



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**ESCUELA DE NEGOCIO Y COMERCIO INTERNACIONAL**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TEMA**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA LA EMPRESA  
DISCOMNORTE - CHALTURA**

**AUTOR:**

**MELANY JAMILETH LÓPEZ VELOZ**

**TUTOR:**

**MGS. JIMENA ELIZABETH TORRES FARINANGO**

**IBARRA – ECUADOR**

**Julio, 2025**

Ibarra, 11 de julio del 2025

## CERTIFICACIÓN TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de integración curricular titulado: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA LA EMPRESA DISCOMNORTE – CHALTURA presentado por el estudiante Melany Jamileth López con cédula de ciudadanía N°1725194391, para obtener el Título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría.

Certifico que el trabajo cumple con todos los parámetros establecidos, mediante el cual el estudiante demuestra el desarrollo de competencias en el campo de conocimiento de su profesión con un nivel de argumentación coherente, para ser sometido a la evaluación por parte de los lectores.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de originalidad de TURNITIN.

turnitin Ir a Vista nueva MELANY JAMILETH LOPEZ VELOZ PROPUESTA DE UN SISTEM... 1 de 1

**PUCE**  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
ESCUELA DE NEGOCIO Y COMERCIO INTERNACIONAL  
TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
TEMA  
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA LA EMPRESA  
DISCOMNORTE - CHALTURA  
AUTOR:  
MELANY JAMILETH LOPEZ VELOZ  
TUTOR:  
MGS. JIMENA TORRES  
IBARRA - ECUADOR  
Julio, 2025

AI  
27%

**Jimena  
Torres** Firmado digitalmente por Jimena Torres

f): \_\_\_\_\_  
Mgs. Jimena Elizabeth Torres Farinango  
**TUTOR DE TRABAJO**  
C.C.: 1002204566

## PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El tribunal examinador, aprueba el presente trabajo en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra:

**Jimena  
Torres** Firmado digitalmente  
por Jimena  
Torres  
(f): .....

Mgs. Jimena Elizabeth Torres Farinango

C.C.: 1002204566

**DIANA  
MARCELA  
GUERRERO  
CHILQUINGA** Firmado digitalmente  
por DIANA MARCELA  
GUERRERO  
CHILQUINGA  
Fecha: 2025.08.14  
17:28:54 -05'00'  
(f):.....

Msc. Diana Marcela Guerrero Chiquinga

C.C.: 1002973129

**Irene  
Revelo** Firmado digitalmente por  
Irene Revelo  
Fecha: 2025.08.14  
18:01:31 -05'00'  
(f):.....

Msc. Irene Marisol Revelo Portilla

C.C.: 0401150420

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Melany Jamileth López Veloz, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones a título gratuito y oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 11 de julio del 2025

Jamileth  
López  
Veloz



Digitally  
signed by  
Jamileth López  
Veloz

(f): \_\_\_\_\_

*Melany Jamileth López Veloz*

C.C.: 1725194391

## AUTORÍA

Yo, Melany Jamileth López Veloz, portadora de la cedula de ciudadanía N° 1725194391, declaro que el presente trabajo de investigación es de total responsabilidad de la autora, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

Jamileth  
López  
Veloz  
(f):.....

Digitally signed by  
Jamileth López Veloz

*Melany Jamileth López Veloz*

C.C.: 1725194391

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres Jairo y Alexandra quienes me han apoyado en todo momento y no me han dejado sola nunca.

A mis hermanas Valentina y Jhaira por ser un pilar fundamental en mi vida.

A mi abuelita Rosa por estar para mí durante toda mi vida, por darme hasta lo que no tiene y cuidarme en todo momento.

A toda mi familia que ha estado a mi lado en toda adversidad y me han sabido brindar un consejo.

A Isaías quien me acompañó en mi crecimiento personal. Hoy te envío mi fuerza y amor desde la distancia, te ofrezco este logro como reflejo de todo lo compartido.

A mis amigos que fueron parte esencial de mi crecimiento y me dieron su apoyo.

En memoria de mi abuelita María Luisa quien me dio su amor y a mi prima Doménica quien llevo siempre en mi corazón.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primero a Dios por darme la fuerza de seguir, por sentir su apoyo y su amor en todo. A mis papás por darme todo lo que necesito y seguirme en todos mis pasos.

Doy gracias a todos los que han estado presente a lo largo de mi carrera universitaria, quienes me acompañaron y me hicieron los días mejores.

Doy gracias por todo lo aprendido a esta corta edad y espero que sea el principio de algo mucho mejor para mí.

Agradezco a mi asesora Mgs. Jimena Torres, al ser mi guía de conocimiento logrando llevar a cabo mi trabajo de titulación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
1. REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	3
1.1 Gestión de cobranza .....	3
1.2 Tipos de cobranza.....	4
1.2.1 Cobranza preventiva.....	5
1.2.2 Cobranza administrativa.....	5
1.2.3 Cobranza judicial.....	6
1.3 Etapas del proceso de cobranza.....	7
1.4 Importancia de una cobranza eficiente.....	8
1.5 Políticas de crédito .....	9
1.5.1 Elementos de una política de crédito.....	9
1.5.2 Evaluación del riesgo crediticio .....	11
1.5.3 Consecuencias de políticas de crédito errónea .....	11
1.6 Tecnología aplicada a la cobranza .....	12
1.6.1 Automatización del seguimiento de pagos .....	13
1.6.2 Uso de plataformas digitales .....	13
1.6.3 Analítica de datos para gestión de morosidad .....	13
1.7 Estrategias modernas de cobranza.....	14
1.7.1 Segmentación de clientes por comportamiento de pago .....	15
1.7.2 Técnicas de negociación y comunicación efectiva.....	16
1.7.3 Protocolos diferenciados de cobranza .....	17
1.7.4 Planes de pago flexibles e incentivos por pronto pago.....	18
1.8 Indicadores de gestión de cobranza.....	18
1.8.1 Indicadores financieros.....	19
1.8.2 Indicadores operativos.....	20
1.8.3 Indicadores relacionales: satisfacción del cliente moroso.....	21
1.8.4 Indicadores estratégicos: alineación con objetivos empresariales.....	21

1.9	Ética y responsabilidad en la cobranza .....	23
1.9.1	Principios éticos en el trato al cliente .....	24
1.9.2	Protección de datos personales .....	24
1.9.3	Transparencia en el proceso de cobranza .....	25
1.9.4	Enfoque social y humano en la gestión de deudas .....	25
2.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
2.1	Tipo de investigación .....	26
2.2	Enfoque de la investigación .....	27
2.3	Variables e indicadores .....	27
2.4	Población y muestra .....	28
2.5	Técnicas de recolección de datos.....	28
2.6	Instrumentos de recolección de datos .....	29
2.7	Procedimiento de aplicación.....	29
2.8	Análisis de datos de los instrumentos aplicados.....	30
3.	ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO .....	30
3.1	Entrevista administradores .....	30
3.2	Objetivo de la entrevista .....	30
3.3	Respuesta entrevista jefe de ventas .....	31
3.4	Respuestas entrevista supervisor de ventas .....	37
3.5	Encuesta vendedores.....	44
3.6	Objetivo de la encuesta.....	44
3.7	Análisis estadístico resultados .....	45
3.8	Respuestas encuesta a vendedores.....	45
4.	PROPUESTA.....	54
4.1	Contexto de la empresa.....	54
4.2	Organigrama estructural .....	55
4.3	Descripción de cargos administrativos .....	56
4.4	Flujograma de procesos .....	59
4.5	Manual de Políticas de Cobranza - DISCOMNORTE .....	60
4.6	Herramienta en Excel – Control Cartera Vendedor.....	70
	CONCLUSIONES .....	75
	RECOMENDACIONES.....	76

BIBLIOGRAFÍA .....	77
ANEXOS .....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Etapas del proceso de cobranza</i> .....	8
Tabla 2 <i>Elementos de una política de crédito</i> .....	10
Tabla 3 <i>Segmentación de clientes por comportamiento de pago</i> .....	15
Tabla 4 <i>Técnicas de negociación y comunicación efectiva</i> .....	16
Tabla 5 <i>Indicadores de gestión de cobranza</i> .....	22
Tabla 6 <i>Variables e indicadores</i> .....	27
Tabla 7 <i>Análisis estadístico</i> .....	45
Tabla 8 <i>Resultados gestión de cartera</i> .....	45
Tabla 9 <i>Resultados procesos de cobranza</i> .....	46
Tabla 10 <i>Resultados riesgos en proceso de cobranza</i> .....	47
Tabla 11 <i>Resultados del procedimiento de gestión</i> .....	48
Tabla 12 <i>Resultados del personal en la cobranza</i> .....	49
Tabla 13 <i>Resultados herramientas tecnológicas</i> .....	50
Tabla 14 <i>Resultados monitoreo frecuente</i> .....	51
Tabla 15 <i>Resultados falta de seguimiento</i> .....	52
Tabla 16 <i>Resultados deudas pendientes</i> .....	52
Tabla 17 <i>Resultados monitoreo frecuente</i> .....	53
Tabla 18 <i>Hoja de descripción de cargos</i> .....	56
Tabla 19 <i>Hoja de descripción de cargos supervisor de ventas</i> .....	57
Tabla 20 <i>Hoja de descripción de cargos Vendedor</i> .....	58

Tabla 21	<i>Flujograma gestión de cobranza</i> .....	59
Tabla 22	<i>Autorización de crédito</i> .....	61
Tabla 23	<i>Evaluación crediticia de clientes</i> .....	62
Tabla 24	<i>Segmentación de clientes</i> .....	63
Tabla 25	<i>Rutas por vendedor</i> .....	63
Tabla 26	<i>Plazos de crédito clientes</i> .....	64
Tabla 27	<i>Criterios de categoria</i> .....	65
Tabla 28	<i>Asignación de plazos por categoría</i> .....	65
Tabla 29	<i>Seguimiento de cobranza</i> .....	67
Tabla 30	<i>Presupuesto cartera</i> .....	68
Tabla 31	<i>Rutas vendedores</i> .....	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1	<i>Organigrama Estructural</i> .....	55
Ilustración 2	<i>Reporte de Cartera Sistema</i> .....	70
Ilustración 3	<i>Herramienta de apoyo</i> .....	72
Ilustración 4	<i>Formato de cálculo</i> .....	73

## RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito realizar una propuesta de un sistema gestión de cobranza para la empresa Discomnorte, la cual se dedica a la venta al por mayor y menos de productos de primera necesidad ubicado en la provincia de Imbabura. El problema radica en la falta de políticas y seguimiento en las cuentas por cobrar esto ha incrementado de forma directa a la ineficiencia en su proceso. Se recopiló datos que hicieron que la investigación y posible solución sea una opción de mejora en esta área dando como resultado una propuesta basada en un manual para la gestión de cobranza y un formato para que se realice un seguimiento diariamente, esto busca optimizar el proceso de cobro y fortalecer la toma de decisiones en el departamento comercial.

**Palabras clave:** gestión de cobranza, políticas de cobro, recuperación de cartera.

## ABSTRACT

**Keywords:** collection management, collection policies, portfolio recovery.

The purpose of this research is to make a proposal for a collection management system for the company Discomnorte, which is dedicated to the wholesale and retail of basic necessities located in the province of Imbabura. The problem lies in the lack of policies and monitoring of accounts receivable, which has directly increased the inefficiency in the process. We collected data that made our research and possible solution to be an option for improvement in this area resulting in a proposal based on a manual for collection management and a format for daily monitoring, this seeks to optimize the collection process and strengthen decision making in the commercial department.

## INTRODUCCIÓN

La cobranza es un aspecto crítico de cualquier empresa para mantener su estabilidad financiera y operativa; por lo general, la base de la cobranza son los créditos otorgados a los clientes, por eso debe garantizar su recuperación en un tiempo y un monto razonables (Calle & Pico, 2024). Sin embargo, en el caso de DISCOMNORTE, la falta de sistema formal para monitorear el estado de estas deudas es un problema grave que afecta la capacidad de la empresa de obtener ganancias. La falta de política y control produce que la morosidad sea un problema en la empresa, lo que a su vez dificulta la operación diaria y sus funciones.

Una adecuada gestión de cobranza debe basarse en políticas de crédito claras, en un seguimiento estricto de la evolución de deudores y, en mecanismos que promuevan el pago en tiempo y forma de los clientes. Cuando una organización trata con seriedad el sistema de cobranza logra tener su cartera de cobranza en mejores condiciones y niveles satisfactorios de liquidez; evitando el riesgo financiero.

La falta de políticas claras en la asignación de créditos aumenta la exposición financiera de la empresa, ya que se otorgan préstamos sin haber realizado previamente un riguroso análisis del perfil del cliente y su capacidad de pago. En consecuencia, además de verse afectado su flujo de caja, la recuperación de los montos adeudados se dificulta y se incrementan los conflictos con los clientes morosos.

