al 80% debería ser una alerta.
 - Comportamiento de comunicación, evaluar la respuesta del cliente ante intentos de contacto por parte de la empresa. Si el cliente deja de responder a los seguimientos más de 15 días debería ser una alerta.
 - Información crediticia, estar atentos al cambio del score en su buró de crédito. Si el score es menor de 500 debería ser una alerta.
- La herramienta se la puede desarrollar en una hoja de Excel,

Actividad 3. Ejecución y Capacitación.

- Implementar el sistema de alerta temprana en el entorno operativo de la empresa.
- Proporcionar capacitación al personal de cobranzas sobre cómo interpretar y responder a las alertas generadas por el sistema.

Indicadores clave de gestión de la estrategia.

- Porcentaje de alertas activadas, mide el porcentaje de alertas generadas por el sistema de alerta temprana en relación con el total de clientes monitoreados. Esto en la etapa inicial.

 0% - 15%  16% - 30%  31% - 80%

- Porcentaje de clientes en riesgo, mide el porcentaje de clientes identificados como de alto riesgo de incumplimiento a través del sistema de alerta temprana. Proporciona una medida clara del impacto del sistema en la identificación proactiva de clientes con problemas de pago, a menor porcentaje de clientes en riesgo mejor efectividad. Esto en etapa de madurez y se aplica a los clientes vencidos. El indicador es Disminución de clientes en riesgo.

 31% - 80%  16% - 30%  0% - 15%

Porcentaje de falsas alarmas, mide el porcentaje de alertas generadas por el sistema que resultan ser falsas alarmas, es decir, clientes que no terminan incumpliendo con sus pagos. Una baja tasa de falsas alarmas indica una mayor precisión y fiabilidad del sistema.

 21% en adelante  8% - 20%  0% - 7%

Estrategia D1O2: Capacitar al personal de cobranzas en las lecciones aprendidas de casos anteriores y optimizar los procesos de seguimiento de pagos.

Acción: Capacitar al personal de cobranzas y optimizar procesos.

Actividad 1. Identificación de lecciones aprendidas.

- Identificar lecciones aprendidas de casos anteriores y experiencias pasadas en la gestión de cobranzas.
- Analizar casos exitosos y áreas de mejora en el manejo de cuentas por cobrar.

Actividad 2. Desarrollo de Capacitación Personalizada.

- Diseñar programas de capacitación personalizada que aborden las necesidades específicas del equipo de cobranzas.
- Incorporar ejemplos prácticos y estudios de caso relevantes para mejorar la comprensión y aplicabilidad de los conceptos.

Actividad 3. Optimización de Procesos.

- Revisar y optimizar los procesos de seguimiento de pagos y recuperación de deudas, incorporando las lecciones aprendidas.
- Establecer procedimientos claros y herramientas de apoyo para mejorar la eficiencia y efectividad del equipo.

Indicadores clave de gestión de la estrategia.

- Porcentaje de participación en la capacitación. Una alta tasa de participación indica un compromiso del equipo con el desarrollo profesional y la mejora continua.

 0% - 30%  31% - 60%  60% - 100%

- Tasa de recuperación de deudas, evalúa la efectividad del equipo de cobranzas en la recuperación de deudas después de la implementación de las lecciones aprendidas y la optimización de procesos. Se calcula como el porcentaje de deudas pendientes que se recuperan con éxito.

 0% - 25%  26% - 50%  51% - 100%

Estrategia D3A2: Diversificar las fuentes de ingresos explorando nuevos mercados menos susceptibles a las fluctuaciones climáticas y económicas.

Acción: Diversificar las fuentes de ingresos.

Actividad 1. Análisis de Mercados Potenciales.

- Realizar un análisis exhaustivo de mercados potenciales menos susceptibles a las fluctuaciones climáticas y económicas.

- Identificar segmentos de mercado que presenten oportunidades de crecimiento y demanda estable.

Actividad 2. Desarrollo de Estrategias de Diversificación.

- Desarrollar estrategias de diversificación de productos o servicios que sean compatibles con los mercados identificados.
- Explorar alianzas estratégicas y oportunidades de expansión geográfica para diversificar las fuentes de ingresos.

Actividad 3. Ejecución y Monitoreo.

- Ejecutar las estrategias de diversificación de manera gradual, evaluando los resultados y ajustando las tácticas según sea necesario.
- Monitorear de cerca el desempeño de las nuevas iniciativas y su impacto en la estabilidad financiera de la empresa.

