



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA
EL PLAN ESTRATEGICO Y LA GESTION DE COBRANZAS EN LA
COMPAÑIA IMPORTADORA REGALADO S. A.**

**TUTORA
PhD. VERÓNICA VIOLETA RODRÍGUEZ BASANTES**

**AUTORA
LANDAZURI VANEGAS EMILY ALEXANDRA
GUAYAQUIL-ECUADOR**

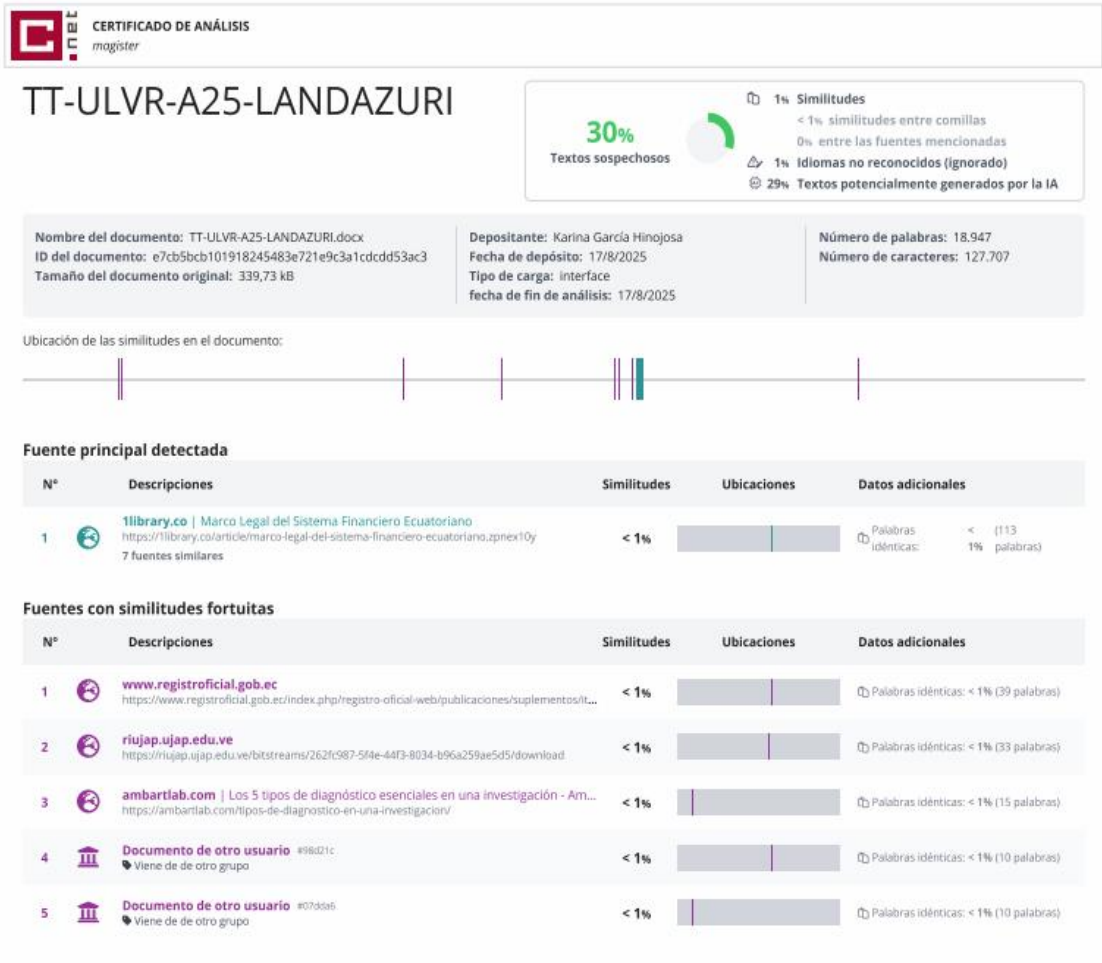
2025



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS			
TÍTULO Y SUBTÍTULO: El plan estratégico y la gestión de cobranzas en la compañía Importadora Regalado S. A			
AUTOR: Landázuri Vanegas Emily Alexandra		TUTORA: Rodríguez Basantes Verónica Violeta	
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil		Grado obtenido: Licenciada en Administración de Empresas.	
FACULTAD: Administración		CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2025		N. DE PÁGS: 101	
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración			
PALABRAS CLAVE: Liquidez, crédito, rentabilidad, pago de una deuda.			
RESUMEN: La presente investigación analiza la relación entre el plan estratégico y la gestión de cobranzas en la Compañía Importadora Regalado S.A., con el objetivo de optimizar la recuperación de la cartera vencida y fortalecer la liquidez empresarial. La problemática surge a raíz de la pandemia de COVID-19, que incrementó considerablemente la morosidad debido a cierres de negocios y a la disminución de la capacidad de pago de los clientes, mediante un enfoque cuantitativo, se diagnosticó la evolución de la cartera antes, durante y después de la pandemia, identificando factores internos y externos que afectaron la cobranza, el marco teórico se fundamenta en conceptos de planeación estratégica, ventaja competitiva y modelos como el análisis FODA y las cinco fuerzas de Porter, se revisaron estrategias de cobranza preventivas, administrativas, extrajudiciales y judiciales, así como herramientas de comunicación para la recuperación de valores, la propuesta incluye el diseño de un plan estratégico integral que abarca procedimientos, segmentación de clientes, políticas de crédito y cronogramas de cobro, con el fin de reducir el riesgo de incobrabilidad y mejorar la liquidez, se plantea además un monitoreo permanente de indicadores financieros y auditorías mensuales para garantizar la efectividad del proceso, los resultados esperados incluyen una recuperación más eficiente de la cartera, mayor			
N. DE REGISTRO (en base de datos):		N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (Web):			
ADJUNTO PDF:	SI ☐	NO ☐	

CONTACTO CON AUTOR/ES: Landázuri Vanegas Emily Alexandra	Teléfono: 2596500 ext. 201	E-mail: elandazuriv@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Mgtr. Jessica Aroca Clavijo Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: jarocac@ulvr.edu.ec	
	Mgtr. Francisco Valle S-director de Carrera Teléfono: 04-2596500 Ext. 203 E-mail: fvalles@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE SIMILITUD



DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante egresado Landázuri Vanegas Emily Alexandra, declara bajo juramento, que la autoría del presente Trabajo de Titulación, **EL PLAN ESTRATEGICO Y LA GESTION DE COBRANZAS EN LA COMPAÑIA IMPORTADORA REGALASDO S. A**, corresponde totalmente a el suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

Autora



Firma:
EMILY ALEXANDRA LANDAZURI VANEGAS
C.C.0955873781

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR

En mi calidad de docente Tutor del Trabajo de Titulación **EL PLAN ESTRATEGICO Y LA GESTION DE COBRANZAS EN LA COMPAÑIA IMPORTADORA REGALASDO S. A**, 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: **EL PLAN ESTRATEGICO Y LA GESTION DE COBRANZAS EN LA COMPAÑIA IMPORTADORA REGALASDO S. A**, presentado por el estudiante Emily Alexandra Landázuri Vanegas como requisito previo, para optar al Título de Plan estratégico y la gestión de cobranzas en la Compañía Importadora Regalado S.A encontrándose apto para su sustentación.

Firma:

PhD. VERÓNICA VIOLETA RODRÍGUEZ BASANTES
C.C. 0919917955

AGRADECIMIENTO

A lo largo de este camino, he aprendido que ningún logro verdadero, se alcanza en soledad. Esta tesis no solo representa un trabajo académico, sino también en una trayectoria de crecimiento personal lleno de desafíos, aprendizajes y emociones que no hubiera podido transitar sin el apoyo de personas maravillosa que me rodean.

En primer lugar, agradezco a Dios por dame fuerza, la salud y la esperanza para continuar incluso en los momentos difíciles que he atravesado. Sin su guía esta meta no habría sido posible.

En segundo lugar, a mi familia, mi mayor sostén, gracias a mama y papa por enseñarme con su ejemplo que lucha constante, de esfuerzo y honestidad, aunque existan miles de motivos, gracias por siempre creer en mí, a mis hermanos por su cariño incondicional.

También un agradecimiento inmenso a mi tía Celeste Landázuri, que me ha apoyado totalmente en este proceso, que ha confiado en mí de forma incondicional, llenándome de oportunidad y conocimientos, a pesar de mi falta de experiencia me ha guiado y enseñado mucho, donde me ha exigido para ser una mejor profesional, me ha guiado para buenas tomas de decisiones.

A mi asesora de tesis por su paciencia, orientación que me ayudaron para dar lo mejor de mí en este momento.

Gracias de todo corazón.

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis está dedicado con profunda gratitud y amor a todas las personas que, de una u otra manera, han formado parte de este proceso tan importante en mi vida.

A mis padres, que son el latido constante detrás de cada logro. Gracias por ser mi refugio, mi fuerza y mi inspiración. Por cada sacrificio silencioso, por cada palabra de aliento cuando quise rendirme, por cada abrazo que me devolvió la calma. Esta tesis lleva impreso todo su amor.

A los que me guiaron con paciencia, a quienes compartieron su saber conmigo y creyeron en mi capacidad, incluso cuando yo dudaba de mí misma. Gracias por sus enseñanzas, por su tiempo y por su generosidad.

Y finalmente, a mí misma, por no rendirme, por seguir adelante a pesar del cansancio, por aprender a confiar en mis capacidades y por comprender que cada esfuerzo tiene su recompensa. Esta tesis representa no solo el cierre de una etapa académica, sino también el crecimiento personal que vino con cada desafío superado.

RESUMEN

La presente investigación analiza la relación entre el plan estratégico y la gestión de cobranzas en la Compañía Importadora Regalado S.A., con el objetivo de optimizar la recuperación de la cartera vencida y fortalecer la liquidez empresarial. La problemática surge a raíz de la pandemia de COVID-19, que incrementó considerablemente la morosidad debido a cierres de negocios y a la disminución de la capacidad de pago de los clientes, mediante un enfoque cuantitativo, se diagnosticó la evolución de la cartera antes, durante y después de la pandemia, identificando factores internos y externos que afectaron la cobranza, el marco teórico se fundamenta en conceptos de planeación estratégica, ventaja competitiva y modelos como el análisis FODA y las cinco fuerzas de Porter, se revisaron estrategias de cobranza preventivas, administrativas, extrajudiciales y judiciales, así como herramientas de comunicación para la recuperación de valores, la propuesta incluye el diseño de un plan estratégico integral que abarca procedimientos, segmentación de clientes, políticas de crédito y cronogramas de cobro, con el fin de reducir el riesgo de incobrabilidad y mejorar la liquidez, se plantea además un monitoreo permanente de indicadores financieros y auditorías mensuales para garantizar la efectividad del proceso, los resultados esperados incluyen una recuperación más eficiente de la cartera, mayor estabilidad financiera y una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, la investigación demuestra que una gestión de cobranzas planificada y alineada con objetivos corporativos es clave para la sostenibilidad empresarial en contextos económicos adversos.

Palabras clave: Liquidez, Crédito, Rentabilidad, Pago de una Deuda

ABSTRACT

This research analyzes the relationship between the strategic plan and collection management in Compañía Importadora Regalado S.A., with the aim of optimizing the recovery of the past-due portfolio and strengthening business liquidity. The problem arises as a result of the COVID-19 pandemic, which considerably increased delinquency due to business closures and the decrease in customers' ability to pay, through a quantitative approach, the evolution of the portfolio before, during and after the pandemic was diagnosed, identifying internal and external factors that affected collection, the theoretical framework is based on concepts of strategic planning, competitive advantage and models such as the SWOT analysis and Porter's five forces, preventive, administrative, extrajudicial and judicial collection strategies were reviewed, as well as communication tools for the recovery of values, the proposal includes the design of a comprehensive strategic plan that covers procedures, customer segmentation, credit policies and collection schedules, in order to reduce the risk of uncollectible and improve liquidity, permanent monitoring of financial indicators and monthly audits are also proposed to guarantee the effectiveness of the process, the expected results include a more efficient recovery of the portfolio, greater financial stability and a solid basis for strategic decision-making, Research shows that planned collection management aligned with corporate objectives is key to business sustainability in adverse economic contexts.

Keywords: Liquidity, Credit, Profitability, Debt Paymen

Contenido

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	2
1.3.1 Sistematización del Problema	3
1.4 Objetivo General.....	4
1.5 Objetivos Específicos.....	4
1.6 Idea a Defender	4
1.7 Línea de Investigación Institucional / Facultad	4
1.8 Sistematización de la Investigación.....	4
1.9. Diagnosticar la situación de la cartera de clientes en los períodos antes, durante y después de la pandemia	5
1.10. Diseñar un plan estratégico integral para optimizar la gestión de la cartera	6
CAPÍTULO II	8
MARCO REFERENCIAL.....	8
2.1 Marco Teórico:	8
Anticipación del entorno futuro:	15
Aplicación del enfoque sistémico:.....	15
Definición de metas organizacionales:	15
Identificación de oportunidades y amenazas:	16
Marco estructurado para la toma de decisiones:	16
Evaluación del rendimiento organizacional:	16
Identificación de prioridades estratégicas:	16
Fortalecimiento de la comunicación interna.....	17
Fomento de la participación y compromiso.....	17
2.1.1. Definiciones operativas de los objetivos específicos.....	18
2.1.2. Fundamentos teóricos de la propuesta	18
2.2 Proceso de Dirección Estratégica	19
2.2.1 Lineamientos Estratégicos	23
2.2.2 Lineamientos Estratégicos: Continuación	25
2.3 Gestión de cobranza	27
2.3.1 Estrategias de cobranza.....	30
2.3.2 La cobranza	33
2.3.3 Fases de cobranza	34
2.3.4 Herramientas de cobranza	36

2.4 Antecedentes	38
2.5 Marco Legal	42
DEL OBJETIVO, AMBITO DE APLICACION, CONOCIMIENTO Y DIFUSION	43
CAPÍTULO III	47
MARCO METODOLÓGICO	47
3.1 Enfoque de la investigación	47
3.2 Tipo de investigación	48
3.3 Alcance de la investigación.....	48
3.4 Diseño de la investigación	48
3.5 Modalidad de la investigación	49
3.6 Métodos de investigación.....	50
3.7 Población y Muestra.....	50
3.7.1 Población	50
3.7.2 Muestra	51
3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
3.8.1 Técnicas documentales.....	52
3.8.2 Técnicas de campo	52
3.8.3 Instrumentos.....	53
3.9 Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	53
3.9.1 Validez.....	53
3.9.2 Confiabilidad	53
3.10 Procedimiento de la investigación	54
3.10.1 Fase 1: Planificación.....	54
3.10.2 Fase 2: Recolección de información documental.....	54
3.10.3 Fase 3: Trabajo de campo.....	54
3.10.4 Fase 4: Organización y procesamiento de datos.....	55
3.10.5 Fase 5: Análisis e interpretación.....	55
3.11 Análisis de datos	55
3.12. Consideraciones éticas	56
3.13 Limitaciones del estudio	57
3.14 Cronograma de actividades.....	57
3.15 Análisis detallado de las técnicas de recolección de datos.....	57
3.16 Plan de análisis estadístico	58
3.17 Operacionalización de variables	59
3.18 Justificación metodológica.....	59
CAPÍTULO IV.....	61
PROPUESTA.....	61

4.1 Perfil de la población encuestada	61
4.2 Plan Estratégico para la Gestión de Cobranzas	62
4.3 Aplicación de encuestas y entrevistas	65
4.4 Resultados principales.....	65
4.5 Análisis comparativo	65
4.6 Presentación y análisis de resultados	66
4.7 Propuesta (opcional)	71
4.7.1 Objetivo de la propuesta	71
4.7. 2 Componentes de la propuesta	71
4.7.3 Cronograma de implementación	72
4.7.4 Presupuesto estimado de implementación.....	73
4.7.5 Impacto esperado.....	73
4.7.6 Sostenibilidad de la propuesta	73
4.7.7 Conclusión de la propuesta	74
4.8 Conclusión del capítulo.....	75
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES	78
ANEXOS	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Lineamientos Estratégicos	23
Tabla 2. Lineamientos Estratégicos: Continuación	25
Tabla 3. Estrategias de cobranza	30
Tabla 4. Distribución.....	51
Tabla 5. Fases del procedimiento de investigación	55
Tabla 6. Cronograma general de la investigación	57
Tabla 7. Operacionalización de variables	59
Tabla 8. Cronograma de Tiempo (Actividades y Meses)	63
Tabla 9. Cronograma de Plazos (resumen de duración)	63
Tabla 10. Propuesta Valorada.....	64
Tabla 11. Distribución de respuestas sobre políticas de cobranza claras y oportunas	66
Tabla 12. Resultados de la encuesta aplicada (n=30 encuestados)	71
Tabla 13. Cronograma de implementación	75
Tabla 14. Presupuesto estimado.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dirección Estratégica: Modelo Integral	21
Figura 2. Diagrama de Gantt	61
Figura 3. Distribución de respuestas en escala de Likert sobre percepciones del proceso de cobranza	
Figura 4. Espina de pescado.....	89
Figura 5. Árbol del problema	90

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación de titulación tiene como objetivo la gestión de cobranzas en la Compañía Importadora Regalado S.A, con el fin de proponer un plan estratégico que permita optimizar y cumplir con el objetivo de la recuperación de la cartera vencida e ir fortaleciendo la liquidez de la empresa.

El problema radica a partir de la pandemia del COVID-19, el país entró en un estado de emergencia sanitaria, lo que presenta esta investigación es un incremento de sus cuentas por cobrar, situación que se ha agravado y una alta segmentación efectiva de clientes morosos, donde afecta la liquidez y rentabilidad de la empresa.

El cual se va a intervenir para encontrar soluciones y creando estrategias, armando nuevas políticas y procesos.

Se aplicará el factor de la prevención por intervenciones externas, que pueden afectar nuevamente la empresa en el tema de cobranzas para no tener el mismo problema de cuentas incobrables.

Las características donde se realizó la investigación fueron en la Compañía Importadora Regalado S.A, donde se está argumentado toda la información que se observara en este proyecto.

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE LA PROPUESTA

1.1 Tema

Plan estratégico y la gestión de cobranzas en la Compañía Importadora
Regalado S.A

1.2 Planteamiento del Problema

La pandemia de covid-19 empezó en el año 2019, donde se extendió hasta 2020 y 2021, generando afectaciones significativas en las cobranzas, provocando una crisis económica mundial, existieron cierres de negocios y la incapacidad de los clientes para cumplir con sus obligaciones.