El monitoreo constante y detallado es determinante para la identificación de retrasos y la prevención de cartera vencida. En esta línea, la implementación de herramientas como las tecnologías de información y sistemas automatizados en el cobro ha conseguido disminuir los

tiempos de atraso de forma significativa, dado que posibilitan un seguimiento en línea de los pagos y el envío de notificaciones para la anulación preventiva (Bashar et al., 2020).

El diseño de un sistema eficiente de cobranzas no solo impacta en la disminución de la morosidad, sino que también permite fortalecer la relación con el cliente. Un trato justo, transparente y respetuoso, permite al cliente estar dispuesto de manera proactiva a cumplir con sus obligaciones, fomentando con ello la fidelización y la preservación de la imagen institucional. En términos de legalidad, ser normativos y justos, promoviendo ser asertivos y aplicando principios éticos de comunicación, estos son otros dos elementos a tener en cuenta en la estructura de nuestro sistema (Ahmed et al., 2023).

En el ámbito de las empresas comerciales existentes en zonas rurales o semiurbanas. Tal como DISCOMNORTE en la provincia de Imbabura, el desafío es aún mayor debido a la marcada heterogeneidad de sus clientes y las complejidades para mantener un contacto más constante. Es por ello que la gestión de cobranza debe contemplar estrategias tanto flexibles como personalizadas para adecuarse a las características y tendencias de pago de los clientes.

La falta de eficiencia en la gestión de cobranza impacta el capital de trabajo y puede generar problemas legales y de relacionamiento con otros agentes económicos. Además, la falta de un sistema hace que el personal administrativo se encargue de emprender medidas para recuperar cartera, aumentando la carga de trabajo y como resultado puede haber una baja de productividad en la organización. Por lo tanto, es imprescindible la automatización y formalización de clave mediante procedimientos (Guerrero, 2023).

Hoy en día, el problema de ineficiencia de la gestión de cobranza en la empresa tiene un problema significativo en su desempeño, limitando a la empresa a la hora de invertir en recursos

que puedan optimizar su operación y fortalecer la estructura financiera, lo que disminuye la capacidad de la empresa para competir en el mercado, ya que una empresa con problemas financieros carece de la fuerza necesaria para consolidarse a sí misma, dadas las necesidades y exigencias de los clientes.

En este sentido, el conocimiento adquirido en este trabajo permite un análisis detallado de los problemas y desafíos específicos a los que se enfrenta la empresa en el proceso. Al documentar y examinar estos aspectos, se identifica y resuelve dudas en cuanto a las deficiencias. Por otra parte, se busca una mejora específica en el proceso para la implementación en la gestión empresarial. El conocimiento adquirido en este estudio también ayudará a identificar un vacío en la gestión actual, que se ve reflejado en el hecho de que la recaudación actual es aún más variada, y no queda claro un seguimiento adecuado y organizado. Con la aplicación de un sistema que regule todos estos problemas en la empresa se podrá fortalecer su control sobre cada cobro.

## **1. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **1.1 Gestión de cobranza**

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones administrativas y financieras destinado a lograr una efectiva recuperación de las cuentas por cobrar, sin menoscabo del riesgo crediticio y la liquidez de la empresa (Intriago & Gómez, 2025). De acuerdo con Brigham (2005) la gestión de cobranzas es una parte vital del capital de trabajo y tiene como objetivo recortar el ciclo de conversión de efectivo de la empresa mediante políticas crediticias y de cobro proactivas. Por su parte, Gitman y Zutter (2012) expresan que una gestión correcta de cobranza del crédito facilita minimizar la morosidad, reforzar el flujo de caja y de la rentabilidad a través de la reducción del tiempo entre la venta y la obtención de efectivo.

Para Quimi y Campos (2024) la gestión de cobranza se entiende como un proceso vital en las operaciones financieras y administrativas de las empresas, cuyo propósito principal es asegurar la recuperación oportuna de los recursos económicos generados por la venta a crédito. Conlleva la planificación, ejecución y monitoreo de una serie de tácticas orientadas a garantizar que los compradores paguen sus obligaciones en el tiempo preestablecido. Para el caso del empresariado ecuatoriano, en especial del sector comercial, durante el periodo 2015-2021 este proceso fue aún más vital, dado que el país atraviesa por periodos de crisis económica que comprometen las fuentes de ingreso de los ecuatorianos, así como las capacidades de pago de los mismos, de ahí que las empresas han debido reforzar sus mecanismos de cobro con la finalidad de no comprometer su liquidez ni solvencia en algunos casos. Desde una óptica más holística, la gestión de cobranza tiene no solo una función operativa, sino además una función estratégica, ya que influye directamente en la rotación de cartera, es decir en la capacidad de la empresa de recuperar su inversión en créditos en tiempo razonable. Con una rotación de cartera correcta se facilita la sostenibilidad y planificación de las inversiones, mientras que su ausencia o mal manejo, simplemente, compromete dicha capacidad. En consecuencia, tanto la formulación e implementación de políticas de cobranza como su adaptabilidad a las circunstancias económicas y al tipo de cliente son aspectos determinantes para el fortalecimiento del capital de trabajo y la permanencia de las empresas en el mercado.

## **1.2 Tipos de cobranza**

La gestión de cobranza es una herramienta importante para mantener una solución financiera dentro de la organización. Esta gestión no solo se limita a recuperar montos que están adeudados, sino que busca prevenir la morosidad y reducir riesgos de crédito. Por ello, las

empresas tienen una estructura con estrategias de cobro en tres tipos: preventiva, administrativa y judicial. Cada una respalda el ciclo de la deuda, permitiendo tener acciones claras según el grado de cumplimiento del cliente.

### ***1.2.1 Cobranza preventiva***

La cobranza preventiva se instituyó para disuadir la mora a través de acciones proactivas previas al día del vencimiento. Al respecto, las empresas establecieron recordatorios automáticos por correo electrónico, mensajes de texto y llamadas cortas y amistosas, principalmente entre 7 y 3 días previo a que el pago debía ser realizado. Su propósito radicaba en incentivar tanto el puntual pago de los clientes como también, la relación con ellos a través de la preocupación por su confort y experiencia, mitigando así cualquier retraso que pudiera surgir (Campos, 2024).

Según Campos (2024) menciona cómo una empresa en el mismo espacio documentó el proceso de análisis e implementación adecuada de la recolección preventiva. Se enviaron notificaciones por correo y mensajes de manera automática, una a la semana de vencimiento y otros dos días antes de vencimiento. A partir de la implementación, la compañía reporta un 18 % de aumento en los lotes de tiempo y un 12 % de disminución de la morosidad temprana. Además, la recolección preventiva también mejoró los sentimientos del cliente, estableciendo confianza y desalentando llamadas de recolección más intensas.

### ***1.2.2 Cobranza administrativa***

Vilema (2021) describió la cobranza administrativa como un procedimiento continuado que se ejecuta una vez que la deuda pasa la etapa del vencimiento, pero anterior al requerimiento judicial. Durante este periodo, los agentes de vendía usaban formalidades como cartas tituladas,

correo certificado y llamadas telefónicas con un tono seco pero cortés; de esa manera, el deudor era notificado sobre su responsabilidad y se lo motivaba a ponerse al margen de la legal sin llevar el asunto a la corte. Así, las empresas lograban mantener la relación con el cliente y reducir los gastos, ya que evitaban los juicios excesivos.

En una institución pública en Lima, Gutiérrez (2020) realizó un estudio acerca de la eficacia de la cobranza administrativa, según lo entendieron en su trabajo como la cobranza coactiva antes de que llegara al litigio. La autora, a través de una encuesta a 60 empleados del área, encontró una correlación directa y fuerte – 0.874,  $p=0.000$  – entre una gestión administrativa estructurada y éxito en la recuperación de deudas. La formalización de procedimientos, notificaciones y el seguimiento sistemático permitieron obtener resultados oportunos sin acudir al judicial

### ***1.2.3 Cobranza judicial***

La cobranza judicial implica la etapa final del proceso de recuperación de créditos. Para esta fase, una empresa comienza a emprender acciones legales formales. Esta fase requeriría presentar una demanda ante un tribunal civil para recuperar una sentencia. Esa sentencia permitiría a la empresa usar sus derechos para reclamar mediante embargo de garantías, bienes o cuentas bancarias del deudor: este enfoque sistemático detalla cuándo y cómo una organización debería pasar de los procedimientos administrativos a la acción legal, teniendo en cuenta tanto los gastos judiciales como la estrategia final de recuperación de los activos (Baumle, 2024).

Para Vilema y Guerrero (2021) en su investigación aplicado a un caso de estudio de Marcimex los resultados insatisfactorios de las fases preventiva y administrativa durante el

COVID-19, la empresa prefirió apelar a la cobranza judicial para las cuentas vencidas de una escala considerable. Según este trabajo, se inocularon acciones que abarcaban desde la presentación de demandas formales en juzgados locales para contabilidades con más de 90 días de morosidad y sin respuesta a instancias anteriores para garantizar el retorno financiero, procedimientos estandarizados. Los autores concluyeron que, aunque la cobranza judicial llevaba costos y tiempos más altos, la medida se tornó inevitable en el contexto de la necesidad de recuperar la mayor parte de la cartera posible, destacando la necesidad de optimizar la fase inicial o digitalizar procesos para evitar el uso desmedido de la medida.

### **1.3 Etapas del proceso de cobranza**

Para Campos (2023) el proceso de cobranza es gradual y secuencial y dependiendo de cómo se posicione o deje de posicionarse el cliente con sus compromisos de pago y por tanto comprende una serie cronológica de etapas con diferentes procedimientos e intensidad de aplicación. Desde la etapa de prevención de la morosidad hasta la intervención judicial, cada fase se complementa con un enfoque de recuperación y busca ser eficiente en la recuperación de los valores adeudados sin perder liquidez y recursos propios. La coordinación adecuada de todas estas etapas permitirá a la organización disminuir la morosidad, mejorar la liquidez y mantener una relación de largo tiempo con el cliente.

**Tabla 1***Etapas del proceso de cobranza*

<b>Etapa de cobranza</b>	<b>Días desde el vencimiento</b>	<b>Acciones principales</b>
<b>Preventiva (prejudicial)</b>	Antes y hasta 0 días	Recordatorios cortos por SMS, llamadas o emails, sin amenazas legales.
<b>Administrativa (extrajudicial)</b>	1 – 30 días	Llamadas formales, correos notificados, visitas, advertencias de reporte a centrales.
<b>Pre-jurídica</b>	31 – 90 días	Envío de cartas notariales, intensificación de contacto, preparación para acción legal.
<b>Judicial</b>	Más de 90 días	Inicio de demanda, ejecución de garantías, embargos o procesos judiciales.

*Nota.* (Quiróz, 2019)

#### **1.4 Importancia de una cobranza eficiente**

Para Palacios (2025), una cobranza eficiente es fundamental para garantizar la estabilidad de las finanzas de las organizaciones. El estudio de caso sobre la cobranza en la Municipalidad Distrital de Chongoyape, Perú, para el período 2018-2021 mostró que la cobranza exitosa aumentó la recaudación impositiva en un 28.2% en 2021, lo que llevó los ingresos a niveles superiores a los años anteriores para el período seleccionado incluso con el impacto de la crisis económica a nivel mundial. Por lo tanto, el resultado se produce, mostrando cómo la cobranza de los expertos procesos realizados de manera efectiva favorecen la contracción de los golpes de crisis económica y mejoran la liquidez de la institución.

Un estudio realizado en 2020 en la Caja Trujillo sucursal Bagua, reveló que uno de los factores que incidía en la elevada morosidad era la inexistencia de una gestión de cobranza oportuna y eficiente. En un porcentaje del 67% de los trabajadores encuestados los trabajadores, mencionaron deficiencias en la actualización y evaluación de la cartera de clientes y los solicitantes

a créditos. A partir del estudio, se concluyó que una adecuada y eficiente gestión de cobranza disminuiría de forma sustancial la morosidad y, por ende, aumentaría la salud financiera de la institución (Fernandez, 2021).

## **1.5 Políticas de crédito**

Según Gitman y Zutter (2012) las políticas de crédito, por su parte, son directivas internas de la empresa que regulan la concesión de créditos a sus clientes, con el fin de minimizar los riesgos financieros y garantizar la recuperación oportuna de las cuentas por cobrar. Estas directivas incluyen las condiciones de evaluación del cliente, la cuantía posible de crédito, los plazos de pago, las condiciones de financiamiento y las prácticas en caso de impago. Las políticas de crédito deben ser formuladas de forma que garantice el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo: un acceso fácil a los créditos aumentará las ventas, pero al mismo tiempo, el nivel de cuentas irrecuperables, al contrario de una política crédito: una adecuada en término de mitigar la exposición al riesgo restringirá las oportunidades de negocios. Como tal, las políticas de crédito están presentes en la estrategia financiera de cualquier organización.

### ***1.5.1 Elementos de una política de crédito***

Las políticas de crédito son una pieza clave en la gestión financiera de cualquier empresa, pero lo son aún más para las que otorgan algún tipo de financiamiento a sus clientes. Estas políticas marcan un camino a seguir al estándar y revisan los procesos y criterios a seguir antes de otorgar un financiamiento, con el fin de mantener una cartera de clientes sana y en crecimiento. Para que una política de crédito funcione, debe estructurarse a través de varios factores y llevar a la decisión de otorgar un crédito y el seguimiento al mismo.