Indicadores clave de gestión de la estrategia.

- Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos mercados. Un aumento en este porcentaje indica el éxito en la penetración de nuevos mercados menos susceptibles a las fluctuaciones climáticas y económicas.

 0% - 25%  26% - 30%  31% en adelante

- Tasa de crecimiento de los ingresos. Una tasa de crecimiento positiva indica el impacto positivo de la diversificación en el crecimiento de los ingresos de la empresa.

 0% - 10%  11% - 20%  21% en adelante

Estrategia D2A1: Políticas de selección de clientes más estrictas y realizar evaluaciones de riesgo periódicas para minimizar el impacto de la competencia en las condiciones de crédito.

Acción: Diseñar políticas de selección de clientes más estrictas.

Actividad 1. Revisión de Políticas de Selección de Clientes.

- Revisar y actualizar las políticas de selección de clientes para reflejar las condiciones del mercado y las amenazas de la competencia.
- Establecer criterios claros y objetivos para evaluar la solvencia y fiabilidad de los clientes potenciales.

Actividad 2. Proceso de Evaluación y Selección.

- Diseñar un proceso de evaluación riguroso que incluya análisis crediticio, verificación de referencias y evaluación del historial de pagos.
- Utilizar herramientas y tecnologías que faciliten la recopilación y análisis de información relevante sobre los clientes potenciales.

Actividad 3. Monitoreo Continuo y Revisión Periódica:

- Establecer mecanismos de monitoreo continuo para identificar signos de deterioro en la solvencia financiera de los clientes existentes.
- Realizar revisiones periódicas de las políticas de selección de clientes y ajustarlas según sea necesario para mitigar los riesgos asociados a la incobrabilidad.

Indicadores clave de gestión de la estrategia.

- Porcentaje de incumplimientos de clientes nuevos, evalúa el a nuevos clientes que incumplen con los términos de pago acordados durante un período determinado. Un descenso en este porcentaje indica la efectividad de las políticas de selección de clientes para minimizar el riesgo de incumplimiento.

 30% en adelante  11% - 29%  0% - 10%

- Porcentaje de clientes con revisión periódica de riesgo, mide el porcentaje de clientes existentes que son sometidos a evaluaciones periódicas de riesgo para verificar su solvencia

financiera. Un aumento en este porcentaje indica un enfoque proactivo en la gestión del riesgo de incobrabilidad.

 0% - 25%

 26% - 50%

 51% - 100%

Este detalle de acciones y actividades proporciona una guía paso a paso para realizar cada una de las estrategias identificadas, maximizando las fortalezas internas de la empresa y abordando las áreas de mejora en la gestión de cuentas por cobrar. Es importante adaptar estos planes a la situación específica y las necesidades de la empresa, manteniendo un enfoque centrado en el cliente y la sostenibilidad financiera.

4.6 Plan de acción

Tabla 9: Plan de acción del objetivo 1

Fortalecer el análisis de los clientes al momento de otorgar crédito.						
MEDIOS (estrategias)	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
			INICIO	FIN		
Diseñar políticas de selección de clientes más estrictas y realizar evaluaciones de riesgo periódicas para minimizar el impacto de la competencia en las condiciones de crédito.	Reducción del riesgo crediticio y mejora en la calidad de la cartera de clientes.	Dep de C&C y financiero	ene-25	jun-25	Personal, información de clientes, TIC's	Porcentaje de disminución del riesgo crediticio, tasa de morosidad.
Analizar y reestructurar el proceso de las cobranzas en la empresa, estableciendo la gestión preventiva, operativa y de recuperación.	Mejora en la eficiencia de las cobranzas, reducción de la cartera vencida y optimización de los flujos de efectivo.	Dep de C&C	ene-25	mar-25	Personal, económico, asesoría	% del personal de C&C capacitado Porcentaje de cuentas vencidas.