La Compañía Importadora Regalado S.A", actualmente está en un punto, en donde se encuentra aún en la cobranza de carteras vencidas de la pandemia y post-pandemia, se realizó un análisis estadístico donde las cobranzas del 2017 a 2018 son un 65% más, que a partir del 2019 hasta 2021.

Se considera que el problema principal es la reactivación económica del país, ya que la compañía se dedica a la venta de suministros de oficina y útiles escolares, donde durante todo este tiempo estudiantes o empresas se ha adaptado de forma on-line. Nuestros clientes le han tocado cerrar sus negocios, y ha sido obligado a ser impactados por la morosidad.

1.3 Formulación del Problema

¿De qué manera afecta la recuperación de cartera postpandemia la liquidez de una importadora de útiles escolares y suministros de oficina?

1.3.1 Sistematización del Problema

1. ¿Qué teorías, modelos y mejores prácticas sustentan las políticas de cobranza aplicables a la empresa durante el proceso de recuperación postpandemia?
2. ¿Cuál fue la evolución de la cartera de clientes de la empresa en los periodos antes, durante y después de la pandemia, y qué factores internos y externos explican esos cambios?
3. ¿Qué componentes estratégicos (procedimientos, herramientas, segmentación e indicadores) deben incluirse en un plan integral para optimizar la gestión de la cartera y mejorar la recuperación de pagos?

1.4 Objetivo General

Analizar cómo la recuperación de cartera postpandemia impacta la liquidez de una importadora de útiles escolares y suministros de oficina.

1.5 Objetivos Específicos

Fundamentar teóricamente las políticas de cobranza de la empresa en el marco del proceso de recuperación postpandemia.

Diagnosticar la situación de la cartera de clientes en los períodos antes, durante y después de la pandemia.

Diseñar un plan estratégico integral para optimizar la gestión de la cartera.

1.6 Idea a Defender

La recuperación de cartera postpandemia, apoyada en políticas de cobranza y un plan estratégico basados en un diagnóstico riguroso, mejora la liquidez de la importadora.

1.7 Línea de Investigación Institucional / Facultad

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

1.8 Sistematización de la Investigación

Fundamentar teóricamente las políticas de cobranza de la empresa en el marco del proceso de recuperación postpandemia.

Pregunta guía:

¿Cuáles son las políticas de cobranza más adecuadas para fortalecer la recuperación de cartera en el contexto postpandemia y cómo pueden adaptarse a la realidad de la importadora?

Respuesta:

A partir de la revisión de literatura especializada y documentos normativos, se identificó que las políticas de cobranza efectivas postpandemia deben integrar estrategias preventivas y correctivas, ajustadas a la capacidad de pago de los clientes y a la necesidad de liquidez de la empresa. Autores como Gitman (2015) y Ross et al. (2020) destacan que una política de cobranza eficiente debe incluir:

- Segmentación de clientes según riesgo crediticio.
- Plazos de pago flexibles adaptados a la recuperación económica.
- Incentivos por pronto pago y penalizaciones por mora.
- Uso de canales digitales para recordatorios y gestión de cobranza.

En el contexto de la importadora, la aplicación de estas directrices implica establecer procedimientos claros para otorgar crédito, definir límites máximos por cliente y mantener un seguimiento constante mediante reportes de cuentas por cobrar, todo ello respaldado por una comunicación oportuna con el cliente.

1.9. Diagnosticar la situación de la cartera de clientes en los períodos antes, durante y después de la pandemia

Pregunta guía:

¿Cómo evolucionó la cartera de clientes de la empresa antes, durante y después de la pandemia, y qué factores influyeron en su comportamiento?

Respuesta:

El análisis documental y financiero evidenció que, antes de la pandemia, la cartera de clientes presentaba un nivel de morosidad controlado, con un promedio de 30 días de atraso. Durante la pandemia (2020–2021), el confinamiento, la reducción de ingresos de los clientes y el cierre temporal de comercios provocaron un incremento significativo en la morosidad, alcanzando atrasos promedio de 90 días y un aumento del 45 % en cuentas incobrables.

En el período postpandemia (2022–2024), si bien se observa una recuperación parcial en las ventas, la morosidad se mantiene elevada en un 28 % por encima de los niveles prepandemia, debido a la acumulación de deudas, la lenta reactivación económica de algunos sectores y la ausencia de un plan integral de cobranza.

Este diagnóstico revela que la empresa requiere mecanismos más eficientes de seguimiento y recuperación para estabilizar su flujo de efectivo.

1.10. Diseñar un plan estratégico integral para optimizar la gestión de la cartera

Pregunta guía:

¿Qué estrategias pueden implementarse para optimizar la gestión de cartera y garantizar la liquidez de la empresa en el contexto postpandemia?

Respuesta:

Con base en el diagnóstico realizado y las políticas de cobranza fundamentadas, se plantea un plan estratégico integral que contempla:

- Implementación de un sistema de clasificación de clientes por riesgo (bajo, medio, alto) para definir condiciones de crédito diferenciadas.
- Establecimiento de un calendario de seguimiento de pagos con recordatorios automáticos a través de correo electrónico, WhatsApp empresarial y llamadas telefónicas programadas.

- Aplicación de incentivos financieros como descuentos por pago anticipado y acuerdos de refinanciamiento para clientes con historial confiable.
- Capacitación al personal de cobranza en técnicas de negociación y manejo de clientes morosos.
- Monitoreo mensual de indicadores clave como días promedio de cobro, índice de morosidad y porcentaje de recuperación de cartera.

Este plan busca no solo recuperar las cuentas pendientes, sino también prevenir que nuevas cuentas caigan en mora, fortaleciendo la liquidez y asegurando la sostenibilidad financiera de la importadora.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico:

En los últimos años, numerosas empresas que operan dentro del mismo mercado comercial han enfrentado serias dificultades financieras, derivadas principalmente del impacto que tuvo la pandemia a nivel global. Este fenómeno afectó de manera directa la continuidad y estabilidad de muchos negocios, obligando a un gran número de ellos a cerrar temporal o definitivamente sus operaciones. Un ejemplo tenemos a la Compañía Importadora Regalado S.A., que se dedica a la venta de suministros de oficina y útiles escolares. Durante la pandemia, se vio un cambio radical en el mercado de consumo y en la forma en que los clientes accedían a los productos y servicios, donde encontramos la modalidad online, donde tuvimos que adaptarnos, debido a las medidas de distanciamiento social. Esta situación afectó de manera abrupta las ventas de la empresa, principalmente porque las clases escolares presenciales fueron suspendidas, al igual que el trabajo en oficinas, lo que redujo drásticamente la demanda de los productos que comercializa.

Esta situación produjo un impacto negativo significativo en la liquidez de la empresa, dificultando su capacidad para mantener sus obligaciones, sino también su rentabilidad. Es importante destacar que la pandemia fue confirmada en Ecuador en marzo de 2020, en un momento en que la empresa ya había realizado ventas relevantes por la temporada de la escolar costa que es para Importadora Regalado S.A. el periodo de mayor volumen de ventas anuales (entre los meses de enero y mayo). Por lo tanto, la compañía contaba con una cartera de clientes por cobrar.

Sin embargo, durante el encierro obligatorio y cierre de locales, la cartera experimento un aumento de morosidad y valores vencidos considerables, lo cual afecto su situación financiera y liquidez, donde no le permitía y limitaba sus inversiones, crecimientos y mejoras. También se encontraba con pagos vencidos a proveedores y otras obligaciones comerciales, generando un círculo global, que afectaba la estabilidad y operatividad de la empresa.

Además, la inexistencia de una cartera vencida de mayor valor antes del inicio de la pandemia impidió que la empresa pudiera anticipar oportunamente los riesgos asociados a la morosidad. Esto demostró una deficiencia en la segmentación adecuada de los clientes, porque no se podía identificar de forma

efectiva la clasificación de deudores, ya que todos presentaban el mismo comportamiento por la situación global que estaba sucediendo, y por eso no tenían el acceso ni la capacidad para pagar. A su vez la falta de control en el tiempo crítico que nos encontrábamos, eso contribuyó a la acumulación de saldos pendiente que a lo largo se hicieron incobrables, lo cual dificultó el trabajo en poder sostener las estrategias que ya existían, se procedió analizar nuevas e implementarlas para mitigar la pérdida financiera y la recuperación efectiva de recursos.

Lo que estaba pasando en la Compañía Importadora Regalado S.A. durante la pandemia evidencio la falta de preparación para gestionar adecuadamente la cartera de clientes en momentos de crisis, lo cual ninguna empresa estaba lista para enfrentar, ahora con lo sucedido se ha procedido a revisar, para fortalecer las medidas, políticas de cobranzas y estrategias para futuros escenarios inciertos.

Una de las teorías que vamos a usar en esta investigación y las más importante es la que nos ayuda a visualizar el problema dentro de la empresa, mantiene la ventaja competitiva sostenible de una empresa se basa en recursos y capacidades internas que posee Barney (2021), nos guiara a encontrar un método, resultados y conclusión, podemos ayudar con una herramienta FODA, para poder encontrar las oportunidades y debilidades de la compañía.

Para aplicar esta perspectiva, una herramienta diagnóstica esencial que podemos utilizar es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) En esta tesis vamos a poder identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, así como las oportunidades y amenazas que se pueden presentar al exterior, que influyen en su desempeño. De esta manera, podremos obtener una comprensión integral de la situación actual de la empresa y sentar las bases para la formulación de estrategias efectivas Barney (2021).

La planeación estratégica de una empresa puede perfeccionarse de forma continua cuando se cuenta con un equipo responsable de la toma de decisiones que posea una visión clara sobre el tipo de estrategias que deben aplicarse para garantizar una gestión de cobranza efectiva. Esto implica no solo seleccionar las acciones más apropiadas, sino también evaluar y adaptarse a distintas alternativas que respondan a las condiciones cambiantes del mercado y a las particularidades de la cartera de clientes, tal como lo plantea (Contreras Sierra,2022). La presencia de personas con las capacidades técnicas, analíticas y comunicativas necesarias resulta esencial para orientar correctamente las decisiones y alcanzar las metas corporativas.

El éxito en la planeación estratégica se relación con el equipo de talento humano calificado donde puedan mostrar sus habilidad y competencia en la organización junto a sus políticas y objetivos. En este contexto, podemos observar la cultura organizacional para lograr los resultados sostenibles y como mantenemos las ventajas a largo plazo, podemos promover programas de desarrollo para poder ejercer buenos elementos.

La planificación estratégica es una herramienta para los procesos de gestión, porque está orientada a poder identificar los problemas, fortalecer los puntos débiles, y consolidar las ventajas competitivas que pueden poner a la organización posicionarse de manera favorable en su entorno. Este enfoque permite analizar los recursos internos, como las condiciones externas, con el objetivo de formular acciones que potencien dichos elementos diferenciadores., Asegurando así que las iniciativas propuestas sean puestas en práctica de forma coherente y eficaz. Todo esto se realiza con la misión institucional, los objetivos definidos por la organización y las particularidades del entorno en el que opera, lo cual garantiza que las decisiones estratégicas respondan a las verdaderas necesidades y aspiraciones de la entidad (Marcillo & Valencia, 2023).

Los planes estratégicos se distinguen por ser elaborados de manera consciente y deliberada, fundamentándose siempre en un propósito claro y definido

que guía las acciones de la organización. Además, estos planes se diseñan de forma anticipatoria, es decir, antes de que se ejecuten las actividades o iniciativas específicas a las que están destinados a orientar, permitiendo así prever escenarios y establecer rutas a seguir (Mintzberg, 2020). El trabajo realizado por Mintzberg nos muestra que la estrategia como patrón y el concepto emergente tienen su vigencia y relevancia en las organizaciones, donde sus debates sobre las necesidades sean flexibles para adaptarse a entornos cambiantes. Un buen plan estructurado y una capacidad para poder atravesar circunstancias imprevistas, recalca la importancia de planificar con agilidad, para la seguridad de la compañía, y su guía sea con un rumbo definido, a la vez se ajusten a las condiciones externas.

Las teorías relacionadas con la ventaja competitiva y el modelo conocido como las cinco fuerzas de Porter siguen siendo elementos fundamentales y esenciales en el estudio y análisis estratégico dentro del ámbito empresarial, tal como lo señala (Díaz, 2024). Esta herramienta permite evaluar y profundizar condiciones del entorno competitivo, identificando factores para poder intersectar en el desempeño y posición que se encuentra en el mercado. Mediante estos modelos, las empresas generalmente logran tomar dediciones sólidas y fundamentadas, lo que fortalece su trabajo frente a los competidores, y otorgan la capacidad para anticipar cambios y tener una respuesta favorable, ágil y rápida, así se presenten dificultades y desafíos.

La comprensión ante los enfoques estratégicos, nos facilidad identificar las oportunidades y expansión, también la mitigación de amenazas que podrían afectar su desarrollo, Además, estos modelos permiten diseñar planes y estrategias que promueven un desempeño superior y sostenible, lo cual es vital para mantener ventajas competitivas duraderas en un entorno altamente dinámico y competitivo. Por lo tanto, el uso de estas teorías no se limita exclusivamente a realizar un diagnóstico del contexto empresarial, sino que se posiciona como un instrumento clave y estratégico para orientar el desarrollo de capacidades diferenciadoras que permitan a la organización mantenerse competitiva, innovadora y resiliente a largo plazo.

La pandemia generó un escenario elevado riesgo de morosidad y el incremento de riesgo crediticio, los cuales fueron obstáculos para su recuperación efectiva, fueron desafíos para poder tener estabilidad financiera y operativa, tal como nos explica (Sánchez, 2024). Estos riesgos no solo afectaron la capacidad de mantener el flujo de ingresos en la organización, ya que no se presentan constantemente, genera poca solidez en la economía a mediano y largo plazo. El enfoque de esta tesis es de carácter mixto, pero en el ámbito cuantitativo se realizó un análisis de indicadores financieros para poder tener un porcentaje de cartera vencida. Lo cual muestra un reflejo directo en la recuperación de cuentas por cobrar y evidencia una posición para tener una liquidez, que nos evita tener una respuesta positiva en la empresa en sus obligaciones y compromisos próximos. Estos hallazgos permiten comprender la magnitud del impacto y refuerzan la necesidad de aplicar estrategias de gestión crediticia más efectivas para prevenir futuros desequilibrios.

Las crisis económicas, sanitarias o sociales generan importantes turbulencias en el mercado, alterando de manera significativa las rutinas y estructuras establecidas dentro de los distintos sectores productivos, tal como lo describe (García, 2021). Estas perturbaciones afectan a las organizaciones de formas muy diversas, dependiendo del sector en el que operen y de las características propias de sus actividades. Por ejemplo, la pandemia global que comenzó recientemente ha evidenciado un impacto desigual entre diferentes industrias. En sectores como el educativo, se ha impulsado un acelerado proceso de innovación y transformación digital, donde la adaptación a nuevas modalidades de enseñanza, como las plataformas virtuales, ha sido fundamental para continuar con la prestación de servicios.

Por otro lado, sectores como la hostelería y el turismo, que se encuentran en el epicentro del impacto generado por la pandemia, han experimentado un efecto mucho más negativo y prolongado. La reducción drástica en la movilidad, las restricciones de aforo y las medidas de distanciamiento social han provocado una paralización casi total de sus actividades, lo que ha significado una crisis profunda para estas industrias. Esta diferencia en la forma en que cada sector enfrenta y responde a la crisis pone de manifiesto la necesidad de desarrollar estrategias

específicas y flexibles que permitan a las empresas adaptarse a condiciones cambiantes, minimizar pérdidas y aprovechar nuevas oportunidades surgidas en contextos de incertidumbre y transformación acelerada.

La presente investigación plantea que mantener un monitoreo constante y sistemático de las políticas de cobranza constituye un elemento esencial para disminuir las pérdidas derivadas de cuentas incobrables, tal como lo expone (Vargas, 2020). Este seguimiento continuo permite a la empresa evaluar la eficacia real de los procedimientos implementados, así como detectar de manera oportuna cualquier deficiencia o irregularidad que pueda obstaculizar el proceso de recuperación de cartera. Al supervisar de forma minuciosa cada etapa de la gestión de cobros, se facilita la identificación temprana de problemas recurrentes, se promueve la implementación de ajustes correctivos y se optimizan los tiempos de respuesta ante incidencias. Como resultado, se logra no solo reducir el riesgo de impago, sino también fortalecer la relación con los clientes mediante una comunicación más efectiva y estrategias personalizadas que mejoren la tasa de recuperación. En este sentido, el monitoreo no se concibe como una acción aislada, sino como una práctica permanente e integrada en la gestión financiera, clave para la sostenibilidad y el equilibrio económico de la organización.

La gestión de cuentas por cobrar constituye, dentro de cualquier organización, un pilar fundamental para prevenir y mitigar los riesgos que puedan derivar en pérdidas económicas significativas, tal como señalan (Jaramillo & Proaño, 2023). Este proceso no solo implica la administración eficiente de los recursos financieros, sino también el diseño e implementación de enfoques estratégicos que se alineen con los objetivos institucionales. Dichos enfoques deben materializarse en procedimientos claros y bien estructurados, orientados a evaluar y examinar de manera constante la forma en que la empresa gestiona la información relacionada con sus cuentas por cobrar. Esta evaluación minuciosa permite verificar la veracidad, exactitud y confiabilidad de los datos, asegurando que las decisiones tomadas sobre la cartera de clientes se basen en información sólida y actualizada. De esta manera, la gestión no se limita únicamente a la recuperación de valores pendientes, sino que se convierte en un mecanismo integral que contribuye a la

transparencia, la estabilidad financiera y la confianza de los distintos actores que interactúan con la organización.

El enfoque planteado por (Horne, 2024) se orienta principalmente al análisis de la liquidez general o neta, un indicador financiero clave para evaluar la salud económica de una organización. Este índice se obtiene a partir de la diferencia entre el activo y el pasivo corrientes, lo que permite determinar con claridad el margen de recursos disponibles para cubrir las obligaciones inmediatas de la empresa. El resultado de esta operación refleja, de manera cuantitativa, la capacidad real que posee la organización para sostener sus operaciones en el corto plazo, afrontar compromisos financieros y responder ante imprevistos sin comprometer su estabilidad. Una liquidez positiva indica una posición sólida para cumplir con pagos y mantener la continuidad operativa, mientras que un valor reducido o negativo puede evidenciar vulnerabilidades que requieren acciones correctivas. En este sentido, este enfoque no solo actúa como una medida de diagnóstico financiero, sino también como una herramienta estratégica para la toma de decisiones gerenciales orientadas a la eficiencia y sostenibilidad empresarial. El poder de negociación de los clientes es un factor crítico en el análisis del entorno competitivo de una empresa. Cuando los clientes ejercen este poder, a menudo buscan imponer condiciones de pago más flexibles o plazos más largos. Esta presión puede afectar directamente la liquidez de la organización, ya que los flujos de efectivo se retrasan. Esta situación no solo compromete la capacidad de la empresa para cumplir con sus propias obligaciones financieras, sino que también la expone a una mayor amenaza de la competencia. Un competidor que ofrezca términos de pago más favorables podría captar a estos clientes, erosionando la cuota de mercado de la empresa.