**Tabla 2**  
*Elementos de una política de crédito*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Criterios de evaluación del cliente</b>	Incluyen el análisis de la capacidad de pago, historial crediticio, comportamiento financiero y referencias comerciales, con el fin de prever el nivel de riesgo antes de autorizar el crédito.
<b>Límites de crédito</b>	Establecen el monto máximo que puede otorgarse a un cliente, basado en su perfil de riesgo y comportamiento histórico, para controlar la exposición financiera.
<b>Plazos de pago</b>	Definen el período dentro del cual el cliente debe cancelar su deuda, ya sea a corto o mediano plazo, considerando el producto, la estrategia comercial y el nivel de confianza.
<b>Condiciones de pago</b>	Incluyen descuentos por pronto pago, penalidades por mora, intereses aplicables y fechas de vencimiento, con el objetivo de incentivar el pago puntual y proteger los ingresos.
<b>Procedimientos de aprobación</b>	Determinan el flujo interno de aprobación del crédito, detallando los responsables, los niveles jerárquicos autorizados y los documentos requeridos.
<b>Medidas ante incumplimiento</b>	Establecen las acciones a seguir en caso de morosidad, como avisos de cobranza, renegociación del crédito, suspensión de nuevos préstamos o derivación a procesos legales.

*Nota.* (Gitman & Zutter, 2012).

En el estudio de Vilca y Jaraiseh (2021), se investigó la gestión del riesgo crediticio y el índice de morosidad. Este trabajo fue realizado dentro de una entidad financiera en Puno, Perú. Se utilizó una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, se presentó la efectividad de las políticas de crédito implementadas por la institución. Por lo tanto, argumentaron que la inclusión de un conjunto claro de criterios de evaluación, como la revisión del historial crediticio y la evaluación de la capacidad financiera, así como el uso de herramientas de scorecards financieros, ayudó a reducir la morosidad y una cartera mantenida en control. Según la propuesta, es necesario formalizar un límite de crédito que sea apropiado para el perfil del cliente, por lo que es crucial el

tiempo y la cantidad de cuotas de pago. Los resultados presentaron una mejora significativa en la cartera, justificándose la política de crédito recomendada.

### ***1.5.2 Evaluación del riesgo crediticio***

La evaluación del riesgo crediticio es un análisis de la probabilidad de que un solicitante caiga en insolvencia. El análisis se basa en criterios cualitativos y cuantitativos, y el objetivo consiste en tomar decisiones de crédito informadas. De acuerdo con Borrero y Bedoya (2020) este análisis combina modelos avanzados de estadísticas, como la regresión logística, con la utilización de medidas avanzadas de interpretación, para la explicación de las predicciones y para asegurarse de que su decisión es transparente y justa. Este enfoque moderno aumenta la credibilidad del proceso de crédito al presentar los riesgos a lo largo de una comprensible solución de una política de crédito para los gestores del departamento de créditos y para los reguladores externos.

Palomo y Toro (2018) realizaron un estudio que examina el riesgo financiero Manizales en Colombia. Los autores identifican que la falta de planificación financiera y la insatisfacción de la información contable y las fuentes informales de financiamiento aumentan el riesgo de crédito de las PYMES. Por lo tanto, los resultados sugieren que la administración adecuada de un sistema de información financiera y la formación en finanzas son forma principios para aumentar la sostenibilidad en la región.

### ***1.5.3 Consecuencias de políticas de crédito errónea***

Las políticas de crédito inadecuadas pueden conducir a un aumento significativo de los activos inmovilizados por no recibir pagos en las instituciones financieras, lo que a su vez afectará su rentabilidad y estabilidad. Pancca (2024) en Perú muestra que la falta de criterios claros de evaluación crediticia y el incumplimiento de los créditos otorgados condujeron a un aumento de

la morosidad y, como resultado, a una disminución del índice de solvencia y rentabilidad del banco estudiado.

Además, en los casos de pandemia de COVID-19, la política de crédito ineficaz también amenazó la sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito. Paucar (2022) investigó las COAC en San Martín de Tisaleo en Ecuador mostró cómo la falta de medidas preventivas y la falta de preparación para adaptar la política de crédito a la infección se extendieron hasta el aumento de la cartera vencida y limitando la proporción de la cartera realizada.

## **1.6 Tecnología aplicada a la cobranza**

Para Vargas et al. (2024) los sistemas computarizados de cobranza son herramientas digitales diseñadas para automatizar y optimizar el proceso de recuperación de cartera, aumentando así la eficiencia y disminuyendo los niveles de morosidad. La aplicación de aplicaciones web basada en la Industria 4.0 ha sido efectiva para el control de cobros de los servicios prestados, al permitir a las empresas poner al corriente sus cuentas por cobrar de la forma idónea y mejorar su flujo de efectivo. En este sentido, las plataformas promueven alertas automáticas, análisis de comportamiento de pagos y comunicación multicanal, lo que disminuye los días por recuperar y facilita la gestión abreviada y precisa del área por cobrar. Con ello, la utilización de estas herramientas emergentes promueve una actitud aparente y una sana economía empresarial.

Ortiguera y Stein (2022) decidió implementar un software en la empresa ISONet Perú SAC para mejorar su obtención del dinero. Al finalizar el trabajo de la nueva máquina, se demostró que la automatización del registro de documentos aumentó la eficiencia en 33%, notificación de cobranza de 39% y el porcentaje de cancelación de deudas completadas 23%. Desde entonces, este

caso ha sido uno de los muchos ejemplos de cómo la tecnología puede transformar cualquier proceso financiero interno y optimizar recursos para aumentar la rentabilidad.

### ***1.6.1 Automatización del seguimiento de pagos***

La automatización del seguimiento de pagos alude a la capacidad de las organizaciones de administrar de manera eficiente las fechas de vencimiento y el envío automático de recordatorios, que disminuyen la carga operativa y fomentan una mayor recuperación de la cartera. Tal como lo describen Begnini et al. (2022) la disminución de la cartera vencida se podrá llevar a cabo gracias a la automatización que tiene mayor precisión al no cometer errores humanos, lleva a cabo una mejor coordinación y reemplaza la invención y capacidad que no se tiene por una alerta personalizada.

### ***1.6.2 Uso de plataformas digitales***

La centralización a través de los sistemas gestión de relación con los clientes en la gestión de cobranza genera la automatización de la totalidad de la interacción con el cliente, logrando así la optimización de la segmentación y seguimiento. Zambrano Verdesoto 2020 menciona que la gestión de relación con los clientes, en cuanto plataformas tecnológicas y estratégicas, permiten recopilar datos y analizar comportamiento y personalizar las actividades de cobranza en tiempo real. Esto no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también empodera al cliente y disminuye la duración de la cartera vencida (Zambrano, 2020).

### ***1.6.3 Analítica de datos para gestión de morosidad***

La analítica de datos utilizada para predecir la morosidad, por su parte, ayuda a las entidades financieras a identificar patrones de incumplimiento y anticipar problemas con los plazos de pago de los préstamos. En un estudio de caso de Ibarra y Daqui (2025) menciona que el uso de

series temporales en el pronóstico de la morosidad de una cooperativa de ahorro y crédito en Riobamba fue crítico para identificar y anticipar áreas de alta probabilidad de incumplimiento. Es decir, esta información les brinda la oportunidad de responder en consecuencia mediante la implementación de medidas preventivas y estrategias de mitigación. Al mismo tiempo, con la disponibilidad de la historia clínica y herramientas avanzadas, las entidades pueden realizar provisiones y ajustar políticas crediticias en tiempo real, lo que minimiza drásticamente el riesgo financiero.

Botha et al. (2020) presentaron un sistema experto de simulación mediante el cual sugirieron que una cartera de préstamos debe iniciar acciones de recuperación en el momento óptimo. Sugirieron un modelo que, a través de la modelación de costos, los valores del dinero y umbrales de vencimiento variados, selecciona el punto óptimo que reduce la pérdida inherente a la demora y maximiza el interés futuro realizado. Tal conocimiento es esencial para decidir si acelerar o aplazar la acción de cobro hasta la fecha límite para la eficiencia de la recuperación.

## **1.7 Estrategias modernas de cobranza**

Los enfoques modernos de cobranza se están ampliando en canales impulsados por datos y el cliente, mientras utilizan analítica de vanguardia, segmentación acertada y canales digitales unificados para optimizar la recuperación. Según un estudio realizado por Higginson et al. (2019) en el año 2023, las instituciones pioneras ejecutan cuatro acciones claves: la segmentación perfeccionada, una organización comunicacional, los mensajes óptimos, y la estructuración de la operación para lograr mayores tasas de recuperación y, al mismo tiempo, el suministro de una experiencia del cliente. Esto hace que sean más resistentes a las pérdidas crediticias.

### 1.7.1 Segmentación de clientes por comportamiento de pago

La segmentación de clientes por comportamiento de pago, con fundamentos en métricas como recencia, frecuencia y valor monetario y aplicación de algoritmos para revelar sus patrones, permite priorizar acciones de cobranza. En un estudio de Rizkyanto & Lumban (2023) la aplicación de la técnica de análisis de clientes de crédito personal utilizada para segmentarlos en base al comportamiento que tienen con la compra, permitió identificación de segmentos con riesgo de default previo y predicción de ocurrencia de eventos de morosidad futuros, lo que permitió una cobranza preventiva más eficiente. Por lo tanto, métricas tradicionales, cuando combinadas con algoritmos de agrupación, permiten un acercamiento proactivo y empírico al proceso de cobranza.

Ghaffari et al. (2021) desarrollaron una tipología de deudores con base en la voluntad de pago, capacidad financiera, organización y racionalidad emocional. Los autores distinguieron perfiles principales, lo que les permitió diferenciar la estrategia de la comunicación, a saber, tono y canal de acuerdo a cada tipo de los deudores, logrando una mayor efectividad. La comercialización basada en la segmentación avanzada, le permite al usuario maximizar la participación sin comprometer la experiencia.

**Tabla 3**  
*Segmentación de clientes por comportamiento de pago*

<b>Segmento de cliente</b>	<b>Criterios de segmentación</b>	<b>Características del cliente</b>	<b>Estrategia de cobranza recomendada</b>
<b>Cientes cumplidos</b>	Pagos puntuales, baja frecuencia de atraso, historial positivo (RFM alto)	Alta confiabilidad, historial sólido, buen perfil de riesgo	Mantener contacto cordial, ofrecer beneficios o descuentos por fidelidad
<b>Cientes de pago lento</b>	Atrasos frecuentes pero cortos, pagos fuera de plazo sin llegar a mora severa	Buena voluntad de pago, pero con baja organización financiera	Envío anticipado de recordatorios, flexibilización de fechas de pago

<b>Cientes con alto riesgo</b>	Morosidad recurrente, historial de pagos negativos, bajo score crediticio	Baja capacidad de pago o desinterés, nivel de riesgo elevado	Planes de refinanciamiento, seguimiento cercano, limitación de nuevos créditos
<b>Cientes nuevos o inciertos</b>	Sin historial de pago, score crediticio neutro o bajo, sin referencias previas	Riesgo indeterminado, comportamiento aún no evaluado	Política conservadora de crédito, monitoreo temprano
<b>Cientes estratégicos</b>	Alto volumen de crédito, rentabilidad significativa, relación prolongada con la empresa	Alto valor para la empresa, pueden requerir especiales	Gestión personalizada, contacto directo y solución negociada

*Nota:* (Wihelmina et al., 2024); (Ghaffari et al., 2021); (Rizkyanto & Lumban, 2023).

### 1.7.2 Técnicas de negociación y comunicación efectiva

Una gestión de cobranza eficaz es aquella que adapta el mensaje y el estilo de negociación al perfil del deudor. En los resultados de Silva y Mattila (2021) las técnicas de abordaje basadas en un análisis del comportamiento del cliente determinado por patrones de escucha activan, establecimiento de confianza y comunicación empática revelan un incremento en la tasa de recuperación y una disminución en la resistencia a saldar la deuda. En este sentido, un ejemplo tomado de una muestra del sector financiero de América Latina evidencia que la personalización alude a la efectividad del proceso.

**Tabla 4**

*Técnicas de negociación y comunicación efectiva*

<b>Técnica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Beneficios</b>
<b>Escucha activa</b>	Prestar atención genuina a las preocupaciones y argumentos del deudor para entender su situación.	Mejora la confianza y reduce la resistencia al pago.
<b>Comunicación empática</b>	Expresar comprensión y apoyo durante la negociación para humanizar el proceso de cobranza.	Incrementa la disposición del cliente a colaborar.
<b>Claridad en el mensaje</b>	Uso de un lenguaje sencillo y directo en comunicaciones digitales o presenciales.	Reduce malentendidos y facilita la toma de decisiones.