Elaborado por: Mite, S y Tene, G (2024)

Tabla 10: Plan de acción del objetivo 2

Disminuir el periodo de cobranzas a 162 días.						
MEDIOS (estrategias)	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
			INICIO	FIN		
Establecer un modelo de gestión para la recuperación de cartera.	-Reducción de la cartera vencida. -Mejora en los tiempos de recuperación de deudas. -Mejora en la liquidez de la empresa.	C&C, Comercial	ene-25	jun-25	Asesoría, personal, económicos	Reducción de los días de rotación actuales. Aumento de las cobranzas mensuales
Diversificar las fuentes de ingresos explorando nuevos mercados menos susceptibles a las fluctuaciones climáticas y económicas.	-Aumento de la estabilidad financiera al reducir la dependencia de un solo mercado o sector. -Incremento en los ingresos totales de la empresa.	C&C, Comercial, Proyectos	jul-25	jun-26	Personal, investigación de mercado, económicos	Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos mercados.
Analizar y reestructurar el proceso de las cobranzas en la empresa, estableciendo la gestión preventiva, operativa y de recuperación	-Mejora en la eficiencia de las cobranzas. -Reducción de la cartera vencida. -Disminución de los riesgos asociados a la morosidad.	C&C, Financiero	ene-25	jun-25	Asesoría, personal, económicos	Tasa de morosidad. Días promedio de cobro (DPC)

Elaborado por: Mite, S y Tene, G (2024)

Tabla 11: Plan de acción del objetivo 3

Reducir en un 50% la cartera vencida.						
MEDIOS (estrategias)	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
			INICIO	FIN		
Capacitar al personal de cobranzas en las lecciones aprendidas de casos anteriores y optimizar los procesos de seguimiento de pagos.	-Mejora en la efectividad del personal de cobranzas. -Reducción en el tiempo de seguimiento de pagos. -Aumento en la recuperación de deudas.	C&C, Recursos Humanos	abr-25	ago-25	Personal, Capacitación, Herramientas tecnológicas, Financieros	Porcentaje de deudas recuperadas Tiempo promedio de seguimiento de pagos
Sistemas de alerta temprana que identifiquen clientes con mayor riesgo de incumplimiento y establecer medidas preventivas.	-Reducción en el número de clientes en situación de incumplimiento. -Incremento en la protección del flujo de efectivo de la empresa.	C&C, Sistemas	jul-25	oct-25	Personal, Herramientas tecnológicas, Financieros	Porcentaje de clientes en situación de incumplimiento Nivel de liquidez
Utilizar la política de crédito variada para reducir el riesgo de incobrabilidad. Segmentar aún más las condiciones de crédito según el perfil de riesgo de los clientes y el sector, utilizando análisis de datos predictivos.	-Reducción en la tasa de incobrabilidad. -Mejora en la calidad de la cartera de clientes. -Aumento en la rentabilidad de las operaciones crediticias.	C&C, Comercial, Financiero, Gerencia	feb-25	dic-25	Asesoría, Tecnológicos, Financieros	Tasa de incobrabilidad Rentabilidad de las operaciones crediticias

Elaborado por: Mite, S y Tene, G (2024)

Conclusiones

Luego de realizar la investigación de la propuesta, se determinó que Importadora del Monte requiere tomar medidas correctivas en cuanto a su gestión de cobranzas al evidenciarse un deterioro en la gestión de cuentas por cobrar, marcado por la disminución en el índice de rotación anual de cartera y el prolongado periodo de cobranzas. Estos indicadores sugieren dificultades en la recuperación de pagos, lo que causa un desequilibrio en los ciclos de cobro y pagos, impactando en su situación financiera.

La comparativa con competidores de este indicó que Importadora Del Monte tiene una menor eficiencia en la gestión de sus cuentas por cobrar que el promedio de la industria. Esta disparidad pone de manifiesto la necesidad de mejorar los procesos internos y adoptar mejores prácticas en la gestión de cuentas por cobrar para mantenerse competitivos en el mercado.

Por otro lado, la diversidad de percepciones sobre la situación actual de las cuentas por cobrar subraya la importancia de una evaluación holística que abarque tanto los aspectos positivos como los desafíos presentes en la gestión de cobros. Esta diversidad refleja la complejidad de las operaciones financieras y la necesidad de una comprensión profunda de los diferentes contextos empresariales.

La variedad en las metodologías de gestión de cobros evidencia la flexibilidad necesaria para adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa y cliente. Desde enfoques estructurados hasta estrategias más informales, la gestión de cobros requiere una combinación de métodos que se ajusten a las particularidades de cada situación.

La presencia de políticas de crédito flexibles y las excepciones comunes resaltan la importancia de encontrar un equilibrio entre la rigurosidad en la gestión de cartera y la capacidad de respuesta a las necesidades y circunstancias cambiantes del mercado y del entorno empresarial.