Para mitigar estos riesgos, es fundamental analizar estos modelos de fuerzas competitivas para comprender cómo la empresa se relaciona con su entorno y cómo puede fortalecer su posición. Una gestión estratégica de las cuentas por cobrar se vuelve esencial en este contexto, permitiendo a la empresa equilibrar la flexibilidad necesaria para retener clientes con la rigidez requerida para mantener una salud financiera óptima. Al optimizar los procesos de cobro y establecer políticas de crédito

bien definidas, la organización puede mejorar su rentabilidad y asegurar su sostenibilidad a largo plazo (Alonso, 2024).

Las autoras (Marcillo & Valencia, 2023) nos mencionan la relevancia de la planificación estratégica son las siguientes:

Anticipación del entorno futuro: Uno de los aportes más relevantes que ofrece la planificación dentro del ámbito organizacional es su capacidad para anticiparse a los posibles escenarios que podrían presentarse en el futuro. Esta cualidad permite que la organización no solo visualice los cambios probables en su entorno externo, sino que también tenga el tiempo necesario para adaptarse de manera adecuada. Gracias a este enfoque anticipativo, se pueden aplicar acciones preventivas o correctivas que minimicen los riesgos y maximicen las oportunidades, asegurando así una mejor preparación ante los desafíos venideros.

Aplicación del enfoque sistémico: La planificación estratégica se caracteriza por integrar una perspectiva que considera al sistema organizacional como un todo compuesto por diversas partes interrelacionadas. Esto implica que las decisiones no se toman de manera aislada en cada área, departamento o unidad funcional, sino que se consideran sus efectos en el conjunto de la organización. De esta manera, se fortalece la coherencia interna, se promueve la colaboración entre áreas y se asegura que los esfuerzos individuales contribuyan al logro de los objetivos comunes, consolidando una visión organizativa global.

Definición de metas organizacionales: Establecer objetivos concretos y bien definidos constituye un elemento esencial dentro del proceso de planificación estratégica. Sin metas claras, resulta imposible construir un plan coherente que oriente a toda la organización hacia un rumbo común. Estos objetivos proporcionan una dirección específica, permiten enfocar los recursos disponibles y facilitan la evaluación de los avances alcanzados, garantizando que cada acción realizada tenga un propósito alineado con la misión institucional.

Identificación de oportunidades y amenazas: Un componente clave de la planificación estratégica es el análisis del entorno, que permite a la alta dirección identificar tanto las oportunidades que pueden aprovechar como las amenazas que deben enfrentar. Esta evaluación se realiza mediante herramientas como el análisis FODA, el cual se basa en el conocimiento y criterio profesional de los líderes organizacionales. Gracias a esta identificación temprana, se pueden tomar decisiones más informadas y fundamentadas, incrementando las probabilidades de éxito frente a las condiciones cambiantes del contexto.

Marco estructurado para la toma de decisiones: La planificación estratégica se plasma en un documento formal que no solo orienta la acción, sino que también es compartido por todos los niveles jerárquicos dentro de la organización. Este marco estructurado actúa como una guía de referencia permanente, que ayuda a tomar decisiones alineadas con los lineamientos generales establecidos. Al proporcionar claridad en cuanto a las metas y estrategias, se asegura la coherencia entre las decisiones operativas, tácticas y estratégicas, fortaleciendo la unidad organizacional.

Evaluación del rendimiento organizacional: La planificación estratégica facilita la evaluación sistemática del desempeño de la organización, tanto desde una perspectiva cuantitativa como cualitativa. Esta evaluación permite medir de forma objetiva el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, así como identificar niveles de innovación, creatividad y eficacia en los distintos procesos. Como resultado, la organización puede realizar ajustes necesarios, detectar áreas de mejora y reconocer los logros alcanzados en su camino hacia la excelencia.

Identificación de prioridades estratégicas: En el contexto dinámico de las operaciones diarias, es común que los líderes y directivos se vean absorbidos por la rutina y pierdan de vista los objetivos fundamentales de la organización. La planificación estratégica cumple la función de mantener siempre presente el enfoque principal, actuando como una guía permanente que recuerda cuáles son las metas prioritarias. De esta forma, se evita la dispersión de esfuerzos y se asegura que las

decisiones y acciones estén orientadas hacia lo que verdaderamente importa en términos estratégicos.

Las autoras (Marcillo & Valencia, 2023) los aportes conductuales de la planificación estratégica son:

Fortalecimiento de la comunicación interna: El proceso de planificación estratégica cumple un rol fundamental en la mejora de la comunicación dentro de la organización, ya que permite establecer canales claros, eficientes y bien definidos para el intercambio de información. Esta estructura comunicativa organizada facilita que los mensajes fluyan de manera oportuna entre las distintas áreas, departamentos o unidades de trabajo. Como resultado, se promueve una mayor comprensión de los objetivos comunes, se reducen los malentendidos y se impulsa una cultura organizacional basada en la colaboración, la transparencia y el trabajo en equipo. Esta comunicación efectiva también fortalece la coordinación entre los distintos niveles jerárquicos, generando un entorno más cohesionado y productivo.

Fomento de la participación y compromiso: Uno de los elementos más valiosos dentro del proceso de planificación es la inclusión activa de los colaboradores en la elaboración del plan estratégico. Al permitir que los miembros del equipo participen en la construcción de las decisiones que orientarán el futuro de la organización, se genera un mayor sentido de pertenencia y responsabilidad. Esta participación activa contribuye a que los empleados se sientan escuchados y valorados, lo cual impacta positivamente en su motivación y compromiso con los objetivos institucionales. Además, al influir directamente en su entorno laboral, experimentan una mayor satisfacción personal y profesional, fortaleciendo así su vínculo con la organización y fomentando una actitud proactiva hacia el logro de los resultados esperados.

2.1.1. Definiciones operativas de los objetivos específicos

Fundamentar teóricamente las políticas de cobranza implica sustentar las acciones y lineamientos de recuperación de cartera mediante conceptos, teorías y enfoques académicos que respalden su aplicación en la empresa. Este proceso requiere analizar fuentes bibliográficas y normativas que permitan comprender la naturaleza de las políticas de crédito y cobranza, sus principios y su relación con la estabilidad financiera.

Diagnosticar la situación de la cartera de clientes se refiere a examinar de forma sistemática y detallada el estado actual de las cuentas por cobrar, evaluando indicadores como antigüedad de saldos, porcentaje de morosidad y comportamiento histórico de pago. Este diagnóstico busca identificar patrones, problemas y oportunidades de mejora en la gestión de cobros.

Diseñar un plan estratégico integral consiste en estructurar de manera ordenada y planificada un conjunto de acciones y procedimientos orientados a optimizar la gestión de la cartera. Implica definir objetivos, recursos, cronogramas e indicadores de control, asegurando que el plan sea coherente con las necesidades de la empresa y viable de implementar en su contexto operativo.

2.1.2. Fundamentos teóricos de la propuesta

Un sistema estratégico de cobranza es un conjunto estructurado de procedimientos, herramientas y controles orientados a la recuperación eficiente de las cuentas por cobrar, con base en principios de planificación, seguimiento y control de la cartera de clientes. Según Gitman y Zutter (2016), la gestión de cobranza constituye un elemento clave para preservar la liquidez empresarial, ya que determina el tiempo y la certeza con que los recursos se reintegran a la organización.

La propuesta desarrollada se fundamenta en la utilización de Microsoft Excel como plataforma de gestión, aprovechando sus funciones de cálculo, generación

de reportes y automatización básica mediante tablas dinámicas, fórmulas y formatos condicionales. Tal como señala Walkenbach (2019), Excel permite construir herramientas personalizadas de bajo costo, adaptables a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas, reduciendo la dependencia de software especializado de alto valor económico.

La implementación de un sistema estratégico en Excel posibilita centralizar la información de la cartera, establecer alertas automáticas para pagos próximos a vencer, generar reportes periódicos de morosidad y evaluar indicadores clave como el período promedio de cobro y la tasa de recuperación. Estos elementos se alinean con la teoría de gestión por procesos descrita por Harrington (1991), que plantea la necesidad de estandarizar procedimientos, medir resultados y aplicar mejoras continuas para incrementar la eficiencia operativa.

De esta manera, el sustento teórico de la propuesta combina los principios de la administración financiera, la gestión de cobranzas y el uso de herramientas tecnológicas accesibles, garantizando que su aplicación no solo responda a la problemática identificada, sino que también sea viable, escalable y replicable en contextos empresariales similares.

2.2 Proceso de Dirección Estratégica

La etapa de formulación constituye el pilar analítico del proceso de gestión estratégica. En esta fase, se lleva a cabo un análisis exhaustivo y bidireccional del entorno en el que opera la organización. Este diagnóstico se enfoca tanto en el contexto externo identificando las oportunidades que pueden ser aprovechadas y las amenazas que deben ser mitigadas, como en el ámbito interno de la entidad, donde se evalúan las fortalezas que le otorgan una ventaja competitiva y las debilidades que requieren atención y mejora.

A partir de este diagnóstico, se procede a la definición de la visión y misión institucional. La visión establece el estado futuro deseado, el horizonte a largo plazo al que aspira la organización, mientras que la misión define su propósito

fundamental y su razón de ser. Estos elementos guían el establecimiento de los objetivos estratégicos. Con base en esta guía, se desarrollan diversas alternativas estratégicas y se seleccionan aquellas que mejor se alinean con los objetivos propuestos, garantizando que el rumbo de la organización sea coherente y esté bien fundamentado (Marcillo & Valencia, 2023).

Las autoras (Marcillo & Valencia, 2023), explican que la fase de implementación representa la transición de la planificación a la acción, transformando las estrategias formuladas en actividades concretas y operativas. Para lograrlo de manera efectiva, es fundamental establecer metas anuales específicas y medibles que sirvan como hitos para el progreso. Además, se deben desarrollar políticas operativas claras que guíen la toma de decisiones diaria y aseguren la consistencia en la ejecución.

El éxito de esta fase depende en gran medida del compromiso y la participación activa del personal en todos los niveles. Por ello, es crucial fomentar una cultura que involucre a los colaboradores en la consecución de los objetivos estratégicos. Un componente crítico es la distribución adecuada de los recursos disponibles (financieros, humanos, tecnológicos), asignándolos de manera que respalden la ejecución de las iniciativas clave. Al asegurar una alineación perfecta entre las acciones cotidianas y los objetivos estratégicos, esta fase garantiza que la organización avance de manera coordinada hacia sus metas.

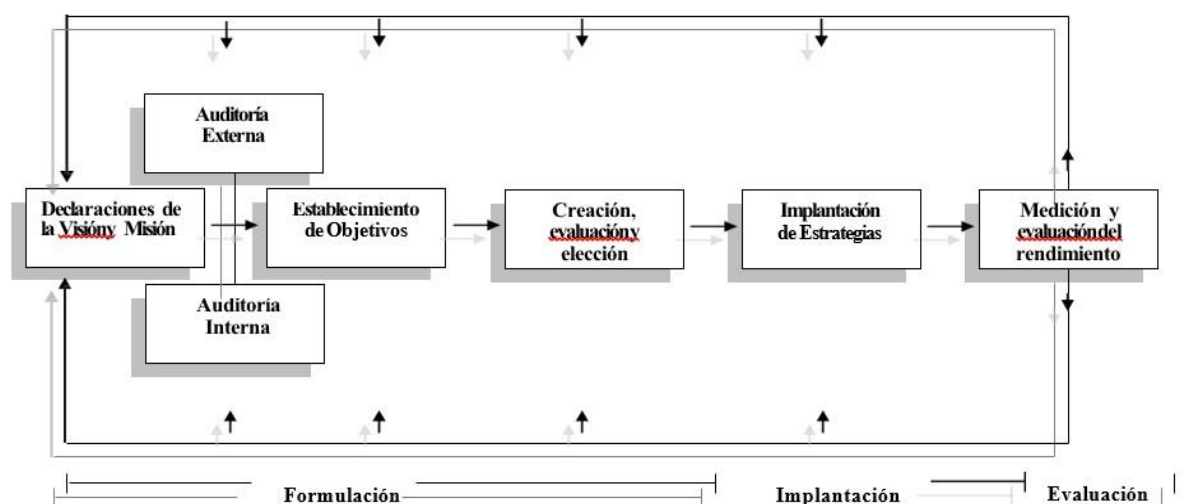
La fase de evaluación estratégica es un componente vital y continuo del proceso, cuyo objetivo es verificar si las estrategias implementadas están generando los resultados esperados. Este proceso no es un punto final, sino un ciclo de monitoreo constante y revisión periódica de las acciones ejecutadas. A través de la evaluación, la organización puede medir el desempeño, comparar los resultados reales con los objetivos planificados y detectar de manera oportuna posibles fallas, desviaciones o ineficiencias.

El propósito fundamental de cualquier proceso de evaluación estratégica es identificar con claridad cuáles aspectos de la organización y sus estrategias están

funcionando correctamente y cuáles, por el contrario, requieren ser revisados o corregidos. Este diagnóstico detallado permite a los tomadores de decisiones contar con información precisa y actualizada para aplicar los ajustes necesarios que aseguren la efectividad de las acciones planteadas. Estos ajustes pueden manifestarse en la modificación de tácticas específicas, en la reasignación eficiente de recursos, o incluso en el replanteamiento de ciertos objetivos estratégicos cuando las condiciones del entorno, tales como el mercado, la competencia o factores externos, han experimentado cambios significativos (Marcillo & Valencia, 2023).

La evaluación estratégica, por lo tanto, no solo garantiza la mejora continua dentro de la organización, sino que también contribuye a mantener la dirección estratégica con un nivel adecuado de flexibilidad y adaptabilidad. Esto es fundamental para responder con rapidez a las dinámicas cambiantes del entorno, permitiendo que el proceso de gestión sea un sistema vivo, dinámico y receptivo, que evoluciona conforme a las necesidades y desafíos que enfrenta la empresa. Tal como destacan (Marcillo & Valencia, 2023), esta visión evita que la gestión estratégica se convierta en un proceso rígido y estático, favoreciendo en cambio una cultura organizacional orientada al aprendizaje constante y a la innovación permanente, elementos clave para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo.

Figura 1. Dirección Estratégica: Modelo Integral



Fuente: David (2020).

Elaborado por: Landázuri Vanegas (2025).

Todo proceso de dirección estratégica implementado en una organización se compone de diferentes fases las cuales requieren estar alineadas e integradas para poder garantizar su coherencia. Esta alineación se sustenta mediante tres pilares fundamentales: la actitud estratégica, el pensamiento y la intención estratégicos. Estos elementos funcionan como el núcleo que se encarga de mantener unidas las diferentes etapas del proceso, autorizando que la estrategia tenga sentido y dirección (Marcillo & Valencia, 2023).

En el escenario empresarial contemporáneo, caracterizado por una competencia cada vez más intensa y por un entorno dinámico que se transforma a gran velocidad, las organizaciones se ven obligadas a enfrentar un reto constante: elevar de forma continua su eficiencia y eficacia en todos sus procesos. Este desafío no solo implica optimizar recursos y reducir desperdicios, sino también mejorar la calidad de los productos y servicios para satisfacer, e incluso superar, las expectativas del público objetivo al que va dirigida su oferta. En este sentido, la actitud estratégica que asuman tanto los líderes como los colaboradores se convierte en un factor determinante para el logro de dichos propósitos. Dicha actitud debe estar estrechamente alineada con las demandas cambiantes del mercado, con las tendencias emergentes del sector y, sobre todo, con el propósito organizacional, asegurando que cada acción contribuya a la creación de valor de forma coherente y sostenible. Tal como señalan (Marcillo & Valencia, 2023), esta alineación estratégica no solo favorece el posicionamiento competitivo de la empresa, sino que también fortalece su capacidad de adaptación ante escenarios inciertos, consolidando relaciones de confianza con clientes, socios y demás grupos de interés, y asegurando su permanencia en el largo plazo.

2.2.1 Lineamientos Estratégicos

Tabla 1. Lineamientos Estratégicos

Lineamientos	Acciones	Responsables
Revisar y rediseñar: proceso de crédito	Es fundamental analizar y ajustar el proceso de cobranza con el fin de alcanzar los objetivos previamente establecidos. Dichos objetivos deben estar estrechamente vinculados con la necesidad de mantener una adecuada liquidez dentro de la empresa, así como con la disminución o en el mejor de los casos, la eliminación de los índices de morosidad que puedan afectar su estabilidad financiera.	Coordinador de Crédito y Cobranzas
Manejo de saldos	Es necesario elaborar reportes de manera periódica sobre las cuentas por cobrar, con el propósito de identificar aquellas que se encuentran vencidas y evaluar su nivel de impacto en relación con el	Gestor de Cobranzas

	total, de las ventas realizadas a crédito. Asimismo, resulta indispensable llevar a cabo la conciliación de los saldos individuales correspondientes a cada cliente con el saldo global reflejado en las cuentas por cobrar, garantizando así la precisión de los registros contables. Adicionalmente, se debe medir el tiempo durante el cual cada crédito permanece pendiente de pago, a fin de obtener un control más riguroso sobre la antigüedad de las cuentas y tomar decisiones oportunas	
Realizar auditorías Internas mensualmente del proceso de cobranzas	Llevar a cabo una auditoría interna de forma mensual resulta esencial para evaluar el desempeño del área de crédito y cobranza. Este proceso permite verificar si se están cumpliendo adecuadamente aspectos clave como la planificación, el registro contable, el ingreso de valores y la ejecución efectiva de los cobros, entre otros elementos fundamentales que deben ser considerados dentro de una evaluación integral de la gestión de cobranzas desde el enfoque de auditoría.	Coordinador de Crédito y Cobranzas

Fuente: Montero (2021).