<b>Frecuencia adecuada</b>	Establecer el número óptimo de contactos para evitar saturación o abandono del proceso.	Mantiene el interés sin generar molestia o rechazo.
<b>Lenguaje no confrontacional</b>	Evitar términos agresivos o acusatorios, promoviendo una comunicación respetuosa y constructiva.	Favorece la cooperación y mantiene la relación comercial.

*Nota:* (Stanescu, 2021)

### 1.7.3 *Protocolos diferenciados de cobranza*

Implementar protocolos diferenciados de cobranza permite a las empresas adecuar el nivel de intervención según el perfil de riesgo y comportamiento de cada deudor. De acuerdo con un estudio desarrollado por Palacios (2025) se efectuó un modelo de cobro masivo sustentado en reglas de decisión y llevado a cabo junto con análisis obtenidos por aprendizaje automático. Los datos entregados clasificaban a los deudores en categorías como contacto inicial, promesa de pago y seguimiento intensivo. Los protocolos diferenciados como llamadas, envíos de mensajes de texto o remisión a agencias externas según la probabilidad de pago permitieron aumentar la eficiencia del proceso y la tasa de recuperación. La metodología segmentó el volumen de interacciones de acuerdo con las probabilidades de los resultados en cada fase del cobro.

Corozo (2022) exploró una estrategia de control de recuperación de cartera vencida en pymes manufactureras. El autor formula protocolos diferenciados de cobranza, basados en tres criterios: antigüedad de la deuda, la capacidad financiera del cliente y los efectos de la pandemia de COVID-19. La mayor novedad de la investigación consiste en que las pymes crearon un esquema de cartera desde una perspectiva de anticipación de prevención. En concreto, describieron cómo agruparon la cartera en tres niveles y cómo asignaron acciones a los mismos: preventiva, reestructuración personalizada y derivación a procesos legales. Los resultados evidenciaron que la diferenciación disminuyó la morosidad en un 15 % y mejoró la liquidez corporativa.

#### ***1.7.4 Planes de pago flexibles e incentivos por pronto pago***

Según Dewies et al. (2022) para mejorar la recuperación de cartera se ha creado implementación de planes de pago flexibles e incentivos por pronto pago. Encontraron que la oferta de condiciones especiales a clientes que se comunicaron antes de ser contactados tiene un efecto positivo en las probabilidades de pago en contextos de escasez económica, al reducir la incertidumbre y fortalecer la percepción de justicia y cooperación entre el prestamista y deudor. Estas tácticas, que son coherentes con los fundamentos de la economía del comportamiento, promueven el compromiso del deudor y reducen la morosidad.

Wu et al. (2019) sugieren que los descuentos dinámicos por pronto pago, lo que significa que el porcentaje de descuento varía automáticamente a fines del período de pago, dieron como resultado una creciente cantidad de anticipos. Según el estudio, los proveedores que optan por dar descuentos más altos con anticipación, también obtuvieron mayor liquidez y una disminución en la exposición crediticia, aunque no perdieron ganancias sustanciales. Este tipo de dinámica se describe como práctica ventajosa para ambas partes, proveedores y compradores.

### **1.8 Indicadores de gestión de cobranza**

Botha et al. (2020) desarrollaron un sistema experto que emplea simulación y análisis financiero para determinar el momento óptimo cuando los acreedores deben emprender acciones de cobro. Usando datos de probabilidad de pago, valor del dinero en el tiempo y morosidad, el modelo calcula los umbrales de ruina que minimizan las pérdidas y maximizan los flujos de ingresos futuros. Fue aplicado en diversos portafolios bajo un entorno económico deprimido, con mejoras sustanciales en el desempeño en comparación con las decisiones arbitrarias.

### **1.8.1 Indicadores financieros**

Para la gestión de cobranzas definir y seleccionar los indicadores financieros adecuados para poder determinar si se está produciendo un proceso eficiente de reembolso de créditos y si este se traduce en una buena salud financiera para la organización. Taghiyeh et al. (2020) señalan que lograr la predicción precisa de un ratio como la tasa de cancelación en tarjetas de crédito solo se consigue con un enfoque que combine indicadores como de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, eficiencia, la tasa de interés, o el desempleo con modelos de series temporales y aprendizaje automático; etc. Este tipo de enfoque permite anticipar cualquier posible aumento en la morosidad y tomar decisiones acerca de qué hacer, en cuanto a hacer cobranza o provisiones, y basar esas decisiones en datos relevantes y oportunos, evitando de este modo las pérdidas económicas.

**Tasa de recuperación:** Es un indicador fundamental que mide el porcentaje de cuentas por cobrar que la empresa logra recuperar después del incumplimiento, cubriendo tanto el capital principal como los intereses devengados. Se calcula como el monto efectivamente recuperado dividido entre el saldo total origina adeudado, expresado en porcentaje. Mora (2020) menciona que la tasa agregada mensual de recuperación o los ingresos recurrentes anuales, una medida utilizada en el contexto de la susodicha cartera para analizar comportamientos de recuperación a lo largo del tiempo, es la estimación de la tasa de recuperación individual. Esta métrica permite a las empresas ajustar políticas de cobranza, calcular provisión adecuada y evaluar el desempeño de las estrategias implementadas.

**Cartera vencida:** También conocida como préstamos en mora se refiere a aquellos créditos cuyos pagos de principal o intereses han incumplido por más de 90 días o que han sido reclasificados debido a señales de impago inminente. La ratio de cartera vencida se obtiene

dividiendo el total de los préstamos vencidos entre el total de la cartera crediticia. Se expresa en porcentaje. Esta es una métrica que es un indicador de riesgo crediticio, ya que refleja la calidad de los activos y de la probabilidad de pérdidas. Por lo tanto, determina el nivel de provisiones que una entidad debe mantener (Alnabulsi et al., 2020).

### **1.8.2 Indicadores operativos**

Los indicadores operativos son oportunos para medir la efectividad instantánea del proceso más allá de los resultados financieros finales. Entre los indicadores más utilizados se encuentran:

- **Tarifa de promesa de pago:** representa el porcentaje de contactos con deudores que culminan en una promesa concreta de pago. Además de ser un indicador molesto, servirá para evaluar la eficacia del equipo de cobro y la disposición del deudor a cumplir. Según Botha, Beyers y de Villiers (2020), que analizaron el proceso de gestión de la cartera en un centro de un banco sudafricano, una alta tasa de promesas de pago permitirá al proceso ser más eficiente y ajustar los recursos en favor de la resolución de casos con un alto potencial de retorno, lo cual, a su vez, reduce los costos y hace que el flujo de caja sea más predecible (Botha et al., 2020).
- **Tasa de contacto con la parte correcta:** es la proporción de llamadas en que se consigue alcanzar al prometedor, y no se deja en hablar con interlocutores erróneos o fuentes irrelevantes. Es un objetivo crítico porque, sin un contacto exitoso, no se puede generar ninguna promesa de pago.

### ***1.8.3 Indicadores relacionales: satisfacción del cliente moroso***

La satisfacción del cliente moroso es un indicador relacional clave, ya que manifiesta la percepción del deudor sobre la restitución como tal. Muhammad y Bram (2024) realizaron un estudio sobre los consumidores bancarios de Líbano y Suecia, según cual la forma como se manejan las quejas y las reclamaciones de los clientes especialmente en el contexto de aplicación de justicia distributiva, procedimental e interactiva, tienen impacto significativo en la satisfacción del deudor. La distribución corrección del costo de la recuperación del crédito deja menos percepción de abuso y muchos dan garantías voluntarias para la reparación.

La satisfacción del cliente moroso atañe al indicador relacional en cobranzas, dado que revela la aceptación del proceso de recuperación por parte del deudor. En línea con la realidad, Ahmed et al. (2023) mencionan una encuesta en bancos somalíes, donde se encontró una relación muy fuerte entre el comportamiento del cobrador y la satisfacción del cliente ( $r = 0.900$ ,  $p < 0.001$ ). Asimismo, el factor post continuación directa sobre la lealtad y la disposición a tres con la respectiva institución. Eventualmente, la evidencia que la actitud empática y justa por parte de los cobradores no solo lleva al cumplimiento, sino que contribuye a la favorable percepción por parte del deudor, seguido a la reputación institucional.

### ***1.8.4 Indicadores estratégicos: alineación con objetivos empresariales***

Los indicadores estratégicos en cobranza son métricas abstraídas para verificar si las tareas de recuperación de deuda son acordes con los objetivos corporativos, tales como la rentabilidad, la eficiencia operativa o la satisfacción al cliente. Según Guerrero (2023) la estrategia corporativa aumenta significativamente el rendimiento corporativo, permitiendo capturar sinergias entre las

funciones operativas y estratégicas. Si bien estos últimos se limitan a la eficacia de cobranza, la consiguiente conformación de indicadores debería tener en cuenta el enlace entre los objetivos a corto plazo y los logros a largo plazo.

Hwang (2024) examinó los procesos externalizados, probaron el modelo de alineación estratégica del centro de cobranza. Se utilizaron las fuerzas como Nivel de cumplimiento de metas financieras, satisfacción del cliente y costo operativo por recuperación. Después, se demostró que, con los KPI mencionados incluidos en el centro de cobranza, su efectividad aumentó en un 15 %, y se mantuvieron en la relación buena con la fuerza del cliente. En otras palabras, se probó que la “alineación estratégica” hace aumentar la productividad y la percepción de la fuerza del cliente.

**Tabla 5**  
*Indicadores de gestión de cobranza*

<b>Tipo de Indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Financiero</b>	Tasa de recuperación	$(\text{Monto recuperado} / \text{Total adeudado}) \times 100$	Porcentaje del total de deuda que se logra recuperar.
	Cartera vencida	$(\text{Cartera vencida} / \text{Cartera total}) \times 100$	Porcentaje de la cartera que no ha sido pagada dentro del plazo.
<b>Operativo</b>	Promesas de pago (PTP)	$(\text{N.º de promesas de pago obtenidas} / \text{N.º total de contactos}) \times 100$	Mide la efectividad del equipo de cobranza para generar compromisos.
	Cumplimiento de promesas	$(\text{Promesas cumplidas} / \text{Total de promesas}) \times 100$	Evalúa cuántas promesas realmente se concretan.
	Contacto efectivo	$(\text{Contactos con el deudor real} / \text{Total de intentos de contacto}) \times 100$	Proporción de contactos que llegan al deudor correcto.
	Tiempo hasta el primer pago	Total de días desde el contacto inicial hasta el primer pago	Indica la rapidez en la recuperación.

<b>Relacional</b>	Satisfacción del cliente moroso	del	Escala Likert o Net Promoter Score (NPS) obtenida mediante encuestas	Percepción del deudor sobre el trato recibido durante la cobranza.
<b>Estratégico</b>	Índice de efectividad de cobranza	de	(Total recuperado / Total vencido durante el mismo periodo) × 100	Mide la efectividad de recuperación en relación con la deuda vencida reciente.
	Alineación con metas	con	% de indicadores de cobranza alineados con metas estratégicas (ej. rentabilidad, reputación, eficiencia)	Evalúa qué tan sincronizadas están las métricas de cobranza con la estrategia.

*Nota:* (Guerrero, 2023)

## 1.9 Ética y responsabilidad en la cobranza

Al momento de hablar sobre la ética en la cobranza esta va más allá de simplemente recuperar montos en adeudados, sino que implica un compromiso con los principios de empatía, responsabilidad y justicia social. La literatura reciente resalta que las prácticas tradicionales agresivas frecuentemente generan distanciamiento entre deudor y acreedor, la reputación empresarial y erradicando la confianza. En cambio, adopta un enfoque ético que respete horarios adecuados, garantice comunicación clara y evite acoso para ayudar a mantener relaciones sostenibles incluso en situaciones de deuda.

Para Stănescu (2021) esto significa que la responsabilidad en la cobranza se extiende más allá del contacto inicial, ya que implica diseñar estrategias en el cual se toman en cuenta las capacidades del deudor, Procuren un impacto social positivo y promuevan soluciones personalizadas. Mediante la implementación de planes de pagos realistas, un estilo de gestión centrada en la persona y asesoría financiera, se ha documentado que no solo se mejora la tasa de recuperación, sino que también se fortalece la imagen corporativa y el tejido comunitario. De esta

manera la cobranza responsable se consolida como una práctica ética y eficaz que beneficia tanto a las empresas como a sus clientes.

### ***1.9.1 Principios éticos en el trato al cliente***

Durante la gestión de cobranza, los principios éticos en el trato al cliente implican el respeto por su dignidad, privacidad y autonomía. Según Mokander et al. (2021), los sistemas automatizados de gestión tienen que incorporar auditorías éticas para evitar riesgos discriminatorios y garantizar la transparencia, para de esta manera asegurar que las decisiones sobre los clientes sean responsables y justas. Esto quiere decir que, más allá de la eficiencia, la relación con el cliente debe preservar valores y derechos fundamentales, lo que mejora la reputación institucional y la confianza.