Tras el análisis FODA llevado a cabo, queda claro que Importadora Del Monte necesita una atención especial en la revisión y reestructuración de su proceso de concesión de crédito, así como en el seguimiento y la gestión de las cobranzas. En consecuencia, se han delineado estrategias que abarcan aspectos como la capacitación del personal, la reestructuración de los procedimientos de cobro y la adopción de nuevas tecnologías que contribuyan a mejorar el análisis de los clientes y reducir el nivel de morosidad de la cartera.

La revisión y propuesta de mejorará de la gestión de cobranzas de Importadora Del Monte destacando la importancia crítica de este proceso para la salud financiera y la sostenibilidad de la empresa. Con objetivos claros, estrategias bien definidas y un plan de acción detallado, la empresa está bien posicionada para abordar los desafíos actuales y mejorar significativamente su gestión de cobranzas en el futuro.

Recomendaciones

La empresa debe tomar medidas concretas para mejorar su gestión de cuentas por cobrar, desde la revisión de políticas hasta la implementación de estrategias de recuperación y un monitoreo más riguroso de la cartera. Estas acciones son fundamentales para garantizar la salud financiera y el flujo de efectivo de Importadora Del Monte en el futuro.

Las empresas deben ser flexibles y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y del entorno, especialmente en el sector agrícola. La adopción de nuevas tecnologías, como la automatización y el análisis de datos, pueden mejorar significativamente la eficiencia y la efectividad en la gestión de cartera.

Incentivar la educación del cliente, educar a los clientes sobre la importancia de cumplir con los plazos de pago y proporcionar opciones claras de pago puede ayudar a reducir los riesgos y mejorar la gestión de cartera.

Fomentar la colaboración interdepartamental, la colaboración entre los diferentes departamentos, como ventas, crédito y cobranzas, es esencial para una gestión efectiva de cartera.

Referencias Bibliográficas

- Agudelo, G., Aignerren, M., & Ruiz, J. (2018). Diseños de investigación Experimental y No-experimental. Antioquia: Centro de Estudios de Opinión.
https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/2622/1/AgudeloGabriel_2008_DisenosInvestigacionExperimental.pdf
- Aliaga, A. B. (2017). Estrategias de cobranza para aumentar la efectividad en la recaudación del servicio de administración tributaria de Trujillo. Retrieved 4 de 2 de 2024, from <http://revistas.unitru.edu.pe/index.php/pgm/article/view/1495>
- Ballesteros. (ABRIL de 2017). ANALISIS FINANCIERO.
<https://ballesteros analisis financiero.wordpress.com/2017/04/21/6-2-rotacion-de-cartera/>
- Banco Central del Ecuador (BCE). (2023). Informa de resultados cuentas nacionales Trimestrales. Publicaciones del BCE.
https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuentas Nacionales/cnt65/InformelIT_2023.pdf
- Bandrés-Goldáraz, E., Conde-Casado, M., & Iniesta-Alemán, I. (2021). El impacto de la COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas de comunicación en España. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 25-40.
<https://doi.org/https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.02>
- Bello, C., Rodríguez, J., & Córdoba, Y. (2018). Plan de mejora para el control de cartera vencida en empresa del sector farmacéutico. Publicaciones de la Universidad Católica de Colombia.
<https://doi.org/https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/fd0da0e2-363f-42b5-853a-f51339e9a47b/content>
- Bojórquez, M., & Pérez, A. (2013). La planificación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *El buzón de Pacioli*, 1(81), 4-19.
https://www.academia.edu/36385645/PASEO_POR_INTERNET_REVISTA_DIGITAL_El_proceso_del_planeaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica
- Bulla, F., & María, C. (2010). Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. *Metodología de la investigación*, 5a ed., México: Mc Graw Hill, 2010. Retrieved 6 de 8 de 2023, from http://upsin.edu.mx/mec/digital/metod_invest.pdf
- Calderón, L. (2017). Plan estratégico para la recuperación eficiente de la cartera morosa de Sanitarios (ENACAL), departamento de Nueva Segovia en el Período 2012 al 2016. Nueva Segovia.
<https://repositorio.unan.edu.ni/7583/1/18195.pdf>
- Castillo, G. (2021). *Créditos y Cobranzas: Enfoque profesional*. Argentina: EPUB.
<https://doi.org/https://shre.ink/ru4n>
- Celaya, A., Espinoza, C., Ramírez, M., & Tejeda, H. (2017). *Planeación y gestión estratégica*. Jalisco: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de

Occidente.

https://www.academia.edu/76615770/Planeaci%C3%B3n_y_gesti%C3%B3n_e_strat%C3%A9gica