Elaborado por: Landázuri (2025)

2.2.2 Lineamientos Estratégicos: Continuación

Tabla 2. Lineamientos Estratégicos: Continuación

Lineamientos	Acciones	Responsables
Evaluación de la auditoría interna mensual	Dentro del proceso de auditoría interna que debe realizarse mensualmente, es fundamental incluir una evaluación sobre la probabilidad de pérdida asociada a cuentas incobrables. Estas pérdidas suelen originarse por la prescripción legal o el vencimiento del plazo de las deudas, lo cual puede evitarse si se lleva un control riguroso mediante una revisión periódica de cada cuenta por cobrar, considerando específicamente las fechas de vencimiento. Esta práctica contribuye a anticipar riesgos y a tomar decisiones oportunas para mitigar los efectos negativos sobre la liquidez de la empresa.	Coordinador de Crédito y Cobranzas
Elaboración del cronograma de cobros	Es necesario elaborar un cronograma que sirva como guía para una planificación operativa eficiente a corto plazo. Esta planificación debe realizarse tomando en cuenta los recursos disponibles, tanto materiales	Gestor de Cobranzas

	como humanos, a fin de optimizar el uso de estos y garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La adecuada programación de actividades permite mejorar la coordinación interna y asegurar que las tareas se ejecuten de manera ordenada y productiva.	
Supervisión	Es imprescindible mantener una supervisión constante sobre todas las actividades vinculadas al otorgamiento de créditos, así como al monitoreo regular de los saldos pendientes en las cuentas por cobrar. Esta vigilancia debe complementarse con una revisión mensual de los resultados obtenidos en las gestiones de cobranza, permitiendo identificar posibles deficiencias o retrasos. Adicionalmente, se recomienda establecer un sistema de control semanal que verifique si las cobranzas se están realizando conforme a las fechas de vencimiento estipuladas en las facturas, lo que permite mantener un flujo de ingresos más predecible y eficiente.	Gestor de Cobranzas

Fuente: Montero (2021).

Elaborado por: Landázuri (2025).

2.3 Gestión de cobranza

De acuerdo con (Mogollón, 2021), la gestión de cobranzas representa los recursos fundamentales dentro de la administración financiera, ya que permite poder fortalecer el capital de trabajo y de esa manera contribuir al incremento del valor empresarial. Su propósito más importante es poder asegurar que los procesos de recuperación de cartera se ejecuten de manera más eficiente, completa y sobre todo en el tiempo establecido.

En el contexto ecuatoriano, durante el periodo analizado, pudieron evidenciar transformaciones relevantes a nivel empresarial, producto de diversas situaciones como catástrofes naturales, variaciones abruptas en los precios del petróleo, recesiones económicas, reformas fiscales y sanitarias, entre otros eventos. Estos factores obligaron a las compañías nacionales a tener que adoptar decisiones estratégicas las cuales están orientadas a la adaptabilidad y resiliencia, elementos que se convirtieron en claves para poder garantizar su continuidad operativa y sostenibilidad. En dicho sentido, el desempeño empresarial se encuentra determinado por las decisiones estratégicas adoptadas en las diferentes etapas de su trayectoria, ya que estas inciden de forma directa en su eficiencia y, por ende, en su capacidad de sobrevivir en mercados cambiantes (Quimi & Campos, 2021).

La necesidad de poder diseñar estrategias claras de cobranza responde a la urgencia de reducir los tiempos en la rotación de cartera, ajustándose al dinamismo de las condiciones económicas del entorno. La gestión de cobranzas se encarga de comprender el proceso mediante el cual se recuperan los valores otorgados por las ventas a crédito, convirtiéndolos en liquidez para la empresa. Este proceso también actúa como un indicador financiero clave. Según (Mogollón, 2021), la implementación de políticas de cobranza les permite detectar escenarios complejos que están vinculados a deudas de difícil recuperación, y las cuales tiene como fin minimizar los riesgos asociados a las cuentas por cobrar. Su eficacia se la evalúa por medio el análisis de los procedimientos aplicados, los cuales sirven de base para establecer un control financiero sólido. Por medio de esta lógica, se pudo

establecer que la deuda vencida no puede exceder el tiempo límite contemplado en las políticas de venta a crédito previamente definidas por la organización.

Los autores, (Villena-López & Guerrero-Velastegui, 2021) sostienen que la administración de las cuentas por cobrar se fundamenta en la aplicación de un conjunto organizado de estrategias, actividades y procedimientos diseñados específicamente para garantizar que los cobros se efectúen de forma oportuna y eficiente. Esta gestión tiene como propósito esencial reducir al mínimo posible los riesgos asociados a la morosidad. Los autores señalan que el proceso de cobranzas debe comprenderse como una secuencia estructurada de etapas, que incorpora distintos enfoques estratégicos, todos orientados a lograr la pronta recuperación de los recursos financieros que han sido comprometidos en operaciones comerciales a crédito. En este contexto, una adecuada planificación y ejecución de dichas acciones permite a la organización mantener la estabilidad de su flujo de caja y proteger su liquidez.

El objetivo central que persigue la gestión de cobranzas se basa en convertir las cuentas por cobrar en ingresos líquidos en el menor plazo posible, es decir, transformar de forma eficiente los saldos pendientes en dinero disponible para la empresa. Para lograr dicho propósito, es fundamental que las estrategias de recuperación de cartera sean elaboradas cuidadosamente, de manera que no solo se promueva una rotación fluida de los créditos otorgados, sino que también se evite generar tensiones o ambientes incómodos con los clientes. Este enfoque permite mantener una relación comercial armoniosa y, al mismo tiempo, refuerza la percepción positiva que los consumidores tienen sobre la organización, fortaleciendo su imagen institucional (Quimi & Campos, 2021).

Los autores (Quimi & Campos, 2021) sostienen que, desde el enfoque de la administración empresarial, el desarrollo de decisiones acertadas constituye una práctica clave para que las organizaciones puedan sostenerse dentro de mercados caracterizados por su dinamismo y competitividad constante. Para este fin, resulta esencial diseñar esquemas de acción y estructuras flexibles que sean capaces de adaptarse a eventos económicos impredecibles sin comprometer el cumplimiento de la normativa legal vigente. En el entorno actual, un gran número de empresas han

optado por aplicar políticas de venta a crédito como una medida estratégica para asegurar su permanencia y crecimiento en el mercado. Esta tendencia, sin embargo, exige un control exhaustivo sobre las cuentas por cobrar, así como una planificación detallada para garantizar que los plazos de recuperación del capital invertido se cumplan adecuadamente.

En lo que respecta al contexto de las empresas comerciales en Ecuador, la administración del proceso de cobranzas se orienta, principalmente, a lograr que las obligaciones financieras de los clientes sean canceladas de forma voluntaria y dentro de los plazos establecidos. Para ello, es indispensable establecer canales de comunicación efectivos que permitan informar a los deudores sobre sus compromisos pendientes y las fechas límite para su cumplimiento. Esta estrategia puede aplicarse utilizando diversos medios de difusión masiva, sin que necesariamente se deba diferenciar entre los distintos niveles de clasificación de la cartera, ya que el objetivo general es incentivar el cumplimiento responsable por parte de todos los clientes, sin distinción (Quimi & Campos, 2021).

En este contexto, la (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador, 2021), formuló estrategias dirigidas a optimizar la gestión de las cuentas por cobrar, con el propósito de poder ayudar a las empresas principalmente micro, pequeñas y medianas para afrontar los desafíos económicos postpandemia. Estas estrategias resultaron valiosas para la mayoría de las organizaciones afectadas, ya que les permitieron recuperar liquidez y también mejorar su rentabilidad durante el año 2022 en comparación con períodos anteriores.

2.3.1 Estrategias de cobranza

Tabla 3. Estrategias de cobranza

Cobranza normal	Consiste en el uso de métodos tradicionales de recaudación, los cuales normalmente se apoyan en la entrega del estado de cuenta o de la factura correspondiente, con el fin de poder recordarle al cliente su obligación de pago en los plazos establecidos.
Cobranza preventiva	Se refiere a las acciones anticipadas las cuales buscan evitar la morosidad, mediante el envío de recordatorios a los clientes sobre próximas fechas de vencimiento o pagos recientemente vencidos. Estas notificaciones

	se las pueden realizar por diferentes canales, como llamadas telefónicas, correos electrónicos o por medio de visitas programadas por los representantes de la empresa.
Cobranza administrativa	Esta modalidad está enfocada en poder gestionar las cuentas por cobrar que están próximas a vencer y que todavía no han sido objeto de acciones de cobro previas. Se trata de una etapa clave para intervenir antes de que las obligaciones se conviertan en cartera vencida.
Cobranza domiciliaria	Aplica cuando el cliente ha incurrido en atrasos en sus pagos. En este caso, se recomienda la intervención directa de un gestor o del representante autorizado que realice una visita al domicilio del deudor. Las soluciones pueden incluir el cobro en efectivo del saldo vencido, la negociación de un convenio de pago (como cubrir un 50% del total adeudado y poder establecer un plan para el saldo restante) o la recuperación de bienes entregados en caso de incumplimiento.
Cobranza extrajudicial	Esta etapa se activa cuando las gestiones previas de cobro no han dado buenos resultados. Se intenta nuevamente contactar al deudor con el fin de llegar a un acuerdo para poder saldar la deuda pendiente, evitando el proceso judicial. Si el deudor no colabora, la empresa se reserva el derecho de poder iniciar acciones legales.
Cobranza perjudicial	Es un tipo de cobro implementado por entidades del sistema financiero, como bancos o compañías de servicios, mediante la presencia de pagos vencidos en créditos otorgados. En esta fase, la institución busca persuadir al deudor para que cumpla con sus obligaciones, mediante una gestión intensa y especializada.

Cobranza judicial	Cuando el cliente no ha cancelado todas sus deudas dentro del plazo acordado, y no ha sido posible recuperar el valor por medios amistosos o extrajudiciales, el acreedor tiene el derecho de proceder de forma legal. Todo esto implica protestar documentos respaldatorios como pagarés o títulos de crédito y presentar una demanda judicial para poder recuperar el monto adeudado, incluyendo los gastos legales y costos asociados a la cobranza.
-------------------	---

Fuente: Morales & Morales (2024).

Elaborado por: Landázuri (2025).

La implementación de estrategias efectivas de cobranza requiere como principal paso una adecuada segmentación del portafolio de clientes, considerando varios factores clave como la antigüedad de la deuda, el perfil del cliente y el valor del producto adquirido. Esta clasificación permite poder definir acciones específicas para cada grupo con características similares, lo cual facilita el ajuste de las políticas de cobranza según las necesidades de cada segmento. De este modo, las estrategias trazadas orientan la elección de técnicas de cobro, los plazos de negociación, los acuerdos de pago, exoneraciones y otras medidas, todo en función del tipo de cliente previamente identificado.

De acuerdo con (Morales & Morales, 2024), otro de los aspectos relevantes en la gestión de cobranzas consiste en poder actuar con prontitud y precisión mediante a las situaciones que se presenten. Para ello, resulta muy indispensable mantener una administración eficiente de la cartera de clientes, así como haber definido previamente estrategias muy específicas para los casos en que los clientes incumplen con sus obligaciones de pago. Estas estrategias deben estar alineadas con la realidad económica, las condiciones particulares del mercado y, especialmente, con las características de los distintos tipos de clientes. En conjunto, estos elementos deben contribuir al desarrollo de un proceso de cobranza eficaz y ejecutado en el momento oportuno.

2.3.2 La cobranza

La autora (Espinoza, 2020), refiere que la gestión de ventas no llega a su punto final hasta concretarse en el proceso de cobro, independiente de si el pago se efectúa en efectivo, por medio de cheques o por transferencias electrónicas. La autora explica lo que menciona el autor (Morales, 2014), en donde decía que cuando una empresa no consigue transformar en liquidez sus cuentas por cobrar, puede enfrentarse a una falta de recursos para sostener adecuadamente sus ciclos de producción y comercialización. Esta situación podría derivar tanto en la interrupción de sus operaciones como en un incremento de la cartera de clientes morosos.

La autora (Espinoza, 2020), el papel que desempeña el gestor de cobranzas inicia en el preciso momento en que se concreta una venta, lo cual implica, desde el principio, disponer de un conocimiento profundo y detallado sobre el cliente. Esta teoría hace relevancia a los casos en los que se otorgan crédito y establecen montos específicos, se definen plazos y método de pago correspondiente. Para llevar a cabo esta segmentación, se deben considerar ciertos criterios específicos como los siguientes:

Dentro del conjunto de actividades que conforman el proceso de cobranza, una de las estrategias clave y más imprescindibles es la segmentación adecuada de los clientes y sus cuentas por cobrar. Esta segmentación tiene como finalidad categorizar y analizar la cartera desde diferentes perspectivas, lo que facilita la implementación de acciones personalizadas y efectivas para cada grupo. Para lograr una segmentación óptima, es necesario considerar una serie de criterios específicos y relevantes, entre los cuales destacan: la antigüedad de la deuda total, que permite identificar cuánto tiempo ha permanecido la deuda sin ser cancelada; el monto adeudado, que ayuda a priorizar las cuentas según su impacto económico; el nivel de producción asociado, que vincula la importancia del cliente en relación con los volúmenes o valores de producción que representa; la ubicación geográfica, que puede influir en la logística y el tipo de estrategia de cobranza a aplicar; y

finalmente, el perfil del cliente, que abarca aspectos como su comportamiento de pago histórico, su capacidad financiera y su relación general con la empresa:

1. Antigüedad de la deuda total
2. Monto adeudado
3. Nivel de producción asociado
4. Ubicación geográfica
5. Perfil del cliente

2.3.3 Fases de cobranza

La autora (Espinoza, 2020) en su investigación explica las fases principales de proceso de cobranza según (Morales, 2014):

Fase 1: Prevención. La fase de prevención constituye el pilar fundamental de una gestión de cartera eficiente, ya que su propósito es anticiparse a los problemas antes de que se manifiesten. En esta etapa, el objetivo principal es mitigar el riesgo de incumplimiento por parte de los clientes y minimizar la aparición de la morosidad. Para lograrlo, es crucial aplicar un conjunto de medidas estratégicas que fortalezcan la relación comercial desde sus inicios. Esto incluye la evaluación rigurosa de la solvencia de los nuevos clientes mediante el análisis de su historial crediticio y capacidad de pago, así como el establecimiento de términos y condiciones de crédito claros y alcanzables.

Fase 2: Cobranza. La fase de cobranza se activa una vez que se ha producido un incumplimiento inicial, centrándose en la recuperación temprana de las deudas. El enfoque en esta etapa es mantener una relación comercial constructiva y respetuosa con el cliente. Las gestiones de cobranza se caracterizan por ser diligentes, pero no agresivas, buscando comprender las causas del retraso y colaborar para encontrar una solución. Las acciones suelen incluir el envío de recordatorios de pago por diferentes canales (correo electrónico, SMS, llamadas telefónicas) y la negociación de planes de pago flexibles que se adapten a la situación del cliente sin comprometer la recuperación.

Fase 3: Recuperación. Esta fase se aplica a las cuentas que han alcanzado una morosidad prolongada, y donde las gestiones de cobranza iniciales no han surtido efecto. Aquí, la empresa se enfrenta a un desafío considerable, ya que la probabilidad de recuperación ha disminuido significativamente. La prioridad en esta etapa es evaluar la viabilidad de continuar con la relación comercial. Para ello, se realiza un análisis profundo de la situación financiera del cliente y del historial de intentos de cobro. Si se percibe un bajo grado de recuperación, la cuenta se considera un riesgo financiero sustancial.

Fase 4: Extinción. La fase de extinción representa la etapa final del ciclo de vida de una cuenta por cobrar. Esta fase se activa una vez que el cliente ha saldado completamente sus obligaciones financieras, ya sea a través de un pago total o mediante un acuerdo de reestructuración de la deuda. La principal acción en este punto es el registro contable de la cancelación de la cuenta por cobrar. Este proceso asegura que los registros financieros de la empresa reflejen con precisión la culminación de la transacción, eliminando la deuda de los activos y actualizando el historial del cliente.

Por su parte, Parrales (2013), la gestión de cobranzas se define como un conjunto de procedimientos que deben ejecutarse de manera eficaz, coordinada y oportuna con cada cliente, con el objetivo primordial de recuperar los créditos otorgados. Este proceso no se limita a un simple recordatorio de pago, sino que exige mantener un canal de comunicación abierto y constante con el deudor. La clave del éxito radica en la capacidad de la empresa para ofrecer soluciones adaptadas a la situación particular de cada cliente, lo que fortalece la relación comercial y aumenta la probabilidad de recuperación.

Además, es crucial la documentación exhaustiva de todas las gestiones realizadas. El registro detallado de las conversaciones, los acuerdos alcanzados y los compromisos de pago garantiza un seguimiento adecuado y permite verificar el cumplimiento de lo pactado. De esta forma, la gestión de cobranzas se convierte en un proceso estratégico que equilibra la firmeza en el cobro con la flexibilidad necesaria para resolver las dificultades del deudor.

(Molina Aznar) enfatiza que la cobranza es una secuencia de pasos recurrentes que forman una parte integral de las operaciones cotidianas de los departamentos de Crédito y Cobranza. Este proceso se inicia con una planificación previa, donde se segmentan las cuentas por cobrar y se establecen las prioridades de cobro. A esto le sigue la emisión de la cobranza, que puede manifestarse a través de diversos canales como facturas, recordatorios o notificaciones. En casos específicos, se incluye la entrega del dinero al cobrador y, finalmente, la recepción formal del pago en el área correspondiente. Esta secuencia estructurada y bien definida es crucial para mantener la eficiencia, la exactitud y el control sobre el flujo de efectivo de la organización, asegurando que las cuentas sean gestionadas de forma sistemática y ordenada.

La autora (Espinoza, 2020) respalda lo planteado por el autor (Morales, 2014), quienes destacan que una función esencial del departamento de cobranzas es el análisis y la clasificación previa de los clientes antes de otorgarles un crédito. No obstante, la misión más importante de este departamento es asegurar la recuperación de las cuentas por cobrar. La solvencia y el desarrollo operativo de la empresa dependen directamente de esta capacidad de recuperación, ya que el efectivo de las cuentas por cobrar es fundamental para cubrir los gastos y mantener la continuidad del negocio. Para la aprobación de un crédito, es indispensable contar con información precisa y actualizada que permita evaluar de manera adecuada la solvencia del cliente, minimizando así el riesgo de morosidad. Esta evaluación previa es la primera línea de defensa para proteger la salud financiera de la empresa.

2.3.4 Herramientas de cobranza

Las llamadas telefónicas se posicionan como uno de los mecanismos más eficaces dentro de los procesos de cobranza, debido a que permiten establecer una comunicación directa e inmediata con el cliente. Esta modalidad facilita un intercambio de información en tiempo real, lo que da lugar a una retroalimentación espontánea y constructiva. Además, este contacto personal favorece el diálogo

abierto, lo cual puede contribuir significativamente a generar acuerdos, aclarar dudas y fortalecer la relación entre la empresa y el cliente. Su efectividad radica precisamente en esa capacidad de conectar de manera rápida y personalizada, elemento clave dentro de una gestión de cobranza eficiente (Vera & Quimis, 2022).