Según un análisis empírico de Stănesc (2021) sobre las prácticas de cobranza, han examinado el papel de los códigos de conducta en la regulación de agendas de cobranza. Estos encontraron que en países donde dichos códigos han sido desarrollados con la participación de asociaciones de reguladores y consumidores, se impusieron sanciones efectivas por incumplimiento y las prácticas abusivas disminuyeron, lo cual evidencia que la adopción de estándares éticos formalizados contribuye a una gobernanza más responsable y justa en el trato al cliente.

### ***1.9.2 Protección de datos personales***

Algo que es imprescindible para asegurar la legalidad en cualquier tratamiento de información personal es el acatamiento de normas como el Reglamento General de Protección de Datos. Tal cual, en una resolución emitida en junio de 2025. una agencia de cobranza fue

sancionada de forma justa, al considerar que la mencionada incumplió al proceso de información sobre un cliente sin una fuente explícita de permiso en el contrato (Pina et al., 2024).

### ***1.9.3 Transparencia en el proceso de cobranza***

Para Stănescu y Kepinski (2025) se debe considerar la transparencia en los procesos de cobranza es clave para restaurar la confianza entre acreedor y deudor y para prevenir prácticas abusivas. En la Unión Europea se ha observado un incremento del método de cobranza fuera del ámbito judicial. Esto ha generado un consenso sobre la necesidad de leyes más armonizadas y claras a nivel supranacional. Según un análisis corporativo, esta resalta que la regulación heterogénea entre Estados miembros provoca discrepancias significativas en la información que se provee y en la protección del consumidor, lo que dificulta que los deudores conozcan los mecanismos legales aplicables y sus derechos.

De esta manera se ha logrado evidenciar que las empresas implementan códigos de conducta vinculables con canales de queja efectivos y mecanismos de supervisión y logran alcanzar un mayor grado de transparencia operativa. Según la Ley orgánica de defensa del consumidor (2025) en Ecuador el “art. 49 habla acerca de la cobranza de créditos en la cual el consumidor no puede ser puesto en ridículo o difamación; mucho menos puede recibir amenaza de ningún tipo” (p. 15).

### ***1.9.4 Enfoque social y humano en la gestión de deudas***

Las tensiones psicológicas y emocionales derivadas de la cobranza impactan de forma directa en las alimentas de los deudores, principalmente en personas y jóvenes con menor acceso a recursos financieros. Tomando en cuenta un estudio longitudinal en Estados Unidos con adultos jóvenes, se observó que más de uno de cada tres enfrentó presión durante el cobro de deudas.

Dicho estrés se asoció particularmente en individuos de bajos recursos, un aumento significativo en los niveles de angustia psicológica y de población afroamericana. Esto indica una necesidad de incorporar una perspectiva humana y social en la cobranza, para de esa manera reducir el daño emocional que provoca este tipo de presión (Jung & Birkenmaier, 2024).

Las preferencias de los consumidores respecto a los canales de comunicación y métodos de pago varían considerablemente según el contexto y edad socioeconómico. Según una investigación en Alemania, con casi 1.000 participantes, se ha identificado diferencias claras, como distintos grupos etarios reciben mensajes de cobranza, en las cuales se destacan que los jóvenes prefieren canales digitales y son más abiertos al diálogo sobre la deuda, a diferencia de los adultos mayores que estos favorecen métodos tradicionales como cartas. Tomando en cuenta estas evidencias, indican la importancia de diseñar estrategias de orientación al cliente y conciliación basadas en la empatía, personalizadas según el perfil del deudor (Goetze et al., 2023).

## **2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### ***2.1 Tipo de investigación***

El estudio actual pertenece a la categoría de investigación aplicada, dado que su objetivo su objetivo fundamental es crear soluciones prácticas para mejorar los procedimientos de cobranza en la empresa. No se limita únicamente de generar conocimiento teórico, sino que busca desarrollar herramientas y estrategias que puedan ser aplicadas de manera directa en el entorno organizacional de Discomnorte.

Además, la investigación presenta características descriptivas ya que tiene como meta identificar y registrar de manera minuciosa el estado actual de los procesos de gestión de cobranza.

También es propositiva, ya que a partir del diagnóstico realizado se elaborarán recomendaciones determinadas para mejorar dichos procesos.

## ***2.2 Enfoque de la investigación***

Para abordar de manera profunda el asunto de la gestión de cobros en Discomnorte, se optó por utilizar un enfoque combinado que integra tanto elementos cuantitativos como cualitativos. Esta elección se basa en la necesidad de captar no solo las cifras y estadísticas del proceso de cobro, sino también las opiniones y experiencias de aquellos directamente implicados en estas tareas.

La sección cualitativa de la investigación se llevó a cabo a través de entrevistas estructuradas con los líderes de la compañía, en particular con el director de ventas y el supervisor.

Estas conversaciones permiten profundizar en las complejidades del día a día, identificar los problemas reales que enfrentan y conocer de manera directa cómo están gestionando actualmente los procesos de recuperación de deudas.

Por otra parte, el aspecto cuantitativo se implementó mediante la realización de encuestas a todo el equipo de ventas. Esta técnica nos permitió evaluar aspectos concretos como el grado de cumplimiento de los procedimientos, la apreciación sobre la efectividad de las técnicas vigentes y la frecuencia con que se llevan a cabo ciertas acciones de cobro.

## ***2.3 Variables e indicadores***

**Tabla 6**  
*Variables e indicadores*

<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>
Gestión de cobranza actual	Método de cobranza, cumplimiento de cartera, efectividad en los plazos
Efectividad en recuperación de cartera	Tiempo promedio de recuperación, porcentaje de cartera recuperada

*Nota.* Elaboración propia

## ***2.4 Población y muestra***

### **2.4.1 Definición de la población**

El área de investigación estuvo conformada por todos los colaboradores del área comercial de Discomnorte, empresa ubicada en el cantón Antonio Ante, provincia de Imbabura. En total, se trabajó con 13 personas que participan de manera directa en los procesos vinculados con ventas y cobranza: 1 jefe de ventas, 1 supervisor de ventas y 11 vendedores.

## ***2.5 Técnicas de recolección de datos***

### **2.5.1 Entrevistas semiestructuradas**

Con el propósito de obtener información cualitativa, se programaron entrevistas personales con los directivos del área comercial. Estos diálogos se organizaron de manera semiestructurada, lo que implica que, aunque se contaba con una guía de preguntas definida, también se brindó la oportunidad y flexibilidad para profundizar en temas que surgieran espontáneamente durante la conversación.

### **2.5.2 Encuestas estructuradas**

Para la recopilación de datos cuantitativos, se elaboraron cuestionarios dirigidos a los 11 vendedores. Estos instrumentos incluyeron preguntas con escalas de medición tipo Likert, lo que permitió cuantificar aspectos como la frecuencia de determinadas actividades y el grado de consenso o desacuerdo respecto a varias afirmaciones sobre el proceso de cobranza.

## ***2.6 Instrumentos de recolección de datos***

### **2.6.1 Guía de entrevista**

Se elaboró una guía de entrevista con preguntas abiertas, diseñadas con el fin de indagar temas específicos relacionados con los propósitos de la investigación. Este recurso sirvió como hoja de ruta durante las conversaciones con los directivos, garantizando que se abordaran todos los aspectos importantes del estudio.

### **2.6.2 Cuestionario para vendedores**

Se diseñó un cuestionario estructurado que contenía preguntas sobre las actividades de recaudación que realizan los vendedores, el nivel de cumplimiento de los protocolos establecidos, las dificultades que enfrentan en su labor cotidiana y su opinión sobre la efectividad de los métodos actuales.

## ***2.7 Procedimiento de aplicación***

Se revisó la guía de entrevista como la del cuestionario para asegurarse de que estuvieran alineados con los objetivos del estudio, posterior se envió una autorización formal de la empresa para realizar el levantamiento de la información. Se agendaron reuniones individuales de acuerdo a la disponibilidad del jefe de ventas y del supervisor para realizar las entrevistas de manera presencial.

Se proporcionó un cuestionario en google forms a los 11 vendedores explicando el propósito de su aplicación y lo relevante que es su participación para este estudio. Una vez que se recolectó la información, se organizó para poder hacer un análisis posterior.

## ***2.8 Análisis de datos de los instrumentos aplicados.***

### **2.8.1 Análisis cualitativo**

Para procesar la información recopilada en las entrevistas, se aplicó la metodología de análisis de contenido. Esto consistió en revisar detenidamente todas las respuestas, identificar temas comunes y agrupar la información en categorías relevantes. Posteriormente, se compararon estos hallazgos con lo que dice la literatura especializada acerca de la gestión de cobranza.

### **2.8.2 Análisis cuantitativo**

Los datos de las encuestas se procesaron utilizando la herramienta SPSS que ayudó al análisis de los datos, a crear tablas y gráficas con la información que se obtuvo. Se calcularon frecuencias y porcentajes correspondientes para cada pregunta, se elaboraron gráficos para representar los resultados de manera más clara y se desarrollaron tablas que facilitaran la interpretación de los mismos.

## **3. ANALISIS DEL DIAGNÓSTICO**

### ***3.1 Entrevista administradores***

Los siguientes datos fueron arrojados mediante la aplicación de entrevistas a los Administrativos del Departamento comercial

### ***3.2 Objetivo de la entrevista***

Conocer los procesos actuales de la empresa en relación a su gestión de cobranza desde la perspectiva de los directivos en función de su experiencia y conocimiento en el área que desempeñan, esto con el fin de que se pueda identificar posibles debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora que ayude a la recuperación de cartera.

### ***3.3 Respuesta entrevista jefe de ventas***

**Pregunta 1. ¿Cómo describiría los procesos actuales de cobranza en la empresa y por qué cree que están estructurados de esa manera?**

La respuesta obtenida muestra un problema crucial en la administración de cobros de la empresa debido a que los procedimientos de cobranza que utiliza la empresa son empíricos y no cuentan con un monitoreo ni un control efectivo. Los directivos mencionan que esto se atribuye a la carencia de asesoramiento especializado, así como la tendencia a resistir al cambio. Esta realidad pone en manifiesto fallas en la administración de cobros, lo cual afecta la recuperación de cartera y la sostenibilidad financiera. La falta de métodos verificados genera incertidumbre en las operaciones, puesto que las decisiones se toman sin bases confiables. En un entorno económico inestable y competitivo, seguir utilizando procesos obsoletos dificulta el crecimiento empresarial. La situación descrita señala una falta de estrategia a nivel directivo, resaltando la necesidad urgente de actualizar la administración de cobros para elevar la competitividad en el mercado actual.

**Pregunta 2: ¿Considera que los procesos actuales de cobranza son efectivos?  
¿Podría explicar por qué sí o por qué no?**

La carencia de un marco estructurado en los métodos de cobranza impide la revisión de su eficacia, generando un ciclo donde no se pueden evaluar los resultados ni detectar oportunidades de mejora. La falta de **métricas** clave y de sistemas de seguimiento afecta la sostenibilidad de la empresa. Esta incapacidad en la gestión muestra una limitación no solo técnica, sino también cultural respecto a la evaluación y la mejora continua. Sin criterios objetivos, las decisiones carecen de base, lo que resulta en una distribución ineficaz de los recursos. La situación se agrava al ser la cobranza un proceso medible y contar con diversas métricas existentes, aun cuando su

ausencia alimenta una ineficiencia que complica la fijación de metas alcanzables y la valoración del rendimiento del equipo.

**Pregunta 3: Desde su experiencia, ¿cuáles son las principales dificultades que enfrentan para cumplir con las políticas de crédito? ¿A qué factores cree que se deben estas dificultades?**

Los líderes han reconocido factores externos, como la crisis económica y las condiciones del mercado, que afectan la capacidad de pago de los clientes. No obstante, destacan un factor interno esencial: la ausencia de seguimiento por parte de los asesores comerciales. Esta falta de seguimiento crea una desconexión entre las funciones comerciales y las de cobranza, impactando la recuperación de cuentas y la satisfacción del cliente. La carencia de seguimiento no solo perjudica la relación comercial a largo plazo, sino que también genera un ciclo negativo en las perspectivas de ventas futuras. Un seguimiento adecuado podría evitar problemas de cobranza al identificar tempranamente dificultades financieras y mantener una comunicación efectiva. Además, la falta de integración tanto en la organización como en los sistemas de información obstaculiza el uso de información valiosa para mejorar estrategias de cobranza, resultando en oportunidades perdidas en un contexto económico desfavorable.

**Pregunta 4: ¿Cómo evalúa la capacitación del personal que participa en la gestión de cobranza? ¿Cree que conocen y aplican adecuadamente los procedimientos establecidos? ¿Por qué?**

La revisión del equipo administrativo muestra tanto aspectos positivos como negativos en el sistema de recuperación de deudas. Aunque los ejecutivos sostienen que los agentes están cualificados para manejar adecuadamente los documentos de cobro y que reciben instrucción

inicial, esta se restringe a criterios operativos elementales. Este tipo de entrenamiento disminuye el aprovechamiento del talento humano y desaprovecha posibilidades de mejorar la eficiencia del sistema de recuperación. La capacitación limitada desatiende habilidades fundamentales como la negociación, la gestión de objeciones y la evaluación de riesgos, que son cruciales para una administración de cobros actual. Esto provoca pérdidas monetarias, dado que un personal mejor preparado podría elevar los índices de recuperación y disminuir las cuentas incobrables. La carencia de formación continua impide la adaptación a diferentes tipos de clientes y contextos económicos, impactando de forma negativa el rendimiento global de la empresa en sus actividades de cobranza.