- Comisión Federal de Comercio. (Marzo de 2023). Preguntas frecuentes sobre la cobranza de deudas. Consejos para consumidores.
<https://consumidor.ftc.gov/articulos/preguntas-frecuentes-sobre-la-cobranza-de-deudas>
- García, M., López, M., & Valenzuela, R. (2021). Análisis de una investigación empírica sobre la teoría de Arbitraje en la Fijación de Precios. *Revista El Buzón de Pacioli*(73), 1-10. <https://doi.org/http://www.itson.mx/pacioli>
- Gourinchas, P.-O. (30 de enero de 2023). La desaceleración de la economía mundial continuará en medio de indicios de resiliencia y la reapertura de China. *Crecimiento Económico*:
<https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2023/01/30/global-economy-to-slow-further-amid-signs-of-resilience-and-china-re-opening>
- Guerrero, G., & Guerrero, M. (2020). Metodología de la investigación, serie integral por competencias (Segunda ed.). México: Grupo Editorial Patria.
<https://lc.cx/OpPtWp>
- Hernández, O., & de Hernández, J. (2013). *Gestión Efectiva de Créditos y Cobranzas*. México DF: Académica Española.
- Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Sexta ed.). Barcelona: McGraw-Hill Interamericana.
- Jaramillo Martínez, Javier Josue - Preciado Sandoval, Arline Karel. (2023). *Cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la Empresa DREAM S.A. guayaquil*.
- Martínez, B. T., & Bennett, K. I. (2012). Diseño de un sistema de control aplicado al departamento de ventas y cobranzas a la empresa occinvert s.a con nombre comercial "platinum", para la mejora administrativa y financiera en el proceso de cobranzas a carteras vigente/vencida y análisis previo despacho de mercadería a crédito a clientes a través del levantamiento de indicadores de gestión. Retrieved 4 de 2 de 2024, from
<https://dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/24784>
- Molina, V. (2022). *El gestor de cobranzas*. México DF: Ediciones fiscales ISEF.
- Morales, J., & Morales, A. (2014). *Crédito y cobranza* (Primera ed.). México: Grupo Editoria Patria. <https://doi.org/https://shre.ink/ru4v>
- Morales, J., & Morales, A. (2014). *Crédito y cobranza*. Grupo editorial Patria.
https://doi.org/https://www.google.com.ec/books/edition/Cr%C3%A9dito_y_Cobranza/gtXhBAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=ESTRATEGIAS+DE+COBRANZAS&printsec=frontcover

- Moreno, B., & Javier, C. (2010). Plan Estrategico de recuperación de la Cartera Financiera existente en la ESPOCH. Retrieved 4 de 2 de 2024, from <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/1414/1/102t0002.pdf>
- Muñoz, P., & Hernán, D. (2016). Evaluación de la gestión administrativa del Departamento de Crédito, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda, del cantón Cumandá, provincia de Chimborazo, periodo 2015. Retrieved 4 de 2 de 2024, from <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/12177/1/72t00756.pdf>
- Parra Pibaque, Melanie Lisbeth. (2022). Estudio de las cuentas por cobrar y su impacto, por efecto de la pandemia COVID-19, en los estados financieros de la entidad El Auténtico Japonés período 2019-2020. guayaquil.
- Pérez, C. (20223). Manual de Créditos Y Cobranzas. Amazon Digital Services LLC - Kdp.
- Reyes González, Billy John. (2022). Evaluación de la gestión de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa SEPROAMÉRICA CIA. LTDA. guayaquil.
- Sánchez, R. (2011). Desarrollo de un plan estratégico para la recuperación de cartera vencida de clientes de la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato. Ambato: Publicaciones de la Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1317/1/334%20Ing.pdf>
- Vásquez, C., Terry, O., Huaman, M., & Cerna, C. (2021). Ratios de liquidez y cuentas por cobrar: Análisis comparativo de las empresas del sector Lácteo que cotizan en la bolsa de valores de Lima. *Scielo*, 25(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2021.25.02R.006.es>
- Vicente-Pinacho, A. (2015). Impacto de la gestión financiera en la rentabilidad empresarial. *Revista Administración & Finanzas*, 2(2), 283-292. <https://doi.org/https://shre.ink/rYdV>
- Yhip, T., & Alagheband, B. (2020). The practice of leading: A guide to Credit Analysis and Credit Risk. Springer. <https://doi.org/https://shre.ink/ru4V>