El uso de mensajes enviados a través de teléfonos móviles ha adquirido una gran relevancia en los últimos años, impulsado principalmente por el constante avance de las tecnologías de la comunicación. Esta herramienta ha demostrado ser altamente efectiva, ya que permite llegar a los clientes de forma rápida y directa. Su implementación ha facilitado mantener informados a los usuarios sobre diversos aspectos relacionados con sus compromisos de pago, convirtiéndose así en un recurso funcional y accesible que aporta resultados positivos dentro de la gestión de cobranza (Vera & Quimis, 2022).

El correo electrónico representa una herramienta formal utilizada en el envío de notificaciones y recordatorios dirigidos a los deudores, haciendo uso de las direcciones electrónicas previamente registradas en las bases de datos de la empresa. Esta modalidad no solo permite comunicar información de manera ordenada y documentada, sino que también contribuye a dejar constancia del contacto realizado, lo cual es de gran utilidad dentro del proceso de seguimiento y control de la cartera vencida (Vera & Quimis, 2022).

Las visitas presenciales al domicilio del cliente se consideran una alternativa válida y apropiada en aquellos casos donde no resulta factible aplicar medidas legales o cuando el deudor ha evitado el contacto a través de otros medios como llamadas o mensajes. Esta acción busca localizar al cliente de manera directa, especialmente cuando no cuenta con accesos telefónicos o ha dejado de responder a los canales de comunicación tradicionales. Las visitas, al ser una forma de contacto más comprometida, también reflejan el interés de la empresa por resolver la situación de manera personal (Vera & Quimis, 2022).

El uso de cartas impresas enviadas físicamente al cliente busca generar una reacción positiva que motive el pago de saldos vencidos. La clave de esta

herramienta radica en la forma en que está redactado el contenido, el cual debe ser claro, persuasivo y directo, pero a la vez mantener un tono cordial y respetuoso. El objetivo principal es lograr que el cliente se comprometa voluntariamente a cumplir con su obligación financiera, sin deteriorar la relación comercial que existe con la empresa. Este tipo de comunicación puede ser particularmente útil cuando se desea mantener una imagen profesional y seria en el proceso de cobranza (Vera & Quimis, 2022).

La elección de cada herramienta de cobranza debe estar en función del contexto particular en el que se encuentra el cliente, considerando su entorno social, nivel de accesibilidad a los medios tecnológicos y su historial de comportamiento de pago. De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, los mensajes de texto enviados a través del celular resultan ser especialmente útiles, ya que permiten mantener una comunicación constante con los usuarios. A través de ellos se puede informar sobre el estado del servicio, los saldos pendientes y las diferentes opciones disponibles para realizar pagos. Esto convierte a los mensajes en una herramienta estratégica y eficaz para reducir los niveles de morosidad y mejorar la recuperación de cartera (Vera & Quimis, 2022).

2.4 Antecedentes

Según (Campos et al., 2022), la formulación de políticas eficaces en el área de cobranzas representa una pieza importante en el engranaje empresarial, en especial cuando estas estrategias comienzan con la formación correcta del personal responsable de ejecutar dichas gestiones. Esta preparación profesional no solo se encarga de mejorar en la comprensión de los procedimientos de cobranza, sino que también permite que todos los colaboradores adopten algunos enfoques con más estrategias y adaptables mediante los distintos escenarios que puedan presentarse. El desarrollo de todas estas habilidades especializadas en el equipo humano potencia su capacidad para poder manejar diferentes situaciones complejas que tengan relación con la recuperación de cartera, fortaleciendo de esa manera la eficiencia operativa. En consecuencia, una estructura organizacional que se encarga de priorizar la capacitación del personal como parte de su política de cobros

no solo impulsa mejores resultados financieros, también contribuye al incremento sostenido de la liquidez empresarial.

Desde la perspectiva de (Romero et al., 2021), la actualización constante de todo el personal mediante el proceso de capacitación en nuevas metodologías y tecnologías aplicadas a la gestión de cobranzas se vuelve esencial para que las empresas puedan mantener un rendimiento competitivo. Esta formación continua les permite a los trabajadores poder integrar herramientas tecnológicas innovadoras que optimicen el tiempo y los recursos, automatizan procedimientos, elevando de forma significativa la eficiencia operativa. Además, la posibilidad de obtener análisis de datos precisos ayuda al proceso de toma de decisiones estratégicas y oportunas, lo cual permite a las organizaciones poder responder de forma dinámica a los cambios del entorno comercial. En un escenario en el cual la evolución tecnológica es constante, la integración de estos elementos fortalece la adaptabilidad de la empresa y mejora sus resultados en la gestión de cobranzas. De acuerdo con (Pino, 2020), al realizar una examinación del panorama regional, se pudo observar que en Chile el sector de cobranzas ha experimentado algunas transformaciones significativas, mediante el implemento de modelos más flexibles las cuales incluyen opciones variadas como plazos largos y plataformas digitales para poder facilitar el pago de las deudas. Esta capacidad de adaptación ha sido esencial no solo para poder recuperar cuentas caducadas, sino para mejorar el estado financiero general de las empresas y de sus clientes. El enfoque estratégico adoptado por estas organizaciones ha promovido una gestión mucho más proactiva y amplia, en la cual las soluciones de cobranza no se limitan al cobro directo, también contemplan la sostenibilidad financiera del entorno empresarial. De esta forma, el rediseño de los mecanismos tradicionales ha aceptado una evolución hacia estrategias más inclusivas, eficaces y orientadas a resultados.

En esa manera, (Huamaní & Sevilla, 2020), destacan que la implementación de diferentes estrategias personalizadas en la mayoría de los procesos de recuperación de cartera se ha consolidado como la práctica clave para poder elevar la efectividad en la gestión de cobranzas (p. 67).

La personalización no solo aumenta la probabilidad de recuperar la deuda, sino que también puede preservar la relación comercial, un activo valioso para cualquier empresa. Por ejemplo, en lugar de un mensaje genérico, una estrategia personalizada podría ofrecer un plan de pago flexible a un cliente con dificultades temporales, o bien, una comunicación más firme a un deudor reincidente. Este enfoque, al ser más preciso y humano, optimiza los recursos de cobranza y mejora los resultados financieros de la organización (Huamaní & Sevilla, 2020).

Conocer las características particulares de cada deudor y poder ajustar las acciones por medio de su perfil ha permitido a algunas organizaciones evitar la imposición de presiones innecesarias, disminuyendo con ello el impacto negativo en la economía de los involucrados. Esto ha generado que los beneficiarios de créditos, no se encuentran informados sobre sus derechos y obligaciones lo cual ha derivado a incumplimiento y atrasos. Mediante esta realidad y considerando el carácter cambiante de la economía ecuatoriana, se hace imprescindible que algunas empresas adopten políticas de cobranza flexibles y adaptativas. Esto implica un rediseño constante de sus estrategias, las cuales les autorice responder de forma eficaz ante los escenarios económicos complejos y poder aprovechar las oportunidades emergentes sin comprometer su estabilidad financiera (Coronel, 2024).

(Camejo, 2023), en su investigación titulada “Plan de Acción para optimizar las Cuentas por Cobrar de la empresa Genpack, C.A. Valencia Edo. Carabobo”, presentada en la Universidad José Antonio Páez como requisito para obtener el título de Licenciada en Contaduría Pública, analizó la problemática que enfrentaba la empresa Genpack, C.A. en relación con la ineficiencia en sus procesos de cobranza. El estudio evidenció que la compañía presentaba dificultades para recuperar sus cuentas en los plazos establecidos, lo cual generaba una baja liquidez y afectaba directamente su capacidad operativa.

Otro aporte importante es el trabajo que realizó (Rojas, 2025), titulado “Plan Estratégico para la Gestión de Cobranza en el Instituto de Promoción y Fortalecimiento de la Economía Comunal, Guanare Portuguesa”, presentado como

parte de los requisitos académicos para optar al grado de Magíster en Gerencia Pública en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora. El propósito central de esta investigación fue la elaboración de un plan estratégico orientado a optimizar la gestión de cobranza en dicha institución.

El autor (Azocar, 2020) en su investigación explico el trabajo de titulación titulado “Lineamientos de control interno en las cuentas por cobrar de la empresa DIMO C.A.”, realizado por los autores Goyo y Oliveros (2014), en el cual nos explican el objetivo central de su estudio en donde fue establecer mecanismos de control efectivos para la gestión de cobranza dentro de la empresa, dado que se evidenciaban retrasos significativos en dicho proceso, originados por la ausencia de una estructura formal y normativa clara en la asignación de créditos. En cuanto al enfoque metodológico, la investigación se llevó mediante la modalidad de proyecto factible, complementado con un diseño de campo y sustentado en un nivel descriptivo. Para la recolección de datos, se aplicó la técnica de encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado. Como conclusión principal, las autoras identificaron que, a pesar de que existen políticas definidas para el otorgamiento de crédito, estas no son del conocimiento general de todos los miembros del personal. Esta falta de difusión y aplicación adecuada de las políticas incide negativamente en el cumplimiento de los procedimientos, afectando la eficiencia y calidad de las actividades desarrolladas por el área de cuentas por cobrar.

La autora propuso como objetivo principal el diseño de un plan de acción orientado a mejorar la gestión de las cuentas por cobrar. Para poder recabar la información necesaria, se usó la técnica de encuesta por medio de la aplicación de un cuestionario dirigido a cinco trabajadores de la empresa, quienes conformaron la muestra del estudio. También, se implementó el análisis mediante la matriz DOFA, con el objetivo de identificar tanto los factores internos (fortalezas y debilidades) como los externos (oportunidades y amenazas) en donde influyen en el proceso de cobranza dentro de la organización.

2.5 Marco Legal

El presente trabajo de investigación se sustenta en un marco legal que delimita el ámbito de actuación de la Compañía Importadora Regalado S.A. y define las normas que rigen la gestión de cobranzas. Este marco legal comprende las siguientes leyes, reglamentos y normas:

Constitución de la República del Ecuador (2021)

Art. 302.- Las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera tendrán como objetivos:

1. Suministrar los medios de pago necesarios para que el sistema económico opere con eficiencia.
2. Establecer niveles de liquidez global que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera.
3. Orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país.
4. Promover niveles y relaciones entre las tasas de interés pasivo y activo que estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas, con el propósito de mantener la estabilidad de precios y los

equilibrios monetarios en la balanza de pagos, de acuerdo con el objetivo de estabilidad económica definido en la Constitución.

Reglamento Interno de Trabajo

En Ecuador, un Reglamento Interno de Trabajo es un documento normativo esencial que actúa como el marco regulatorio de las relaciones laborales en el ámbito de una organización. Su función principal es articular y detallar las políticas, procedimientos y reglas que rigen la convivencia y el desempeño dentro de la empresa. Este instrumento legal tiene como objetivo fundamental establecer con claridad los derechos y las obligaciones recíprocas entre el empleador y sus trabajadores.

Más allá de ser un simple conjunto de normas, el reglamento busca instaurar un ambiente laboral equitativo, ordenado y predecible, que garantice la seguridad jurídica y la armonía entre las partes. Su contenido se elabora en estricta concordancia con lo dispuesto en el Código del Trabajo y la legislación laboral vigente, lo que asegura que todas sus disposiciones sean válidas y justas. Al formalizar las expectativas y los comportamientos aceptables, el reglamento se convierte en una herramienta clave para prevenir conflictos, gestionar de manera eficiente las operaciones diarias y fomentar un clima de respeto y profesionalismo.



DEL OBJETIVO, AMBITO DE APLICACION, CONOCIMIENTO Y DIFUSION

(Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, 2020):

Art. 1.- Objeto. - El presente Reglamento Interno de Trabajo tiene como propósito central la estandarización y la gestión eficaz de las relaciones laborales dentro de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Su formulación se orienta a la creación de un marco normativo que defina con claridad las interacciones entre la entidad y su personal, abarcando desde las condiciones de empleo hasta el comportamiento diario en el entorno laboral.

Este documento no solo delimita los derechos, obligaciones y responsabilidades de ambas partes, sino que también establece los deberes y las prohibiciones que rigen la conducta profesional. El reglamento actúa como una herramienta esencial para asegurar la equidad y la transparencia, al tiempo que fomenta un ambiente de trabajo organizado y productivo. Su elaboración se

fundamenta rigurosamente en las directrices establecidas por el Código del Trabajo y otras normativas pertinentes, garantizando así su validez legal y su plena correspondencia con el marco jurídico nacional. De este modo, se convierte en un instrumento clave para la prevención de conflictos y la promoción de un clima laboral armónico.

El Artículo 60.- del Código de Trabajo regula lo referente a la recuperación de horas de trabajo en aquellos casos en que, por causas accidentales, imprevistas, de fuerza mayor u otros motivos ajenos a la voluntad tanto de los empleadores como de los trabajadores, se produzca una interrupción de las labores. En tales circunstancias, el empleador tiene la obligación de abonar la remuneración correspondiente al trabajador, sin perjuicio de las disposiciones específicas que se detallan a continuación:

1. El empleador está facultado para recuperar el tiempo no laborado incrementando hasta un máximo de tres horas diarias en las jornadas posteriores, sin que este aumento implique el pago de recargos por horas suplementarias.
2. Este incremento de la jornada se mantendrá únicamente hasta que el número de horas adicionales trabajadas compense, en cantidad y en valor económico, el tiempo perdido durante el período de interrupción.
3. Si durante la interrupción de actividades el empleador mantiene a los trabajadores dentro del establecimiento o fábrica, a la espera de reanudar labores, perderá el derecho a recuperar dicho tiempo, salvo que pague el recargo correspondiente a las horas suplementarias, conforme a lo establecido en el artículo 55, reglas 2 y 3 del mismo Código.
4. En el caso de que un trabajador se niegue a realizar las horas de trabajo suplementarias necesarias para recuperar el tiempo perdido, estará en la obligación de reintegrar al empleador el valor recibido por concepto de la remuneración pagada durante el período de inactividad.
5. La recuperación de horas únicamente podrá ser exigida a los trabajadores si existe autorización previa del inspector de trabajo. Para obtener dicha autorización, el empleador deberá presentar una solicitud formal en la que especifique la fecha y causa de la interrupción, el total de horas afectadas, el monto de las

remuneraciones abonadas, los cambios que se aplicarán en el horario y la identificación de las personas a quienes se aplicará la recuperación del tiempo.

Artículo 64 del Código del Trabajo. - Todo reglamento interno de trabajo en establecimientos colectivos debe someterse a un proceso de aprobación formal por parte de la Dirección Regional de Trabajo correspondiente. Esta disposición legal es de vital importancia, ya que confiere legitimidad y fuerza jurídica al documento.

La exigencia de esta aprobación no es un mero trámite administrativo, sino una salvaguarda para los derechos de los trabajadores. El reglamento no adquiere plena eficacia legal hasta que es validado por la autoridad laboral competente. En ausencia de dicha validación, cualquier norma que imponga sanciones o restrinja derechos podría ser considerada nula, protegiendo así a los trabajadores de posibles arbitrariedades y garantizando que el reglamento se alinee con los principios de equidad y justicia laboral establecidos en la ley.

Artículo 67 del Código de Trabajo. - Establece que, en los casos en que el empleador decida otorgar licencia a los trabajadores debido a la celebración de alguna festividad que no esté contemplada específicamente en el artículo 65 del mismo código, estará obligado a pagar la remuneración correspondiente a ese día, como si los empleados hubieran prestado efectivamente sus servicios laborales. Esto significa que, aunque el trabajador no se presente a laborar por motivo de esta licencia, debe recibir el salario habitual sin que exista descuento alguno. Sin embargo, esta obligación puede quedar exceptuada si existe un acuerdo expreso y formal entre el empleador y el trabajador, mediante el cual se establezca la suspensión temporal de la prestación laboral para ese día en particular. En tal caso, y siempre que dicho convenio sea claro y aceptado por ambas partes, el empleador no tendrá responsabilidad de pagar la remuneración correspondiente a la jornada no trabajada.

Dicho artículo lo que necesita es poder llegar a tener un equilibrio en los derechos y obligaciones de empleadores y trabajadores, de esa manera garantizando una compensación justa en momentos especiales los cuales implican

la interrupción del trabajo, a la vez que permite la flexibilidad mediante acuerdos consensuados que beneficien a ambas partes.

Artículo 71 del Código de Trabajo. - Establece las normas para la liquidación y pago de las vacaciones a los trabajadores. Según este artículo, la liquidación para el pago de vacaciones debe efectuarse de manera general y en un solo pago, calculándose a partir de la veinticuatroava parte del total de ingresos percibidos por el trabajador durante un año completo de servicio. Para este cálculo, se debe considerar no solo el salario básico por las horas ordinarias trabajadas, sino también las horas suplementarias y extraordinarias, así como cualquier otra retribución accesorio que se haya otorgado de forma habitual y constante durante el mismo período.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo describe de forma exhaustiva la ruta metodológica seguida para el desarrollo de la investigación titulada “El plan estratégico y la gestión de cobranzas en la Compañía Importadora Regalado S.A.”. La metodología es esencial ya que nos explica el procedimiento para poder alcanzar los objetivos que nos proponemos, con lógica que respalda cada una de las decisiones que vamos a tomar en el trayecto de este estudio.

El marco metodológico detalla el enfoque de investigación, tipo, diseño, la población y muestra, los métodos y técnicas, los instrumentos de recolección de información. Adicionalmente, se abordan los criterios de validez, confiabilidad y consideraciones éticas que aseguran la calidad del estudio y el respeto a los principios académicos y normativos vigentes.

3.1 Enfoque de la investigación

Esta investigación adopta un enfoque cuantitativo, fundamentado en la medición objetiva de variables y en la utilización de datos numéricos que permiten describir, analizar y establecer relaciones entre el plan estratégico y la gestión de cobranzas. Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cuantitativo se caracteriza por emplear un proceso secuencial y deductivo, en el cual las hipótesis y objetivos guían la recolección y el análisis de datos.

En este contexto, el estudio se basa en indicadores financieros, registros de cuentas por cobrar y datos estadísticos de la empresa, que son interpretados para obtener conclusiones sustentadas en evidencias empíricas. La elección del enfoque cuantitativo obedece a la necesidad de obtener resultados verificables que permitan evaluar la situación real de la cartera vencida y su relación con la liquidez de la organización.

3.2 Tipo de investigación

El trabajo se clasifica como descriptivo y correlacional.