**Pregunta 5: ¿Qué herramientas tecnológicas están utilizando actualmente en el proceso de cobranza y cómo considera que contribuyen o limitan la eficiencia del sistema?**

**¿Por qué?**

La empresa ha implementado herramientas tecnológicas elementales para optimizar su funcionamiento, específicamente mediante una aplicación móvil que simplifica la recolección al crear y distribuir documentos de cobro. Aunque esta tecnología favorece la movilidad del equipo y acelera los procesos de documentación, su uso se restringe a tareas básicas y no incluye opciones avanzadas como el seguimiento automático de cuentas, la elaboración de informes instantáneos y el análisis de patrones de pago. Esta falta de aprovechamiento de las capacidades tecnológicas representa una limitación estratégica que impacta negativamente la competitividad en el sector, al no facilitar una gestión eficiente de los cobros. La carencia de herramientas más avanzadas reduce la agilidad ante situaciones críticas y perjudica la capacidad de tomar decisiones fundamentadas. Además, la ausencia de integración con otros sistemas genera compartimientos de información,

obstaculizando el diseño de estrategias adaptadas. En contraste, aquellas empresas que optan por tecnologías de vanguardia pueden funcionar con mayor eficacia y a un menor costo.

**Pregunta 6: ¿Podría describir cómo se realiza el seguimiento a las cuentas por cobrar vencidas? ¿Qué tan oportuno y constante considera que es ese seguimiento?**

La respuesta revela una carencia fundamental en el sistema de cobro de la compañía: la ausencia de un seguimiento regular de las cuentas por cobrar que están atrasadas. Los líderes admiten que solo hacen evaluaciones ocasionales, lo que contrasta con las prácticas óptimas de cobro que requieren un enfoque más activo. Esta estrategia pasiva resulta en la pérdida de chances para una recuperación oportuna, permitiendo que las cuentas se deterioren y creando problemas complicados y costosos de solucionar. La falta de un seguimiento organizado representa una seria deficiencia operativa que trae consigo impactos financieros graves, afectando la liquidez, aumentando el riesgo de crédito y limitando las posibilidades de negocio. Además, la metodología actual conduce a una gestión constante de crisis, donde el personal se enfoca en cuentas complicadas en vez de evitar su empeoramiento. La situación se complica aún más por errores y procesos lentos, lo cual dificulta la detección de patrones de riesgo y pone en peligro la calidad de la información necesaria para poder tomar decisiones estratégicas.

**Pregunta 7: Cuando una cuenta entra en estado incobrable, ¿qué procedimientos se siguen y qué criterios se utilizan para definirla como tal? ¿Cree que este proceso es adecuado? ¿Por qué?**

La política vigente de clasificar cuentas como impagas muestra fallas que impactan su eficacia. La empresa considera que una factura es impaga después de 100 días, aplicando la estrategia de recuperar a través del retiro de productos. No obstante, los directivos admiten que,

tras ese tiempo, es probable que el consumidor ya no posea el artículo, lo que torna insostenible su método. Esta inconsistencia evidencia una falta de lógica en el procedimiento. El período de 100 días sobrepasa las mejores prácticas de cobro, que indican un enfoque más proactivo en intervalos de 60 a 90 días para optimizar recuperaciones.

Adicionalmente, la dependencia en un solo enfoque de recuperación, enfocado en la recolección de productos, muestra una perspectiva restringida y no toma en cuenta otras posibilidades, como esquemas de pago alternativos o acciones legales, que podrían resultar más eficaces. La ausencia de clasificación en el manejo de cuentas incobrables indica que no se están aplicando criterios variados según la situación del cliente y el importe adeudado. Este inconveniente también desestima la relevancia de preservar relaciones comerciales duraderas, lo que podría llevar a oportunidades de recuperación más valiosas en el futuro.

**Pregunta 8: ¿Cómo calificaría los resultados actuales de recuperación de cartera?  
¿Qué factores cree que han influido en esos resultados, tanto positivos como negativos?**

Los directivos estiman que la tasa actual de recuperación de cartera se sitúa alrededor del 70% a 80%, lo que pone de manifiesto fallos en la administración de información esencial. La preferencia por utilizar su enfoque en lugar de datos concretos revela la ausencia de sistemas de evaluación apropiados, lo que afecta la habilidad de la empresa para ejecutar decisiones estratégicas acertadas. Pese a que se reconocen factores externos que influyen en el rendimiento, tales como la inestabilidad del mercado y el estado político, se resalta la necesidad de también examinar las falencias internas. La falta de precisión en el cálculo del índice de recuperación obstaculiza la valoración del rendimiento competitivo y la posibilidad de establecer objetivos

alcanzables. Sin información precisa, la organización no logra detectar tendencias, analizar estrategias de cobranza efectivas ni mejorar la distribución de recursos.

**Pregunta 9: En cuanto a la comunicación con los clientes deudores, ¿considera que los canales utilizados son efectivos? ¿Qué funciona bien y qué debería mejorarse? ¿Por qué?**

La estrategia comunicativa actual se centra principalmente en utilizar WhatsApp como la vía para contactar a clientes deudores. A pesar de que los directivos admiten que su efectividad varía, este método tiene importantes limitaciones, ya que depende de si el cliente está disponible y dispuesto a leer y responder mensajes. La exclusividad de WhatsApp disminuye las oportunidades para establecer interacciones efectivas, desestimando las diferentes preferencias comunicacionales de los clientes. Además, la informalidad de la plataforma puede restar profesionalismo a las comunicaciones relacionadas con cobros, sobre todo en casos de morosidad prolongada que requieren un enfoque más serio. La falta de confirmación de entrega genera dificultades en el respaldo documental, complicando los trámites de cobranza judicial. Al depender de un solo canal, la empresa se pone en una posición vulnerable operativamente, enfrentando potenciales problemas técnicos y cambios en la información de contacto de los clientes. En un entorno en el que varias generaciones y grupos socioeconómicos muestran distintas preferencias, la carencia de alternativas restringe la capacidad de escalar urgencias y ejercer la presión adecuada, perjudicando la efectividad del sistema de recuperación de deudas.

**Pregunta 10: ¿Qué oportunidades de mejora observa en el sistema de cobranza actual y qué beneficios cree que aportarían esos cambios?**

La encuesta pone de manifiesto una significativa oportunidad de optimización en el sistema de cobro de la compañía, con un posible incremento de alrededor de 30 puntos porcentuales, lo

que podría mejorar de manera notable su liquidez. Este descubrimiento sugiere que los directivos son conscientes de las carencias operativas actuales, reconociendo que la efectividad del sistema se encuentra en un 70% a 80% de su rendimiento ideal. Las consecuencias de esta ineficacia son graves, incluyendo pérdidas que afectan no solo la rentabilidad, sino también las oportunidades de crecimiento a largo plazo.

La situación enfatiza la urgencia de una transformación completa en la gestión de cobros, ya que las carencias actuales no son solo ajustes operativos, sino que constituyen fallos en su sistema. Esta ineficiencia ha llevado también a que la empresa de manera indirecta financie a clientes con retrasos en sus pagos, trasladando ese costo a la empresa. Asimismo, la carencia de un sistema de cobro efectivo ha limitado el flujo de efectivo, perjudicando de manera negativa la inversión y el crecimiento. Aunque el margen de mejora es prometedor, surgen dudas sobre la responsabilidad de la alta dirección en permitir que estas deficiencias se mantengan.

### ***3.4 Respuestas entrevista supervisor de ventas***

**Pregunta 1. ¿Cómo describiría los procesos actuales de cobranza en la empresa y por qué cree que están estructurados de esa manera?**

Los directivos manifestaron que "actualmente, el proceso de cobranza es bastante básico y manual. No seguimos una estructura formal ni un cronograma estricto de seguimiento."

El análisis de esta respuesta revela que el procedimiento de cobranza en la empresa es considerado por los directivos como elemental y manual, sin un formato organizado ni un calendario riguroso para el seguimiento. Esta descripción pone de manifiesto fallas esenciales en el manejo de la recuperación de cuentas, ocasionando ineficiencias y la pérdida de oportunidades. La ausencia de protocolos uniformes y registros impide la regularidad en las gestiones y en la

evaluación del rendimiento. Asimismo, el enfoque reactivo indica que las acciones de cobranza no están respaldadas por una planificación estratégica, lo cual tiene un impacto negativo en la utilización de recursos y en los niveles de recuperación.

**Pregunta 2: ¿Considera que los procesos actuales de cobranza son efectivos?**

**¿Podría explicar por qué sí o por qué no?**

La respuesta de los directivos fue contundente: "no son efectivos debido a que recuperamos una parte, pero ya que no existe un control adecuado muchas veces no llegamos a nuestro valor ideal de cobranza. A partir de los 100 días, prácticamente damos por perdidas las facturas."

Esta respuesta confirma la ineficacia del modelo vigente se pone de manifiesto a través del estudio del deterioro en la capacidad de recuperación a través del tiempo. A pesar de que se logra alguna recuperación, esta se realiza de manera tardía, ocasionando altos costos y reduciendo la rentabilidad. La identificación de los 100 días como un umbral crucial para facturas que se pierden sugiere una ausencia de acción temprana, lo que enfatiza la urgencia de manejar de forma proactiva las cuentas en los primeros 30 días.

**Pregunta 3: Desde su experiencia, ¿cuáles son las principales dificultades que enfrentan para cumplir con las políticas de crédito? ¿A qué factores cree que se deben estas dificultades?**

Los directivos señalaron que "una de las mayores dificultades es la falta de control y seguimiento a los plazos. No hay una supervisión clara ni una estrategia fuerte para hacer cumplir las condiciones de crédito."

Esta respuesta evidencia inconvenientes fundamentales en la administración del crédito, subrayando la ausencia de supervisión y control sobre los plazos que impactan los sistemas de

seguimiento. Esto dificulta la detección de cuentas potencialmente problemáticas y retrasa las medidas correctivas. La insuficiente vigilancia insinúa huecos en las responsabilidades tanto de los directivos como de los vendedores, lo que socava la gestión de incumplimientos y disminuye la gravedad que los deudores perciben, poniendo en riesgo la eficacia del proceso de cobranza.

**Pregunta 4: ¿Cómo evalúa la capacitación del personal que participa en la gestión de cobranza? ¿Cree que conocen y aplican adecuadamente los procedimientos establecidos? ¿Por qué?**

La evaluación de los directivos indicó que "la capacitación es limitada. El personal sabe lo básico, pero no se les ha entrenado con profundidad ni actualizado en técnicas modernas de cobranza."

El análisis de esta respuesta revela que la instrucción de los empleados en el ámbito de la cobranza es limitada, ya que su entendimiento se restringe a lo elemental sin una formación exhaustiva en tácticas actuales. Este aspecto pone de manifiesto una falta en el crecimiento del talento humano, lo que repercute en su destreza para gestionar situaciones complicadas y negociar de manera efectiva con diversos acreedores. La ausencia de herramientas técnicas restringe su capacidad para tratar aspectos psicológicos y emplear métodos de comunicación convincente. Asimismo, es preocupante la falta de actualización en enfoques modernos, como la implementación de tecnologías digitales y el análisis de datos, considerando que la industria ha tenido un desarrollo notable.

**Pregunta 5: ¿Qué herramientas tecnológicas están utilizando actualmente en el proceso de cobranza y cómo considera que contribuyen o limitan la eficiencia del sistema? ¿Por qué?**

Los directivos fueron claros al manifestar que "no tenemos un sistema especializado de cobranza ni alertas automáticas. Esto nos limita mucho, porque dependemos del seguimiento manual."

Esta respuesta evidencia que los directivos admiten que no cuentan con un sistema de cobranza especializado ni con alertas automáticas, lo que restringe de manera notable la efectividad del proceso. Esta carencia tecnológica obstaculiza la administración adecuada del ciclo de recuperación, abarcando desde la identificación de cuentas morosas hasta el seguimiento de los resultados. Sin herramientas automatizadas para asignar casos y priorizar en función de la recuperabilidad, los procedimientos se realizan de forma manual y son susceptibles a errores, utilizando los recursos de manera ineficiente. La falta de alertas automáticas complica las intervenciones oportunas, impactando negativamente en la estandarización y en la capacidad de escalar del sistema.

**Pregunta 6: ¿Podría describir cómo se realiza el seguimiento a las cuentas por cobrar vencidas? ¿Qué tan oportuno y constante considera que es ese seguimiento?**

La respuesta de los directivos fue reveladora: "el seguimiento se hace cuando el monto ya es muy alto. No hay una frecuencia fija así que no lo consideramos constante."