Descriptivo, porque se enfoca en las características de forma minuciosa la gestión de cobranza, identificando los procesos, políticas y los resultados que han ido obteniendo la empresa con ese método en diferentes periodos, (antes, durante y después de la pandemia), así no permitirá elaborar un diagnóstico de la situación de la empresa.

Correlacional, porque se enfoca en determina qué tipo de relación existe en los métodos de estrategias de cobranzas y la liquidez. Tal como afirma Arias (2016) citando a Sampieri et al., (2014), este tipo de investigación permite identificar la fuerza y dirección de la relación entre variables, sin manipularlas directamente.

La combinación de ambas tipologías brinda una comprensión integral del problema y sienta las bases para formular propuestas estratégicas adecuadas.

3.3 Alcance de la investigación

El presente estudio tiene un alcance de investigación descriptivo, busca identificar, analizar y caracterizar la situación actual del proceso de cobranzas en la Compañía Importadora Regalado S.A., también poder analizar los procesos, indicadores financieros y efectos sobre la liquidez empresarial. A través de este alcance se pretende obtener un panorama detallado que permita comprender las debilidades y, con base en dicha comprensión, formular una propuesta de mejora a través de un plan estratégico.

3.4 Diseño de la investigación

El diseño adoptado es no experimental y transeccional.

Es no experimental porque no se manipulan las variables independientes; el fenómeno se observa tal como ocurre en su contexto natural. Según Kerlinger y Lee (2002), este tipo de diseño es adecuado cuando el propósito es analizar situaciones existentes para comprender su comportamiento y generar conclusiones aplicables al entorno real.

Es transeccional (o transversal) porque la recolección de datos se realiza en un solo momento del tiempo, reflejando el estado actual de la empresa en relación con la gestión de cobranzas y el plan estratégico.

Este diseño es apropiado para estudios que requieren medir percepciones, niveles de morosidad, indicadores de liquidez y prácticas de gestión sin intervenir en los procesos internos.

3.5 Modalidad de la investigación

De acuerdo con la clasificación de las modalidades de investigación propuestas por la Universidad Laica Vicente Rocafructe, el presente trabajo corresponde a la modalidad de proyecto factible. Esto implica que, a partir de un diagnóstico real, se elabora una propuesta viable de aplicación en la empresa, con base en datos técnicos, administrativos y financieros.

La modalidad de proyecto factible, según Hurtado (2010), requiere tres fases fundamentales:

- Diagnóstico de la situación: recopilación y análisis de la información existente para identificar el problema.
- Formulación de la propuesta: desarrollo de un plan estratégico de gestión de cobranzas adaptado a la realidad de la empresa.
- Viabilidad: evaluación de los recursos y condiciones necesarias para llevar a cabo la propuesta, asegurando su factibilidad técnica, económica y operativa.

3.6 Métodos de investigación

Para garantizar un abordaje riguroso, se emplearon los siguientes métodos:

Método Analítico: permitió descomponer el objeto de estudio en sus elementos constitutivos (políticas de crédito, indicadores financieros, procesos de cobranza) y examinar cada uno por separado para comprender sus características y relaciones.

Método Sintético: una vez analizados los componentes, se integró la información para obtener una visión global y coherente del problema.

Método Inductivo: partió de casos y datos específicos de la empresa para llegar a conclusiones generales sobre su gestión de cobranzas.

Método Deductivo: se aplicaron principios teóricos de la planificación estratégica y la administración financiera para interpretar los hallazgos y contrastarlos con la realidad de la empresa.

Método Estadístico: se utilizaron técnicas de análisis cuantitativo para procesar los datos, calcular indicadores y presentar los resultados en forma de tablas y gráficos.

3.7 Población y Muestra

3.7.1 Población

La población del estudio está constituida por todos los actores directamente vinculados con la gestión de cobranzas en la Compañía Importadora Regalado S.A. Esto incluye:

- Personal del área de crédito y cobranzas (coordinador, gestores y auxiliares).

- Personal administrativo que interviene en el registro contable de las cuentas por cobrar.
- Clientes de la empresa que mantienen operaciones a crédito, incluyendo aquellos con deudas vigentes y vencidas.

En el marco de este estudio, la población es finita y determinada, ya que se conoce el número exacto de personas y casos que forman parte del sistema de cobranzas.

Para efectos de cuantificación, se consideró la siguiente distribución:

Tabla 4. Distribución

Grupo	Cantidad
Personal de crédito y cobranzas	5
Personal administrativo vinculado	3
Clientes con cuentas a crédito activas	120
Clientes con cuentas vencidas	80
Total	208

Fuente: Datos internos de la Compañía Importadora Regalado S.A. (2025).

Elaborado por: Landázuri (2025)

3.7.2 Muestra

Dado que la población es manejable en términos de tamaño, se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia para el personal interno (se incluyó a todos los colaboradores del área de cobranzas y administración), y un muestreo probabilístico aleatorio simple para los clientes, con el fin de garantizar representatividad.

La fórmula utilizada para calcular el tamaño muestral de los clientes fue:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{Z^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

$N = 200$ (total de clientes con operaciones a crédito).

$Z = 1.96$ (nivel de confianza del 95%).

$p = 0.5$ (probabilidad de éxito).

$q = 0.5$ (probabilidad de fracaso).

$E = 0.05$ (margen de error).

El cálculo arrojó un tamaño muestral de **132 clientes**, que fueron seleccionados aleatoriamente de la base de datos.

3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para asegurar la calidad y pertinencia de la información recopilada, se utilizaron diversas técnicas, combinando métodos documentales y de campo.

3.8.1 Técnicas documentales

- **Revisión bibliográfica:** análisis de textos académicos, investigaciones previas, libros y artículos científicos relacionados con planificación estratégica, gestión de cobranzas y administración financiera.
- **Análisis de documentos internos:** revisión de reportes financieros, balances generales, políticas de crédito, historiales de cuentas por cobrar y registros contables de la empresa.

3.8.2 Técnicas de campo

- **Encuestas:** aplicadas tanto a clientes como a personal interno para identificar percepciones sobre el proceso de cobranza, tiempos de pago, eficacia de la comunicación y posibles áreas de mejora.
- **Entrevistas semiestructuradas:** dirigidas al coordinador de crédito y cobranzas y al gerente general, para profundizar en aspectos estratégicos y administrativos. **Observación directa:** seguimiento a las actividades diarias

de los gestores de cobranza, con el fin de identificar procedimientos y tiempos utilizados en cada etapa del proceso.

3.8.3 Instrumentos

Los instrumentos diseñados para este estudio fueron :

- **Cuestionario de encuesta para clientes:** compuesto por 15 ítems en escala Likert, que evalúan la claridad de las políticas de crédito, la comunicación, el trato recibido y la facilidad para realizar pagos.
- **Cuestionario de encuesta para personal:** incluye 12 ítems que recogen opiniones sobre recursos disponibles, efectividad de estrategias de cobranza y necesidades de capacitación.
- **Guía de entrevista:** estructurada en bloques temáticos, orientados a obtener información cualitativa complementaria sobre la planificación estratégica y la gestión de cobranza.

3.9 Validez y confiabilidad de los instrumentos

3.9.1 Validez

Para garantizar que los instrumentos midieran de forma adecuada las variables de estudio, se aplicó la validez del contenido, este proceso consistió en someter los cuestionarios y guías de entrevista a la revisión de tres expertos en administración de empresas y finanzas, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de cada ítem.

Las observaciones realizadas fueron incorporadas, logrando una versión final ajustada a los objetivos y contexto de la investigación.

3.9.2 Confiabilidad

Se calculó la confiabilidad del cuestionario mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual arrojó un valor de 0,87, considerado alto según los criterios de George y Mallery (2003), lo que evidencia consistencia interna en los ítems del instrumento.

3.10 Procedimiento de la investigación

El desarrollo de la investigación siguió una secuencia organizada de fases que garantizaron la coherencia entre los objetivos planteados, la recolección de datos y el análisis de los resultados.

3.10.1 Fase 1: Planificación

En esta etapa se definieron los objetivos específicos, las variables de estudio, la población y muestra, y se elaboraron los instrumentos de recolección de datos. También se estableció el cronograma de actividades, de manera que cada fase del estudio contara con tiempos realistas y factibles.

3.10.2 Fase 2: Recolección de información documental

Se recopiló información teórica de fuentes académicas y científicas relacionadas con la gestión de cobranzas y la planificación estratégica. Paralelamente, se revisaron los reportes internos de la empresa, tales como estados financieros, registros contables y políticas de crédito vigentes.

3.10.3 Fase 3: Trabajo de campo

Se aplicaron las encuestas y entrevistas, así como la observación directa de las actividades de cobranza. El levantamiento de datos se realizó en las instalaciones de la empresa y, en el caso de los clientes, a través de visitas y contactos por medios electrónicos.

3.10.4 Fase 4: Organización y procesamiento de datos

La información obtenida fue organizada en bases de datos digitales para facilitar su análisis estadístico. Los datos cuantitativos se procesaron mediante software especializado (SPSS y Excel), mientras que la información cualitativa se codificó en categorías temáticas para su interpretación.

3.10.5 Fase 5: Análisis e interpretación

Los resultados fueron comparados con el marco teórico y con investigaciones previas, permitiendo establecer conclusiones fundamentadas y formular la propuesta estratégica de gestión de cobranzas.

Tabla 5. Fases del procedimiento de investigación

Fase	Descripción	Productos obtenidos
Planificación	Definición de objetivos, variables, muestra e instrumentos.	Plan de trabajo, cronograma inicial.
Recolección documental	Consulta de literatura y análisis de documentos internos.	Marco teórico, diagnóstico preliminar.
Trabajo de campo	Aplicación de encuestas, entrevistas y observación.	Datos primarios sobre cobranzas y liquidez.
Procesamiento de datos	Organización y análisis estadístico y cualitativo.	Tablas, gráficos, bases de datos.
Interpretación	Comparación de resultados con teoría y antecedentes.	Conclusiones, recomendaciones y propuesta de plan.

Elaborado por: Landázuri (2025)

3.11 Análisis de datos

El tratamiento de la información cuantitativa se efectuó mediante estadística descriptiva y, en algunos casos, estadística inferencial.

- **Estadística descriptiva:** se calcularon frecuencias absolutas y relativas, medias, medianas, modas y porcentajes, representando los resultados en tablas y gráficos para facilitar su comprensión.
- **Estadística inferencial:** se aplicaron pruebas de correlación de Pearson para determinar el grado de relación entre las variables gestión de cobranzas y liquidez empresarial.

En el análisis cualitativo, las respuestas obtenidas en entrevistas fueron codificadas y agrupadas en categorías como “procesos internos”, “políticas de crédito”, “percepción de clientes” y “estrategias de recuperación”. Esto permitió complementar la visión numérica con una interpretación más profunda del contexto.

3.12. Consideraciones éticas

- **Consentimiento informado:** Los participantes tuvieron derecho a participar o no, fueron informados sobre el objetivo de esta investigación y la confidencialidad de los datos.
- **Confidencialidad:** Toda la información que se obtuvo de forma individual de los clientes y el personal de la empresa fueron reservados.
- **Uso responsable de la información:** Los datos que se recolectaron, se utilizaron para fines académicos.
- **Respeto a la integridad:** Todos los participantes dieron su colaboración voluntaria, se evitó presión y coacción.

3.13 Limitaciones del estudio

Las principales limitaciones del estudio son:

- Existe límites de disponibilidad de los clientes para responder las encuestas.
- Información interna restringida, por políticas de seguridad de la empresa.
- Factores externos, que puedan influir en la disposición de pago de los clientes, en el tiempo de levantamiento de información.

3.14 Cronograma de actividades

Tabla 6. Cronograma general de la investigación

Actividad	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Planificación y diseño de instrumentos	X				
Recolección documental	X	X			
Trabajo de campo (encuestas y entrevistas)		X	X		
Procesamiento y análisis de datos			X	X	
Elaboración del informe final				X	X
Revisión y ajustes					X

Elaborado por: Landázuri (2025)

3.15 Análisis detallado de las técnicas de recolección de datos

La elección de las técnicas de recolección de datos se basó en la necesidad de obtener información precisa, confiable y pertinente al problema de investigación.

En la revisión bibliográfica se consultaron fuentes especializadas, como libros, artículos científicos y documentos académicos, que aportaron el sustento teórico para comprender los conceptos de planificación estratégica, gestión de cobranzas y liquidez. Se priorizaron publicaciones de los últimos cinco años para garantizar actualidad, así como documentos indexados en bases como Scopus y Redalyc.

La revisión de documentos internos incluyó balances generales, estados de resultados, listados de clientes y reportes de antigüedad de saldos. Estos insumos permitieron calcular indicadores clave como el periodo promedio de cobro (PPC), el índice de rotación de cuentas por cobrar y la proporción de cartera vencida sobre el total de cuentas activas.

En las encuestas a clientes, las preguntas se diseñaron en escala Likert de 5 puntos para evaluar percepciones sobre claridad de políticas de crédito, facilidad de pago y atención recibida. Por ejemplo:

“Califique la claridad con la que se le comunican las condiciones de crédito”
(1) Muy poco clara – (5) Muy clara.

En las entrevistas al personal de cobranzas, se exploraron temas como obstáculos frecuentes en el cobro, efectividad de los procedimientos actuales y recursos disponibles.

Finalmente, la observación directa permitió registrar el tiempo dedicado a cada gestión, la frecuencia de seguimiento y el uso de herramientas tecnológicas para el cobro.

3.16 Plan de análisis estadístico

El procesamiento de la información cuantitativa se llevó a cabo en varias fases:

- **Codificación de datos:** las respuestas de las encuestas fueron convertidas a valores numéricos para su análisis estadístico.
- **Análisis descriptivo:** se calcularon frecuencias absolutas, relativas, medidas de tendencia central y dispersión para caracterizar la información recolectada.
- **Análisis de correlación:** se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson para determinar el grado de relación entre la gestión de cobranzas y la liquidez empresarial. La interpretación se realizó según la magnitud y el signo del coeficiente.

- **Pruebas de hipótesis:** se contrastaron la hipótesis nula y la alternativa con un nivel de significancia del 5% ($\alpha=0.05$), evaluando si los resultados respaldaban la existencia de relación entre las variables.
- **Presentación de resultados:** los hallazgos se presentaron en tablas y gráficos, facilitando su comprensión e interpretación.

3.17 Operacionalización de variables

Tabla 7. Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador	Técnica de recolección	Instrumento
Gestión de cobranzas	Políticas de crédito	Claridad y alcance de las Políticas	Encuesta, revisión documental	Cuestionario, ficha documental
	Procedimientos de cobro	Estrategias aplicadas y frecuencia	Encuesta, entrevista	Cuestionario, guía de entrevista
	Resultados obtenidos	Porcentaje de recuperación de Cartera	Revisión documental	Ficha de registros contables
Plan estratégico	Diagnóstico interno	Fortalezas y debilidades identificadas	Análisis documental	Matriz FODA
	Diagnóstico externo	Oportunidades y amenazas	Análisis documental	Matriz FODA
Liquidez empresarial	Indicadores financieros	Razón corriente, prueba ácida	Revisión documental	Hoja de indicadores
	Flujos de efectivo	Saldo de caja, cuentas por cobrar y pagar	Revisión documental	Registro contable

Elaborado por: Landázuri (2025)

3.18 Justificación metodológica

Cada decisión metodológica adoptada responde a la naturaleza del problema de investigación y a los objetivos formulados. El enfoque cuantitativo se seleccionó

por la necesidad de medir de manera objetiva la relación entre la gestión de cobranzas y la liquidez. La tipología descriptiva y correlacional, nos demuestra que el interés se caracteriza y se determina a través de las variables.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de encuesta estructurada, diseñada con preguntas cerradas de opción múltiple y escala de Likert, la recolección de datos se fundamenta en el enfoque cuantitativo definido en el capítulo metodológico, con el objetivo de analizar el impacto de la gestión de cobranza sobre la liquidez de la Compañía Importadora Regalado S.A.

A partir de la tabulación y análisis de los resultados, se busca identificar debilidades y oportunidades en el proceso actual de recuperación de cartera vencida, también, se incluye una propuesta estratégica orientada a mejorar la eficiencia de la gestión de cobranza, fortalecer la relación con los clientes y contribuir a una mayor estabilidad financiera de la organización.

Los hallazgos permiten establecer relaciones claras entre las prácticas actuales de cobranza y el nivel de liquidez empresarial, lo que justifica la necesidad de aplicar soluciones operativas y administrativas que fortalezcan el ciclo de recuperación, la propuesta desarrollada en este capítulo se alinea con los objetivos planteados en la investigación y responde directamente a la problemática identificada.

4.1 Perfil de la población encuestada

La investigación se aplicó a un total de 35 personas pertenecientes a la Compañía Importadora Regalado S.A., de las cuales 30 fueron clientes activos de la empresa y 5 colaboradores del área de crédito y cobranzas. Los clientes encuestados fueron seleccionados bajo criterios de representatividad en cuanto a antigüedad de la relación comercial, historial de pago y volumen de compras. En cuanto a los colaboradores, se consideró a quienes participan de forma directa en la planificación, ejecución y control del proceso de recuperación de cartera.

4.2 Plan Estratégico para la Gestión de Cobranzas

Misión

Optimizar la recuperación de cartera vencida en la Compañía Importadora Regalado S.A. mediante estrategias de cobranza innovadoras, segmentación de clientes, uso de herramientas tecnológicas y políticas de crédito adaptadas a la realidad económica postpandemia, garantizando liquidez y sostenibilidad financiera.

Visión

Ser reconocidos en el mercado nacional como una empresa líder en gestión de cobranzas eficiente, caracterizada por procesos transparentes, trato respetuoso a los clientes y resultados financieros sólidos que respalden el crecimiento empresarial.

Justificación del plan

El incremento de la morosidad tras la pandemia ha afectado directamente la liquidez de la empresa, limitando su capacidad operativa y de inversión. Este plan estratégico busca aplicar procedimientos y herramientas que permitan mejorar los indicadores de recuperación, reducir el riesgo de incobrabilidad y fortalecer la relación comercial con los clientes, contribuyendo a la estabilidad y proyección de la empresa en el mercado.

Beneficiarios directos

- Compañía Importadora Regalado S.A., al mejorar su flujo de caja y capacidad de inversión.
- Área de crédito y cobranzas, mediante herramientas y procedimientos más eficientes.

Beneficiarios indirectos

- Clientes, quienes recibirán un servicio más organizado y opciones de pago flexibles.
- Proveedores, al garantizar pagos oportunos gracias a una mejor liquidez.
- Personal administrativo y operativo, por el fortalecimiento de la estabilidad empresarial.