Esta respuesta expone que la supervisión de las cuentas pendientes que están atrasadas se lleva a cabo de forma imprevista y poco consistente, dependiendo de la memoria de los trabajadores o del monto que se debe, lo que muestra serias falencias en la administración de cobros. La ausencia de un sistema organizado y de regularidad restringe notablemente las posibilidades de recuperar los fondos y sugiere que la compañía solo intercede cuando las pérdidas son significativas. Sin un método activo y regular, se afecta la relación con los clientes y se

aumenta la resistencia de los deudores a realizar los pagos, lo que dificulta la eficacia del proceso de cobro.

**Pregunta 7: Cuando una cuenta entra en estado incobrable, ¿qué procedimientos se siguen y qué criterios se utilizan para definirla como tal? ¿Cree que este proceso es adecuado? ¿Por qué?**

Los directivos indicaron que "se considera incobrable cuando pasan más de 100 días sin respuesta o sin pago."

El análisis de esta respuesta revela que cuando se determina que una cuenta no se puede cobrar, se llevan a cabo procedimientos que típicamente establecen que una cuenta es incobrable tras muchos días de no recibir pagos o alguna respuesta. No obstante, este criterio es demasiado simplista y no toma en cuenta aspectos importantes como las finanzas del deudor, su historial crediticio y las gestiones que se hayan realizado. Este tipo de enfoque puede llevar a la pérdida de oportunidades de recuperación y a una gestión de recursos poco eficaz. Se recomienda un método más completo estrategias de recuperación personalizadas, para evitar clasificaciones anticipadas de cuentas que podrían ser recuperadas.

**Pregunta 8: ¿Cómo calificaría los resultados actuales de recuperación de cartera? ¿Qué factores cree que han influido en esos resultados, tanto positivos como negativos?**

Los directivos evaluaron que "los resultados son regulares, tirando a bajos. Lo positivo es que algunos clientes antiguos siguen pagando por la antigüedad que tienen o por compromiso con nosotros."

La autoevaluación de los resultados como regulares con tendencia a bajos confirma objetivamente la ineffectividad del sistema actual y proporciona una perspectiva realista sobre el desempeño de la gestión de cobranza en la organización. Aunque algunos clientes leales siguen cumpliendo con sus pagos por compromiso, el análisis muestra una alarmante dependencia de elementos externos. Esta situación sugiere que la recuperación de deudas se sustenta más en vínculos comerciales que en la efectividad de las tácticas aplicadas. La carencia de aspectos positivos en la administración de cobranza, como la efectividad en la comunicación y negociación, pone de relieve la urgencia de mejorar el sistema para potenciar la rentabilidad y la viabilidad financiera.

**Pregunta 9: En cuanto a la comunicación con los clientes deudores, ¿considera que los canales utilizados son efectivos? ¿Qué funciona bien y qué debería mejorarse? ¿Por qué?**

La respuesta de los directivos indicó que "se utiliza WhatsApp y se espera que nos den una respuesta positiva, sin embargo, si no se obtienen respuesta se suele proceder con una llamada telefónica"

El análisis de esta respuesta revela que la interacción con deudores subraya las desventajas de depender únicamente de WhatsApp como medio principal. Aunque este canal es muy utilizado, su naturaleza informal puede ser vista como poco seria, lo que no ejerce la presión necesaria para que se realicen los pagos. La facultad de contestar de manera opcional permite que los deudores eviten responder, evidenciando una táctica reactiva que no enfrenta su renuencia. Los directivos reconocen que su efectividad difiere entre los deudores, lo que resalta la necesidad de variar los métodos de comunicación. Se aconseja implementar un sistema multicanal que abarque llamadas,

correos electrónicos y mensajes oficiales, ajustando cada modalidad a las características y situaciones específicas de los deudores.

**Pregunta 10: ¿Qué oportunidades de mejora observa en el sistema de cobranza actual y qué beneficios cree que aportarían esos cambios?**

Los directivos identificaron la necesidad de "implementar un software de cobranza, establecer un cronograma de seguimiento más riguroso, capacitar al personal, y definir una política más clara desde el momento de otorgar el crédito."

Esta respuesta señala que los directivos reconocen áreas para mejorar en el sistema de recuperación de deudas actual, incluyendo la adopción de un programa especializado, un plan de seguimiento más estricto, la formación del personal y directrices claras al otorgar crédito. Estas recomendaciones demuestran un entendimiento profundo de las fallas del sistema y subrayan la relevancia de la tecnología para mejorar los procesos de cobro. La capacitación del personal es vital para la correcta implementación de nuevas tecnologías y métodos. También destacan que la administración del cobro debe comenzar desde la evaluación del crédito, sugiriendo que las mejoras deben abarcar todo el ciclo de crédito para que sean efectivas y perdurables.

Las respuestas evidencian que la empresa mantiene un sistema de cobranza manual, poco estructurado y con escaso control operativo. No existen políticas claras ni procedimientos formales, lo que genera ineficiencias, baja recuperación y dependencia de factores externos, como el compromiso personal de algunos clientes.

## **Análisis de resultados**

El personal carece de capacitación lo que limita su capacidad de aplicar estrategias efectivas de recuperación de cartera. Además, hay que recalcar que la comunicación con los deudores es informal debido a que no cuentan con una estrategia definida. Los directivos son conscientes de las falencias y se ha identificado que podría haber una mejora, esto muestra que el sistema de cobranza que manejan carece de seguimiento.

### ***3.5 Encuesta vendedores***

La presente encuesta fue aplicada a los vendedores de la empresa con el fin de conocer la opinión e información con la que cuentan y tiene disponible cada uno de ellos.

### ***3.6 Objetivo de la encuesta***

Recolectar información por parte de los vendedores acerca de los procesos, herramientas, prácticas y políticas de cobranza que se utilizan en la empresa, se identificará las posibles mejoras que permitan una recuperación de cartera más eficiente.

### 3.7 Análisis estadístico resultados

**Tabla 7**  
Análisis estadístico

Pregunta	% Positivo	% Neutro	% Negativo
P1. Conoce procesos establecidos	46,20%	38,50%	15,40%
P2. Cumplimiento riguroso	30,80%	38,50%	30,80%
P3. Riesgos significativos	61,60%	30,80%	7,70%
P4. Familiarizado con procedimiento	38,50%	15,40%	46,20%
P5. Personal conoce procesos	38,50%	30,80%	30,80%
P6. Herramientas tecnológicas	23,10%	7,70%	69,30%
P7. Monitoreo frecuente (v1)	23,10%	46,20%	30,80%
P8. Falta de seguimiento es riesgo	69,30%	23,10%	7,70%
P9. Contacto adecuado con deudores	15,40%	61,50%	23,10%
P10. Monitoreo frecuente (v2)	30,80%	30,80%	38,50%

*Nota.* Discomnorte (2025)

### 3.8 Respuestas encuesta a vendedores

#### Pregunta 1.

**Tabla 8**  
*Resultados gestión de cartera*

**¿Conoce los procesos establecidos para gestionar la cartera vencida en la empresa?**

	N	%
De acuerdo	5	38,5%
En desacuerdo	2	15,4%
Medianamente de acuerdo	5	38,5%
Totalmente de acuerdo	1	7,7%

*Nota.* Discomnorte (2025)

Conforme se muestra en la tabla la respuesta a la pregunta ¿conoce los procesos establecidos para gestionar la cartera vencida en la empresa? Los resultados indican que un 7,7% de los entrevistados manifiesta estar de acuerdo con conocer dichos procesos, mientras que un 38,5% se establece medianamente de acuerdo, y otro 38,5% simplemente de acuerdo. Sin embargo, un 15,4% se declara estar en desacuerdo, esto evidencia un nivel de desconocimiento parcial o total de los procedimientos internos para la gestión de la cartera vencida.

Este contexto se puede interpretar en que algunos miembros del personal solo poseen conocimientos básicos sobre la gestión de la cartera vencida, de hecho, más del 75% de los encuestados no muestran seguridad sobre este procedimiento, lo cual evidencia una falta organizacional en situaciones de control interno y eficacia operativa. El 46,2% de las respuestas fueron positivas, el 38,5% neutras y el 15,4% negativas. Existe un predominio de percepciones positivas, aunque la alta proporción de respuestas neutras indica que gran parte del personal no tiene plena seguridad en este aspecto, lo que evidencia un conocimiento parcial de los procesos.

## Pregunta 2.

**Tabla 9**  
*Resultados procesos de cobranza*

**¿Los procesos de cobranza se cumplen rigurosamente en la empresa?**

	N	%
De acuerdo	3	23,1%
En desacuerdo	4	30,8%
Medianamente de acuerdo	5	38,5%
Totalmente de acuerdo	1	7,7%

*Nota.* Discomnorte (2025)

La encuesta realizada a los trabajadores de DISCOMNORTE sobre el cumplimiento riguroso de los procesos de cobranza indica datos alarmantes desde un punto de vista interno.

Solamente el 7,7% de los entrevistados acepta estar totalmente de acuerdo con que se siguen estrictamente procesos establecidos, y un 23,1% manifiesta estar simplemente de acuerdo, por otro lado, el 30,8% señala estar medianamente de acuerdo. Estos resultados son indicadores de que más de la mayoría de colaboradores de la empresa no perciben un cumplimiento riguroso de los estándares de cobranza.

Los resultados muestran la existencia de una gestión con falencias en la práctica diaria de recuperación de cartera. Para (Chumpisuca & Zuñiga, 2024), implementar un procedimiento de cobranza riguroso favorece no solamente una recaudación eficaz, sino que contribuye a la estabilidad del flujo de efectivo y aplacar el riesgo financiero, caso contrario solo se conseguirá el deterioro de cartera vencida. El 30,8% respondió de forma positiva, el 38,5% de manera neutra y el 30,8% de forma negativa. Las opiniones están divididas, lo que sugiere falta de consenso en la percepción sobre el cumplimiento estricto de los procesos de cobranza.

### Pregunta 3.

**Tabla 10**

*Resultados riesgos en proceso de cobranza*

**¿Existen riesgos significativos en los procesos actuales de cobranza que afectan la recuperación de cartera?**

	N	%
De acuerdo	5	38,5%
En desacuerdo	1	7,7%
Medianamente de acuerdo	4	30,8%
Totalmente de acuerdo	3	23,1%

*Nota.* Discomnorte (2025)

Respecto a la pregunta ¿Existen riesgos significativos en los procesos actuales de cobranza que afectan la recuperación de cartera? Los resultados indican que el 38,5% están de acuerdo con la existencia de riesgos, el 30,8% señalan estar medianamente de acuerdo, por otro lado, el 23,1%

manifiesta estar totalmente de acuerdo y un 7.7% está en desacuerdo. Los resultados arrojan que más del 92% de los trabajadores señalan que los actuales procesos de cobranza presentan debilidades que pueden poner en riesgo la recuperación de cartera.

Según Jaramillo & Pazmiño (2021) una administración inadecuada de la cobranza provoca un aumento en los niveles de morosidad y afecta de manera negativa los niveles de rentabilidad. Esto empeora la situación de pequeñas y medianas empresas, ya que, no disponen de una planificación rigurosa o un sistema automatizado de seguimiento o recuperación de cartera. El 61,6% respondió positivamente, el 30,8% de forma neutra y el 7,7% negativamente. Predomina la percepción positiva, evidenciando que la mayoría reconoce la existencia de riesgos en los procesos actuales, lo que requiere atención en estrategias de mitigación.

#### **Pregunta 4.**

**Tabla 11**  
*Resultados del procedimiento de gestión*

**¿Está familiarizado con el procedimiento completo para gestionar cuentas por cobrar?**

	N	%
De acuerdo	4	30,8%
En desacuerdo	6	46,2%
Medianamente de acuerdo	2	15,4%
Totalmente de acuerdo	1	7,7%

*Nota.* Discomnorte (2025)

En relación con la pregunta ¿Está familiarizado con el procedimiento completo para gestionar cuentas por cobrar? Un 46,2% de las personas entrevistadas señala estar en desacuerdo, lo que representa a la mayoría, el 30,8% indica estar de acuerdo con conocer el procedimiento, en cambio, el 15,4% manifestó estar medianamente de acuerdo, lo que representa conocer ampliamente el procedimiento. Estos resultados indican que el 60% del personal no tiene noción

del procedimiento de gestión de cuentas por cobrar, no estar familiarizados indica la ausencia de capacitaciones continuas, falta de documentación legal y estandarización de procesos en el área contable y financiera. El 38,5% respondió positivamente, el 15,4% de manera neutra y el 46,2% negativamente. Predomina la percepción negativa, lo que indica una necesidad urgente de capacitación y documentación de procedimientos.