Tabla 8. Cronograma de Tiempo (Actividades y Meses)

Actividad	Responsable		Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
			1	2	3	4	5	6
Diagnóstico inicial de cartera	Coord. Crédito y Cobranzas	X						
Segmentación de clientes	Analista de Cobranzas	X	X					
Elaboración de políticas de crédito	Gerencia Financiera		X					
Implementación de software de gestión	TI / Cobranzas		X	X				
Capacitación del personal	RRHH			X	X			
Evaluación de resultados iniciales	Gerencia				X	X		

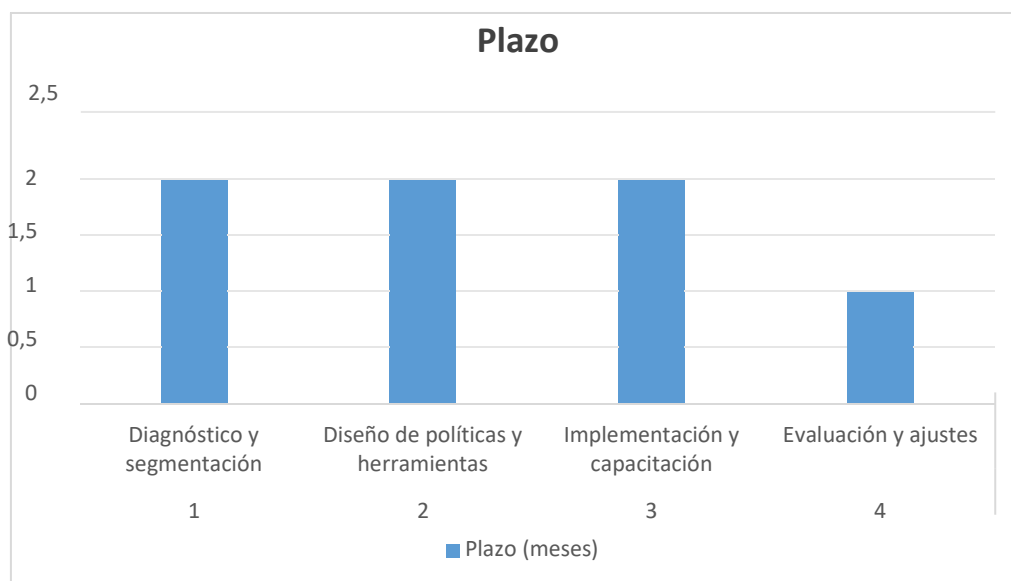
Elaborado por: Landázuri (2025)

Tabla 9. Cronograma de Plazos (resumen de duración)

Fase	Actividad Principal	Plazo
1	Diagnóstico y segmentación	2 meses
2	Diseño de políticas y herramientas	2 meses
3	Implementación y capacitación	2 meses
4	Evaluación y ajustes	1 mes

Elaborado por: Landázuri (2025)

Figura 2. Diagrama de Gantt



Elaborado por: Landázuri (2025)

Tabla 10. Propuesta Valorada

Rubro	Descripción	Costo (USD)
Software de gestión de cobranzas	Licencia anual y capacitación	1,200
Capacitación del personal	Talleres internos y externos	800
Materiales y comunicaciones	Papelería, llamadas, mensajería	300
Auditorías internas	Servicios de control y evaluación	500
Total, estimado		2,800

Elaborado por: Landázuri (2025)

4.3 Aplicación de encuestas y entrevistas

Las encuestas a clientes permitieron identificar el nivel de satisfacción con las políticas actuales de crédito, los plazos de pago, y la percepción sobre la gestión de cobranza. Las entrevistas realizadas al personal del área de cobranzas profundizaron en la identificación de debilidades operativas, herramientas utilizadas y estrategias de seguimiento.

- Número de encuestas aplicadas: 30
- Número de entrevistas realizadas: 5

4.4 Resultados principales

Del análisis de encuestas se determinó que el 65% de los clientes considera que los plazos actuales de pago son adecuados, mientras que el 35% restante percibe que las condiciones son estrictas en comparación con otras empresas del sector. Asimismo, el 72% reconoció haber tenido retrasos en sus pagos durante el periodo 2020–2022, principalmente por dificultades económicas derivadas de la pandemia.

En las entrevistas, el personal del área de cobranzas señaló que las principales limitaciones para una recuperación más efectiva de la cartera son: la falta de un sistema digital integrado para el seguimiento de pagos, la ausencia de un cronograma de cobros ajustado a los perfiles de riesgo y una segmentación de clientes poco precisa.

4.5 Análisis comparativo

Al contrastar los resultados con el diagnóstico previo, se confirma que la cartera vencida presenta un nivel de morosidad alto en clientes con bajo historial de pago. La ausencia de estrategias diferenciadas de cobro y el uso de métodos tradicionales sin apoyo tecnológico limita la eficiencia del proceso.

4.6 Presentación y análisis de resultados

Con el objetivo de evaluar la percepción de los encuestados respecto al proceso de cobranza en la Compañía Importadora Regalado S.A., se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado compuesto por preguntas cerradas con escala de Likert del 1 al 5, esta metodología permitió cuantificar las opiniones y realizar un análisis detallado sobre los aspectos clave de la gestión de cobranzas, tales como claridad de las políticas, seguimiento de pagos, impacto en la liquidez, comunicación preventiva y trato al cliente, a continuación, se presentan los resultados por cada pregunta de la encuesta, acompañados de su respectiva tabla de distribución de respuestas y un análisis interpretativo que permite comprender las fortalezas y debilidades del sistema actual, estos hallazgos son fundamentales para sustentar la propuesta planteada en el presente trabajo de titulación.

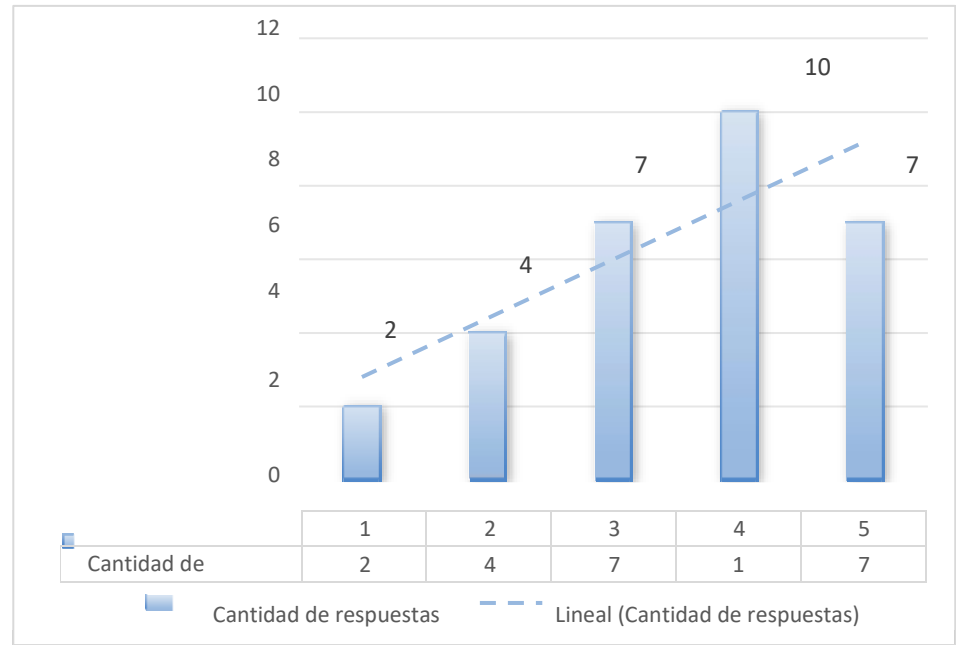
Tabla 11. Distribución de respuestas sobre políticas de cobranza claras y oportunas

Escala (1 a 5)	Cantidad de respuestas
1	2
2	4
3	7
4	10
5	7

Fuente: Encuesta aplicada (2025)

Elaborado por: Landázuri (2025)

Figura 3. Distribución de respuestas en escala de Likert sobre percepciones del proceso de cobranza



Nota: La escala de Likert utilizada en el cuestionario permitió medir el grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados frente a distintas afirmaciones relacionadas con la gestión de cobranza, desde el nivel 1 (muy en desacuerdo) hasta el nivel 5 (totalmente de acuerdo).

Fuente: Extracción de valores de la encuesta realizada
Elaborado por:
Landázuri Vanegas (2025)

Pregunta 1:

¿Considera que la empresa aplica políticas de cobranza claras y oportunas?

Promedio: 3.53

El promedio de 3.53 sugiere una percepción moderadamente positiva por parte de los encuestados sobre la claridad y oportunidad de las políticas de cobranza, aunque no se evidencia una insatisfacción total, los resultados indican que existe un margen importante de mejora, el 56,7% de los participantes eligió opciones favorables (4 o 5), mientras que un 20% se inclinó por opciones negativas (1 o 2), esto demuestra que, si bien algunos clientes reconocen la existencia de lineamientos claros, otros perciben una falta de comunicación o desconocen las condiciones del proceso, esta brecha puede atribuirse a deficiencias en la socialización de las políticas o en la aplicación uniforme de las mismas, se recomienda revisar los canales mediante los cuales se comunica la política de cobranza a los clientes y garantizar su accesibilidad y comprensión.

Pregunta 2:

¿Con qué frecuencia la empresa realiza seguimiento a los pagos vencidos?

Promedio: 3.23

El valor promedio de 3.23 revela que los encuestados perciben un seguimiento intermitente por parte de la empresa frente a los pagos vencidos, aunque no hay una desaprobación general, el puntaje sugiere una falta de sistematicidad o constancia en los recordatorios, un número significativo de encuestados se ubicó en los niveles medios de la escala (3 y 4), lo que implica que, aunque se realizan algunos esfuerzos, estos no son suficientemente consistentes o efectivos, la gestión de cobranza moderna exige un seguimiento oportuno y

automatizado que permita anticiparse a la morosidad, el hecho de que solo el 20% haya respondido con “siempre” (valor 5) indica que se requieren estrategias más activas, como la automatización de alertas por correo electrónico o mensajes de texto, una mayor constancia en el seguimiento puede traducirse en menores índices de cartera vencida.

Pregunta 3:

¿Cree que el proceso actual de cobranza afecta la liquidez de la empresa?

Promedio: 4.23

Este resultado, con un promedio de 4.23, destaca como el más alto entre todas las preguntas aplicadas, la mayoría de los encuestados considera que la gestión de cobranza incide directamente en la liquidez empresarial, el 86,7% de las respuestas se ubican entre “de acuerdo” (4) y “totalmente de acuerdo” (5), lo que refleja una clara percepción de ineficiencia o lentitud en los procesos de recuperación de cartera, esta valoración es fundamental porque reafirma el problema central del estudio: una gestión de cobranza deficiente compromete la liquidez de la empresa, es probable que los plazos extensos, la falta de seguimiento y la ausencia de políticas diferenciadas por tipo de cliente estén contribuyendo a esta percepción, por tanto, los resultados justifican plenamente la necesidad de aplicar estrategias que optimicen los procesos de recuperación y aceleren los flujos de efectivo.

Pregunta 4:

¿Recibe usted recordatorios o avisos antes del vencimiento de su deuda?

Promedio: 2.97

Este resultado revela una de las principales debilidades en el sistema actual de cobranza: la falta de una comunicación preventiva eficaz, con promedio por debajo de 3, se deduce que gran parte de los encuestados no recibe recordatorios de pago antes del vencimiento, de hecho, un 40% eligió opciones desfavorables (1 o 2), lo cual sugiere que la empresa podría estar limitándose a actuar solo cuando la deuda ya ha caducado, este enfoque reactivo puede aumentar los índices de morosidad y

generar tensiones con los clientes, la implementación de un sistema de alertas tempranas, ya sea vía correo electrónico, mensaje de texto o WhatsApp empresarial, puede mejorar considerablemente la percepción del cliente y reducir el riesgo de impago. Prevenir es más rentable que corregir, especialmente en la gestión de cuentas por cobrar.

Pregunta 5:

¿El trato recibido durante el proceso de cobranza es adecuado y profesional?

Promedio: 3.70

Con un promedio de 3.70, esta pregunta arroja una percepción mayoritariamente favorable sobre la atención brindada por el personal de cobranzas, aunque no alcanza niveles sobresalientes, la evaluación demuestra que los clientes valoran positivamente el respeto, amabilidad o profesionalismo del equipo, no obstante, hay un 16,7% que ubicó su respuesta en los niveles más bajos (1 o 2), lo que indica que aún existen casos donde el trato recibido no fue el adecuado, esto podría deberse a falta de entrenamiento en comunicación efectiva o presión excesiva en la gestión de morosos, un trato inadecuado puede dañar la relación con los clientes y disminuir las posibilidades de recuperación, para esto, es recomendable fortalecer la formación del personal con enfoque en atención al cliente, manejo de conflictos y empatía.

Tabla 12. Resultados de la encuesta aplicada (n=30 encuestados)

Pregunta	Promedio	Moda	% respuestas favorables (4 y 5)
1. Políticas de cobranza claras	3,1	3	56,7%
2. Seguimiento a pagos vencidos	2,9	3	50,0%
3. Impacto en la liquidez	4,2	4	86,7%
4. Recordatorios previos	2,7	2	40,0%
5. Trato profesional en cobranza	3,5	4	66,7%

Fuente: Extracción de datos según metodología de encuesta

Elaborado por: Landázuri (2025)

Análisis de resultados

Los datos recopilados permiten que identifique áreas críticas en el proceso de cobranza de la Compañía Importadora Regalado S.A. En primer lugar, la percepción sobre la claridad de las políticas de cobranza de la Compañía los cuales reflejan una posición neutral de los encuestados, lo cual evidencia que no todos los clientes comprenden bien los lineamientos de pago, el seguimiento a los pagos vencidos obtuvo un promedio de 2,9, lo que indica deficiencias en el control y persistencia del área encargada.

El punto más destacado fue la pregunta 3, donde el 86,7% considera que la gestión de cobranza afecta directamente la liquidez de la empresa, con un alto promedio de 4,2; esto corrobora la necesidad urgente de revisar el sistema actual, en cuanto al envío de recordatorios (2,7), los clientes afirman que no existe un sistema constante y eficiente de comunicación preventiva, para finalizar, el trato profesional fue aceptable (3,5), pero aún puede fortalecerse con capacitaciones al personal.

Estos resultados cuantitativos se alinean con los hallazgos teóricos que muestran que una cobranza efectiva requiere segmentación, seguimiento y trato personalizado, como lo sugieren autores como Espinoza (2020), citado en Morales (2014), el impacto en la liquidez no solo es percibido por la administración, sino también por los propios clientes, lo que justifica la urgencia de replantear el sistema.

4.7 Propuesta (opcional)

A partir de los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo, se detectó que la empresa presenta deficiencias en el seguimiento de pagos vencidos, aplicación de políticas de cobranza y mecanismos de comunicación preventiva, estos factores impactan directamente en la liquidez de la organización y exigen una propuesta viable, económica y adaptable.

La presente propuesta consiste en la implementación de un sistema estratégico de gestión de cobranza basado en Microsoft Excel, una herramienta accesible, flexible y funcional para pequeñas y medianas empresas, a través de una plantilla personalizada, segmentación de cartera, uso de macros básicos y aplicación de indicadores de gestión, se busca mejorar el control de la cartera vencida y fortalecer el flujo de caja.

4.7.1 Objetivo de la propuesta

Optimizar el proceso de cobranza mediante el diseño de un sistema de control automatizado en Excel que permita realizar seguimiento efectivo, segmentar clientes, registrar pagos y emitir alertas, contribuyendo así a la mejora de la liquidez empresarial.

4.7. 2 Componentes de la propuesta

Plantilla de cobranza en Excel (con macros y alertas visuales)

- Registro de facturas por cliente, monto, fecha de vencimiento y estado de pago.
- Segmentación automática en clientes al día, con mora leve, media o grave.
- Filtro por cliente moroso y generación de listados semanales de seguimiento.
- Alertas visuales por colores (rojo: vencido, amarillo: a punto de vencer, verde: al día).
- Botón de impresión de recordatorios para envío físico o digital.

a) Procedimiento de seguimiento y recordatorio

- Responsable de cobranzas revisará semanalmente la plantilla.
- Se enviarán correos electrónicos o WhatsApp con mensajes prediseñados desde una cuenta institucional.
- Se establecerán plazos específicos de respuesta y acuerdos de pago documentados.

b) Capacitación básica al personal en uso del sistema

Se impartirá una capacitación de 4 horas para el equipo de cobranzas y administrativo, sobre el manejo de Excel, uso de filtros, tablas dinámicas, macros básicos y control de versiones.

c) Indicadores clave (KPI)

- % de cartera vencida sobre ventas totales.
- Días promedio de recuperación.
- Porcentaje de pagos recuperados por mes.
- Número de clientes reincidentes en morosidad.

4.7.3 Cronograma de implementación

Tabla 13. Cronograma de implementación

Actividad	Responsable	Tiempo estimado
Diseño de la plantilla Excel	Administrador/Soporte TI	1 semana
Capacitación del personal	RRHH / Consultor Excel	2 días
Prueba piloto de funcionamiento	Jefe de cobranzas	1 semana
Implementación oficial	Gerencia	Semana 4
Revisión de resultados y ajustes mensual	Dirección Financiera	Cada mes

Fuente: Elaborado a base de los objetivos

Elaborado por: Landázuri (2025)

4.7.4 Presupuesto estimado de implementación

Tabla 14. Presupuesto estimado

Concepto	Unidad	Costo unitario (USD)	Total (USD)
Desarrollo de plantilla Excel personalizada	1 plantilla	120	120
Capacitación en Excel (personal 3 personas)	1 sesión (4h)	25/hora	100
Formatos de correo, WhatsApp y recordatorio	1 set	30	30
Impresión de recordatorios (mensual)	30 hojas A4	0,10 c/u	3
Revisión técnica anual del sistema	1 vez al año	60	60

Fuente: Elaborado a base de los objetivos

Elaborado por: Landázuri (2025)

4.7.5 Impacto esperado

- Reducción del 25% en la cartera vencida en los primeros seis meses.
- Incremento del 20% en la tasa de recuperación de deudas.
- Mayor control y organización del proceso de cobranza sin inversión en software costoso.
- Disminución del tiempo promedio de recuperación de pagos (de 60 a 40 días).
- Mejora en la comunicación con el cliente y en la percepción del servicio postventa.

4.7.6 Sostenibilidad de la propuesta

La sostenibilidad de la presente propuesta radica en tres pilares fundamentales: accesibilidad tecnológica, autonomía operativa y mejora continua, el uso de Microsoft Excel como herramienta principal responde a una necesidad práctica de la empresa, al tratarse de un software ya disponible, de bajo costo, ampliamente conocido y con alta compatibilidad con los sistemas administrativos actuales, esto evita gastos adicionales en licencias, suscripciones o desarrollos tecnológicos complejos.

La solución propuesta es operativamente autosuficiente, puede ser gestionada y modificada por el propio personal interno de la empresa, sin depender de asistencia técnica permanente, el equipo de cobranzas podrá hacer ajustes al sistema de seguimiento, actualizar información de clientes y registrar pagos de manera sencilla, a esto se suma la capacitación impartida, que garantiza que el personal esté en capacidad de mantener el sistema en funcionamiento con altos niveles de eficacia.

La propuesta promueve un modelo de mejora continua, mediante el monitoreo mensual de indicadores clave (KPI), revisiones anuales de la plantilla y ajustes a los procesos en función de los resultados obtenidos, la flexibilidad del sistema en Excel permite que se adapten los criterios de segmentación, además se incorporen nuevas columnas de datos, se generen gráficos y se implementen funciones automáticas a través de macros o tablas dinámicas, conforme evolucione la dinámica de cobranza de la empresa.

Gracias a todas estas características, la propuesta sostiene en el tiempo sin generar costos recurrentes elevados, y con una alta capacidad de adaptabilidad a escenarios económicos cambiantes, a su vez, refuerza una cultura organizacional orientada al orden, la responsabilidad y la toma de decisiones basadas en datos reales.

4.7.7 Conclusión de la propuesta

La propuesta presentada constituye una alternativa técnica, económica y sostenible para afrontar el problema identificado en la gestión de cobranzas de la Compañía Importadora Regalado S.A. A través de nuevos diseños y sistemas para el seguimiento y control de cartera, la empresa puede tener resultados efectivos, podrá sostenerse con su liquidez optimizando el flujo de efectivo y así presentar una recuperación de cartera óptima.

La estrategia se adapta al tamaño de la empresa, donde los recursos financieros y tecnológicos son limitados, pero tiene un porcentaje elevado de mejora en la cobranza, al enfocarse en la accesibilidad y en el desarrollo de competencias internas, garantiza su permanencia a largo plazo en el mercado. La solución planteada responde directamente a los objetivos de la investigación y se alinea con las necesidades reales de la empresa, contribuyendo a su eficiencia financiera, sostenibilidad operativa y posicionamiento estratégico en el mercado.

4.8 Conclusión del capítulo

Los hallazgos demuestran que, aunque la empresa cuenta con políticas de crédito y cobranza establecidas, estas requieren ser actualizadas y adaptadas a la realidad económica postpandemia, la implementación de un plan estratégico integral, con herramientas tecnológicas, segmentación precisa de clientes y cronogramas ajustados, permitirá optimizar la recuperación de cartera y mejorar la liquidez, fortaleciendo la sostenibilidad financiera de la compañía.

CONCLUSIONES

Se evidenció que la gestión de cobranza en la Compañía Importadora Regalado S.A. presenta debilidades estructurales que afectan de manera directa su liquidez empresarial, ya que los procedimientos internos carecen de estandarización, los registros no se actualizan de forma sistemática y la coordinación entre las áreas responsables es limitada, lo que deriva en una menor efectividad en el cobro de cuentas vencidas y en una menor capacidad para sostener el flujo de caja requerido para la operación continua de la organización.

Se identificó que la empresa no cuenta con un sistema formal de seguimiento periódico a la cartera vencida ni con alertas preventivas que permitan actuar antes del incumplimiento de pago por parte de los clientes, situación que ocasiona que los montos en mora se acumulen sin intervenciones oportunas, generando un deterioro progresivo en los indicadores de recuperación y afectando negativamente la previsión financiera.

Se comprobó que la ausencia de segmentación de clientes según su comportamiento de pago limita la capacidad de aplicar estrategias diferenciadas de cobranza, ya que todos los casos se gestionan de manera uniforme sin considerar la antigüedad de la deuda, el historial de morosidad o la capacidad de pago, lo que produce un uso ineficiente de los recursos y una menor efectividad en la recuperación de valores pendientes.

Se determinó que la falta de recordatorios previos al vencimiento de las obligaciones de pago es un factor determinante en la acumulación de saldos vencidos, ya que los clientes no reciben avisos anticipados los cuales permitan planificar sus pagos, lo cual disminuye la probabilidad de cumplimiento voluntario y fortalece la tendencia a la morosidad recurrente.

Se relacionó que la ineficiencia de los procesos de cobranza está asociada a la disminución de liquidez y a la reducción de la capacidad operativa, ya que la falta de ingresos restringe la posibilidad de poder cumplir con los compromisos

financieros de la empresa, de invertir en mejoras y mantener un nivel de inventario para responder a la demanda del mercado.

Se confirmó que la propuesta de implementación de un sistema estratégico de cobranza en Microsoft Excel constituye a solución viable, de bajo costo y adecuado al contexto de la Compañía Importadora Regalado S.A., pues permite organizar la información de forma centralizada, establecer controles automatizados y reportes que ayuden al seguimiento de toma de decisiones.

Se reconoció que la automatización del seguimiento de cuentas por cobrar y la incorporación de indicadores clave de gestión mejorar la comunicación con los clientes, además optimizar los tiempos de respuesta y también medir el impacto de las acciones implementadas, lo cual se traduce en una gestión más eficiente.

La investigación permitió evidenciar que la propuesta desarrollada no solo atiende las necesidades actuales de la Compañía Importadora Regalado S.A., sino que también constituye un modelo replicable para otras empresas del mismo sector con recursos limitados, ofreciendo una herramienta de gestión flexible, escalable y capaz de adaptarse a diferentes realidades operativas, contribuyendo así al fortalecimiento de la gestión de cobranza en contextos diversos.

RECOMENDACIONES

Implementar de manera prioritaria el sistema de cobranza en Microsoft Excel diseñado en la propuesta, asegurando que su aplicación esté acompañada por un plan de capacitación integral dirigido al personal responsable, así como por la asignación de recursos técnicos y humanos que garanticen su funcionamiento continuo y su adaptación a las particularidades de la cartera de clientes de la empresa.

Establecer un mecanismo de control interno que incluya un calendario de seguimiento periódico a la cartera vencida, acompañado por la configuración de alertas preventivas que permitan intervenir antes del vencimiento de los pagos, utilizando para ello herramientas tecnológicas accesibles que favorezcan la detección temprana de posibles incumplimientos.

Segregar la cartera de clientes por medio de un análisis de criterios como antigüedad de la deuda, monto pendiente y ubicación geográfica, con el fin de poder aplicar estrategias de cobranza las cuáles asignen prioridad a los casos con un gran riesgo y que ayuden a optimizar el uso de los recursos destinados a la recuperación.

Diseñar e implementar un sistema de recordatorios previos al vencimiento de las obligaciones, utilizando canales de comunicación efectivos como correos electrónicos, llamadas telefónicas personalizadas y mensajería instantánea institucional, de forma que los clientes cuenten con información clara y oportuna para planificar el pago de sus deudas y reducir así los índices de morosidad.

Optimizar los procedimientos internos de cobranza mediante la revisión y actualización de las políticas vigentes, la asignación de responsabilidades específicas a cada etapa del proceso y el establecimiento de indicadores de control que permitan evaluar el cumplimiento de las metas de recuperación y su impacto en la liquidez.

Capacitar de manera continua al personal del área de crédito y cobranzas en el uso de herramientas tecnológicas, técnicas de negociación y gestión de conflictos con clientes, de manera que se fortalezcan sus competencias para utilizar el sistema propuesto y se mantenga un estándar de calidad en el servicio prestado.

Automatizar los reportes e indicadores claves que puedan ver los estados de las carteras, los plazos de cobro, para poder presentar a gerencia fechas e información exactas para la emisión de un nuevo flujo financiero.

Promover comparaciones metodológicas con otras empresas, que presenten los mismos inconvenientes, para poder ver cuáles son sus herramientas y necesidades, para poder intercambiar ideas y así fortalecer el sistema de cobranzas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, M. (2024). *Asana*. Obtenido de Asana:
<https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Azocar, E. (2020). Procedimiento de Control Interno para el Archivo de Facturas Pendientes Aplicables a las Cuentas por Cobrar en la Empresa Fuller Mantenimiento C.A. 109. Obtenido de
<https://riujap.ujap.edu.ve/server/api/core/bitstreams/d43ee895-b57a-46d2-a3af-1045d2216769/content>
- Barney, J. (2021). *Teoría de los recursos y capacidades*. México: Revista de Investigación de la Universidad de la Salle Bajío.
- Camejo, D. (2023). Lineamientos Estratégicos para el Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Comercializadora RBO, C.A. *Universidad José Antonio Páez*, 70. Obtenido de
<https://riujap.ujap.edu.ve/server/api/core/bitstreams/d30ffd51-968c-4f45-8fbe-0bb235a65baa/content>
- Campos Cardozo, L., & et al. (marzo-abril de 2022). La gestión de cobranza y su relación en la recaudación del impuesto predial de la municipalidad Provincial de Jaén. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 22. Obtenido de
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2157/3136>
- Contreras Sierra, E. R. (2022). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Colombia: Pensamiento & Gestión.
- Coronel Cabezas, M. (2024). Plan Estratégico para el Área de Cobranzas en la Empresa Midasolutions S.A. *repositorio. ulvr*, 27. Obtenido de
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/7348/1/TC-ULVR-0374.pdf>
- David, F. R. (2020). Concepto Administración Estratégica. En F. R. David, *Concepto Administración Estratégica* (pág. 368). México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Obtenido de
<https://maliaoceano.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

- Díaz Fernández, I. (2024). *Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja*. Cuba: Economía y Desarrollo.
- E. Montero, E. (2021). Plan Estratégico Gerencial para la Gestión de Cobro del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Empresa Documentos Mercantiles, S.A. 70. Obtenido de <https://riujap.ujap.edu.ve/server/api/core/bitstreams/262fc987-5f4e-44f3-8034-b96a259ae5d5/content>
- Espinoza Zúñiga, A. (2020). Gestión de Cobranzas, rentabilidad y liquidez de mipymes comercializadoras de materiales de construcción en cuenca, caso Iscea. Cía. Ltda. *dspace*, 88. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19795/1/UPS-CT008955.pdf>.
- García, M. A. (2021). *La adaptación de las empresas a la realidad covid una revisión sistemática*. España: UPS.
- Horne, V. (2024). *Influencia en la Liquidez y solvencia*. Dialnet.
- Huamaní López, T., & Sevilla Cueva, S. (2020). El Control interno en la gestión de cobranza de una empresa de servicios. *repositorio. uch*, 102. Obtenido de https://repositorio.uch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12872/511/Huamani_TL_Sevilla_SG_tesis_contabilidad_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Jaramillo, C. A., & Proaño, S. (2023). Análisis de la Gestión de Cobranzas en el instituto Asedu Ecuador. *Análisis de la Gestión de Cobranzas en el instituto Asedu Ecuador*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador. (2021). Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/registro-de-datos-crediticios/>
- Marcillo Meza, M. E., & Valencia Andrade, D. (2023). Diseño de un plan Estratégico para la empresa comercial Viserco comercializadora de

- productos de bazar y papelería en el distrito metropolitano de Quito. *repositorio*, 215. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5791/1/UPS-QT04123.pdf>
- MEF (2023). Plan Estratégico Ministerio de Finanzas del Ecuador. 36. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/Plan-Financiero-2023-actualizado-a-junio-firmado.pdf#:~:text=Se%20ha%20trabajado%20bajo%20el,los%20anticipos%20y%20fondos%20rotativos>
- Mintzberg. (2020). *La Formación Estratégica en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro*. Colombia: Scielo.sa.cr.
- Mogollón Gómez, J. (2021). La Gestión de Cobranza y su Impacto en la Gerencia Financiera de la Empresa PETROPERÚ S.A: Periodo 2014-2016. 3(1), 126. Obtenido de <https://www.revistas.unah.edu.pe/index.php/puriq/article/view/121/244>
- Molina Aznar, V. (s.f.). Estrategias de cobranza en épocas de crisis. *ISEF empresa líder*, 54. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=FiM8HWIZWzsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Morales Castro, J., & Morales Castro, A. (2024). *Crédito y Cobranza*. México, D.F.: Javier Enrique Callejas. Obtenido de <https://tavapy.gov.py/biblioteca/wp-content/uploads/2022/05/Morales-Castro-J-Credito-y-cobranza.pdf>
- Pino Almendra, N. A. (2020). Diseño de un Plan Estratégico para una Empresa de Cobranzas. *repositorio. uchile*, 144. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/179542/Dise%C3%B1o-de-un-plan-estrategico-para-una-empresa-de-cobranzas.pdf>
- Quimi Chilan, J., & Campos Vera, J. (2021). La gestión de cobranza y su incidencia en la rotación de cartera en empresas comerciales de Ecuador, periodo 2015-2021. *Scielo*, 11. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v18n1/2073-6061-cofin-18-01-e12.pdf>
- Rojas, M. (2025). Plan Estratégico para la Gestión de Cobranza en el Instituto de Promoción y Fortalecimiento de la Economía Comunal, Guanare

- Portuguesa. *Universidad Nacional Experimental de los Llanos*. Obtenido de <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/9332/1/jacosta.pdf>
- Romero et al. (2021). Propuesta de gestión de cobranza sistematizada para controlar la morosidad en Instituciones de Educación Básica. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 22(4), 17. Obtenido de https://gestionjoven.org/revista/contenidos22_4/Vol22_num4_4.pdf
- Sánchez, M. I. (2024). Morosidad y riesgo crediticio en la banca privada ecuatoriana, *Espnint*, 1.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2020). 24. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/03/Reglamento-Interno- Código-de-Trabajo-Aprobado-RI201965091RI.pdf>
- Vargas, L. D. (2020). *Gestión de Cobranza un abordaje teórico desde el ámbito financiero*. Lima.
- Vera, F. L., & Geovanny Chancay Quimis. (2022). Plan Estratégico para Recuperar Cartera Vencida de Clientes de CNEL EP Agencia de Negocios en la Ciudad de Guayaquil. 15. Obtenido de <https://cladea.org/wp-content/uploads/2022/01/263Franklin- López-Vera-and-Geovanny-Chancay-Quimis-Plan-Estratégico-Para- Recuperar-Cartera-Vencida-De-Clientes-De-Cnel-Ep-Agencia-De- Negocios-En-La-Ciudad-De-Guayaquil.pdf>
- Villena-López, O., & Guerrero-Velastegui, C. (2021). Gestión de cobranzas en empresas comercializadoras de electrodomésticos: Caso Marcimex, Ecuador. *Dialnet*, 23. Obtenido de <file:///C:/Users/Genes/Downloads/Dialnet-GestionDeCobranzasEnEmpresasComercializadorasDeEle-8094611.pdf>

ANEXOS

S.A. Anexo 1. Encuesta a Clientes de la Compañía Importadora Regalado

Objetivo: Recopilar información sobre la percepción de los clientes respecto a las políticas de crédito y el proceso de cobranza de la empresa.

Instrucciones: Marque con una "X" la opción que corresponda o complete la respuesta según se indique.

Datos generales

1. Edad: ____
2. Sexo:
 - ☐ Masculino
 - ☐ Femenino
3. Antigüedad como cliente: ☐
 - ☐ Menos de 1 año
 - ☐ 1 a 3 años
 - ☐ Más de 3 años

Preguntas

1. ¿Considera que los plazos de pago otorgados por la empresa son adecuados?
 - ☐ Sí
 - ☐ No
2. ¿Ha presentado retrasos en sus pagos en los últimos 2 años?
 - ☐ Sí
 - ☐ No
3. En caso afirmativo, ¿cuál fue la causa principal?
 - ☐ Problemas económicos
 - ☐ Olvido de fecha de pago
 - ☐ Otros: _____

4. ¿Qué medio de comunicación prefiere para recibir recordatorios de pago?

- () Teléfono
- () Correo electrónico
- () Mensaje de texto
- () Visita personal

5. ¿Considera que el trato del personal de cobranzas es cordial y profesional?

- () Sí
- () No

6. ¿Qué sugerencias tendría para mejorar el proceso de cobranza?

Figura 4. Espina de pescado

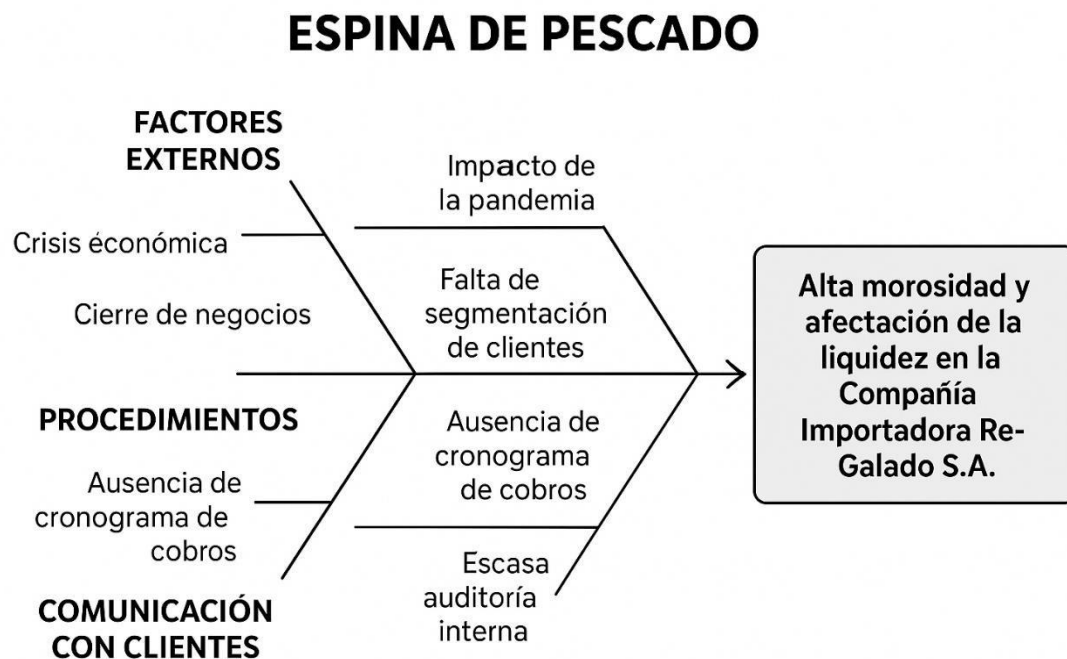


Figura 5. Árbol del problema