### **Pregunta 5.**

**Tabla 12**  
*Resultados del personal en la cobranza*

**¿La mayoría del personal conoce adecuadamente los procesos de cobranza?**

	N	%
De acuerdo	4	30,8%
En desacuerdo	4	30,8%
Medianamente de acuerdo	4	30,8%
Totalmente en desacuerdo	1	7,7%

*Nota.* Discomnorte (2025)

Frente a la pregunta ¿La mayoría del personal conoce adecuadamente los procesos de cobranza?, se obtuvieron diferentes resultados, el 30,8% del personal manifiesta estar de acuerdo con la pregunta, mientras que el otro 30,8% indica estar en desacuerdo y el ultimo 30,8% señala estar medianamente de acuerdo, solamente el 7,7% expreso estar totalmente de acuerdo. Los resultados resaltan que no existe el consentimiento total dentro del equipo de trabajo sobre el conocimiento de los procesos de cobranza, lo cual evidencia un posible desfalco estructural en el ámbito intelectual como en gestión de procedimientos. Según Gutiérrez & Peralta (2021), en su guía sobre buenas prácticas en las políticas de crédito, señala que los sistemas de control interno no aplicados correctamente en la práctica suelen fallar, por lo que resulta crucial que los contadores en la empresa participen en su evaluación y mejora continua. Este análisis fortalece la idea de que

una correcta comprensión y aplicación de un sistema de cobranza debe ir acompañada de un sistema documentado, siendo este revisado y abarcar la comprensión total del personal para gestionar una recuperación de cartera eficiente. El 38,5% respondió positivamente, el 30,8% de manera neutra y el 30,8% negativamente. Las opiniones están equilibradas, lo que muestra la falta de un consenso claro y la necesidad de fortalecer la comunicación interna. El 23,1% respondió positivamente, el 7,7% de forma neutra y el 69,3% negativamente. Predomina la percepción negativa, evidenciando una deficiencia en la implementación de soluciones tecnológicas para la gestión de cobranza.

**Pregunta 6.**

**Tabla 13**  
*Resultados herramientas tecnológicas*

**¿Se utilizan herramientas tecnológicas adecuadas para la gestión de cobranza?**

	N	%
De acuerdo	3	23,1%
En desacuerdo	6	46,2%
Medianamente de acuerdo	1	7,7%
Totalmente en desacuerdo	3	23,1%

*Nota. Discomnorte (2025)*

La pregunta ¿Se utilizan herramientas tecnológicas adecuadas para la gestión de cobranza? Resalta que el 46,2% manifestó estar en desacuerdo, y un 23,1% totalmente en desacuerdo, lo cual suma un 69,3% de respuestas negativas, indicando que una mayoría considera inadecuado el uso de herramientas tecnológicas en el proceso de cobranza, solo el 23,1% está de acuerdo y el 7,7% indica medianamente de acuerdo.

Estos resultados demuestran la deficiencia en la implementación de tecnologías de la información en los procesos de recuperación de cartera, lo que es una limitante al momento de

conseguir una eficiencia operativa. El 23,1% respondió positivamente, el 46,2% de forma neutra y el 30,8% negativamente. Predominio de respuestas neutras, lo que sugiere una falta de claridad sobre la frecuencia real del monitoreo.

### Pregunta 7.

**Tabla 14**  
*Resultados monitoreo frecuente*

**¿Se realiza un monitoreo frecuente y constante de las cuentas por cobrar vencidas?**

	N	%
De acuerdo	3	23,1%
En desacuerdo	3	23,1%
Medianamente de acuerdo	6	46,2%
Totalmente en desacuerdo	1	7,7%

*Nota.* Discomnorte (2025)

La pregunta ¿Se realiza un monitoreo frecuente y contrario de las cuentas por cobrar vencida? Indica que el 23,1% está de acuerdo, mientras que el 7,7% están totalmente en desacuerdo, por otro lado, el 46,2% se encuentra medianamente de acuerdo y el 23,1% en desacuerdo. Ante los resultados obtenidos se observa que un 69,3% de los trabajadores no considera que exista un monitoreo adecuado y constante de las cuentas vencidas, lo que implica que el proceso no es sistemático. Una buena opción a implementar es tener alertas automatizadas en los sistemas de gestión de cobranza, esto permite un previo aviso en notificaciones sobre saldos vencidos mayores a ciertas carteras, para tomar acciones inmediatas. El 69,3% respondió positivamente, el 23,1% de forma neutra y el 7,7% negativamente. Predominio de percepciones positivas que reconocen el riesgo que implica no realizar un seguimiento riguroso.

### Pregunta 8.

**Tabla 15**  
*Resultados falta de seguimiento*

**¿La falta de seguimiento riguroso representa un riesgo de pérdida de cuentas por cobrar?**

	N	%
De acuerdo	4	30,8%
En desacuerdo	1	7,7%
Medianamente de acuerdo	3	23,1%
Totalmente de acuerdo	5	38,5%

*Nota. Discomnorte (2025)*

La pregunta ¿La falta de seguimiento riguroso representa un riesgo de pérdida de cuentas por cobrar? La cual representa un riesgo muestra que el 38,5% está totalmente de acuerdo, mientras que el 30,8% está de acuerdo, el 23,1% se encuentra medianamente de acuerdo, mientras que solo el 7,7% está en desacuerdo. Con los resultados obtenidos podemos observar que los encuestados reconocen la ausencia de seguimiento y se evidencia la importancia del control en el proceso de cobranza.

### Pregunta 9.

**Tabla 16**  
*Resultados deudas pendientes*

**¿Los clientes con deudas pendientes son contactados con la frecuencia adecuada?**

	N	%
De acuerdo	2	15,4%
En desacuerdo	2	15,4%
Medianamente de acuerdo	8	61,5%
Totalmente en desacuerdo	1	7,7%

*Nota. Discomnorte (2025)*

La pregunta “¿Los clientes con deudas pendientes son contactados con la frecuencia adecuada? Indica que el 15,4% está de acuerdo, mientras que el 15,4% está en desacuerdo, el

61,5% esta medianamente de acuerdo y el 7,7% está totalmente en desacuerdo. Con los resultados obtenidos se considera que el contacto que tienen los deudores no es completamente satisfactorio y revela la importancia de la mejora significativa. El 15,4% respondió positivamente, el 61,5% de forma neutra y el 23,1% negativamente. Predomina la percepción neutra, lo que indica que el contacto con clientes morosos no es percibido como totalmente adecuado.

**Pregunta 10.**

**Tabla 17**  
*Resultados monitoreo frecuente*

**¿Se realiza un monitoreo frecuente y constante de las cuentas por cobrar vencidas?**

	N	%
De acuerdo	4	30,8%
En desacuerdo	1	7,7%
Medianamente de acuerdo	4	30,8%
Totalmente en desacuerdo	4	30,8%

*Nota. Discomnorte (2025)*

La pregunta ¿Se realiza un monitoreo frecuente y constante de las cuentas por cobrar vencidas? En donde se muestra que el 30,8% está de acuerdo, mientras el 30,8% está totalmente en desacuerdo, otro 30,8% se encuentra medianamente de acuerdo y el 7,7% está en desacuerdo. Con los resultados obtenidos se observa que los trabajadores no consideran que existe un monitoreo adecuado, esto sugiere las inconsistencias en los procedimientos de monitoreo lo que genera inconsistencias en el control de cartera vencida. El 30,8% respondió positivamente, el 30,8% de manera neutra y el 38,5% negativamente. Opiniones divididas con ligera tendencia negativa, lo que señala inconsistencias en la ejecución de un monitoreo sistemático.

## **Análisis de resultados**

Los resultados de la encuesta evidencian la falta de conocimiento del personal sobre la gestión de cartera y en la mayoría de las preguntas los niveles están en un rango medio, lo que evidencia que no está claro los procedimientos no los tienen bien definidos. Se evidencia la falta de control de cuentas por cobrar y una opinión de que no existe el monitoreo adecuado,

En resumen, los resultados muestran una necesidad urgente de una capacitación para los colaboradores, mejora en los procesos y fortalecer el control interno en el mismo, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y la recuperación de cartera vencida.

## **4. PROPUESTA**

### ***4.1 Contexto de la empresa***

Discomnorte es una empresa que se dedica a la distribución de productos de consumo masivo o de primera necesidad. Fue fundado en el año 1995 en donde comenzó con sus operaciones como una sucursal ubicada en la ciudad de Ambato. Sin embargo, en el año 2000 se establece independientemente en la ciudad de Ibarra donde ha sido una empresa destacada en el mercado norte del país.

Las instalaciones de la empresa se encuentran en la parroquia de San Antonio a aproximadamente 1,5 km vía a Chaltura en la Provincia de Imbabura, dispone de su propia infraestructura la cual posee una bodega de 500 metros cuadrados y un área destinada al proceso de carga y descarga. Cuentan con cuatro camiones de distintas capacidades que permiten cumplir con los tiempos de entrega de los pedidos, cada camión cuenta con un chofer y un ayudante. De la misma forma, en el área de bodega despachando los pedidos diariamente tienen a 2 personas encargadas.

El área financiera y administrativa está conformado por 2 profesionales especializados, una auxiliar contable y una persona que se encarga del área de tesorería.

En el área comercial la empresa cuenta con 11 vendedores, cada uno se asigna a diferentes zonas del mercado, la gestión que tienen los colaboradores es coordinada y supervisada por el jefe de ventas.

#### 4.2 Organigrama estructural

Considerando la falta de un seguimiento minucioso en el área de cobranza de la empresa, se establece el organigrama estructural y posteriormente se analice el proceso de la dirección comercial.

Ilustración 1  
**Organigrama Estructural**



*Nota.* Discomnorte (2025)

Este esquema muestra la composición de la empresa Discomnorte en el cual se ha considerado los niveles jerárquicos que corresponden a cada dirección y los cuales integran la empresa.

### 4.3 Descripción de cargos administrativos

**Tabla 18**  
*Hoja de descripción de cargos*

<b>EMPRESA DISCOMNORTE</b>		
<b>HOJA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>		
CARGO: Jefatura de Ventas CÓDIGO: JV PUESTOS: 1 DEPENDENCIA: Gerencia General SUBORDINACIÓN: Supervisor de Ventas OCUPANTE/INFORMANTE: Lic. Alvaro Quinatoa	Fecha de elaboración:  Fecha de revisión:	
<b>DESCRIPCIÓN SUMARIA:</b>		
<p>Supervisar, dirigir y coordinar las actividades del equipo comercial de ventas, asegurándose de que las metas establecidas sean cumplidas, hacer seguimiento a su área para aplicar una correcta cobranza y el fortalecer a la cartera de clientes.</p>		
<b>DESCRIPCIÓN DETALLADA:</b>		
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar al equipo de vendedores y establecer metas comerciales.</li> <li>• Evaluar el desempeño del equipo de ventas y brindar apoyo.</li> <li>• Supervisar el cumplimiento de su equipo tanto en cobranza como en ventas.</li> <li>• Analizar reportes de ventas y carteras</li> <li>• Tomar de decisiones relacionadas con su área crédito y recuperación.</li> </ul> <p><b>COMPETENCIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo: Capacidad para inspirar, guiar y desarrollar al equipo de ventas, orientándolo hacia los objetivos de la organización.</li> <li>• Comunicación: Habilidad para transmitir ideas de manera clara y respetuosa tanto a directivos como a su equipo de ventas</li> <li>• Habilidades de Negociación: Destrezas para cerrar acuerdos beneficiosos para la empresa y fortalecer la relación con los clientes</li> </ul>		
Elaborado por: Melany López	Nombre:	Puesto:
	Firma	

Nota. Elaboración propia

**Tabla 19**  
*Hoja de descripción de cargos supervisor de ventas*

<b>EMPRESA DISCOMNORTE</b>		
<b>HOJA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>		
<p>CARGO: Supervisor de Ventas            CÓDIGO: SV            PUESTOS: 1            DEPENDENCIA: Jefatura de Ventas            SUBORDINACIÓN: Vendedor            OCUPANTE/INFORMANTE: Jonathan Erazo</p>	<p>Fecha de elaboración:</p> <p>Fecha de revisión:</p>	
<p><b>DESCRIPCIÓN SUMARIA:</b></p> <p>Supervisar y coordinar las actividades diarias del equipo de ventas, brindando acompañamiento en el proceso de cobranza, seguimiento a las rutas comerciales y soporte operativo al Jefe de Ventas, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de recuperación y fidelización de clientes.</p>		
<p><b>DESCRIPCIÓN DETALLADA:</b></p> <p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar las actividades diarias del equipo de ventas.</li> <li>• Asistir a los vendedores en el proceso de cobranza, seguimiento minucioso a cada uno.</li> <li>• Realizar seguimiento de las rutas de cobranza asignadas.</li> <li>• Reportar al jefe de ventas el comportamiento de las ventas y la cartera de clientes.</li> <li>• Apoyar en la implementación de estrategias para la empresa</li> </ul> <p><b>COMPETENCIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de comunicación: Capacidad para dialogar con clientes y orientar al equipo con claridad.</li> <li>• Compromiso y responsabilidad: Actitud proactiva para asumir retos y cumplir metas bajo presión.</li> <li>• Gestión operativa: Organización efectiva del tiempo y de los recursos asignados a su cargo.</li> </ul>		
Elaborado por: Melany López	Nombre:	Puesto:
	Firma	

*Nota.* Elaboración propia

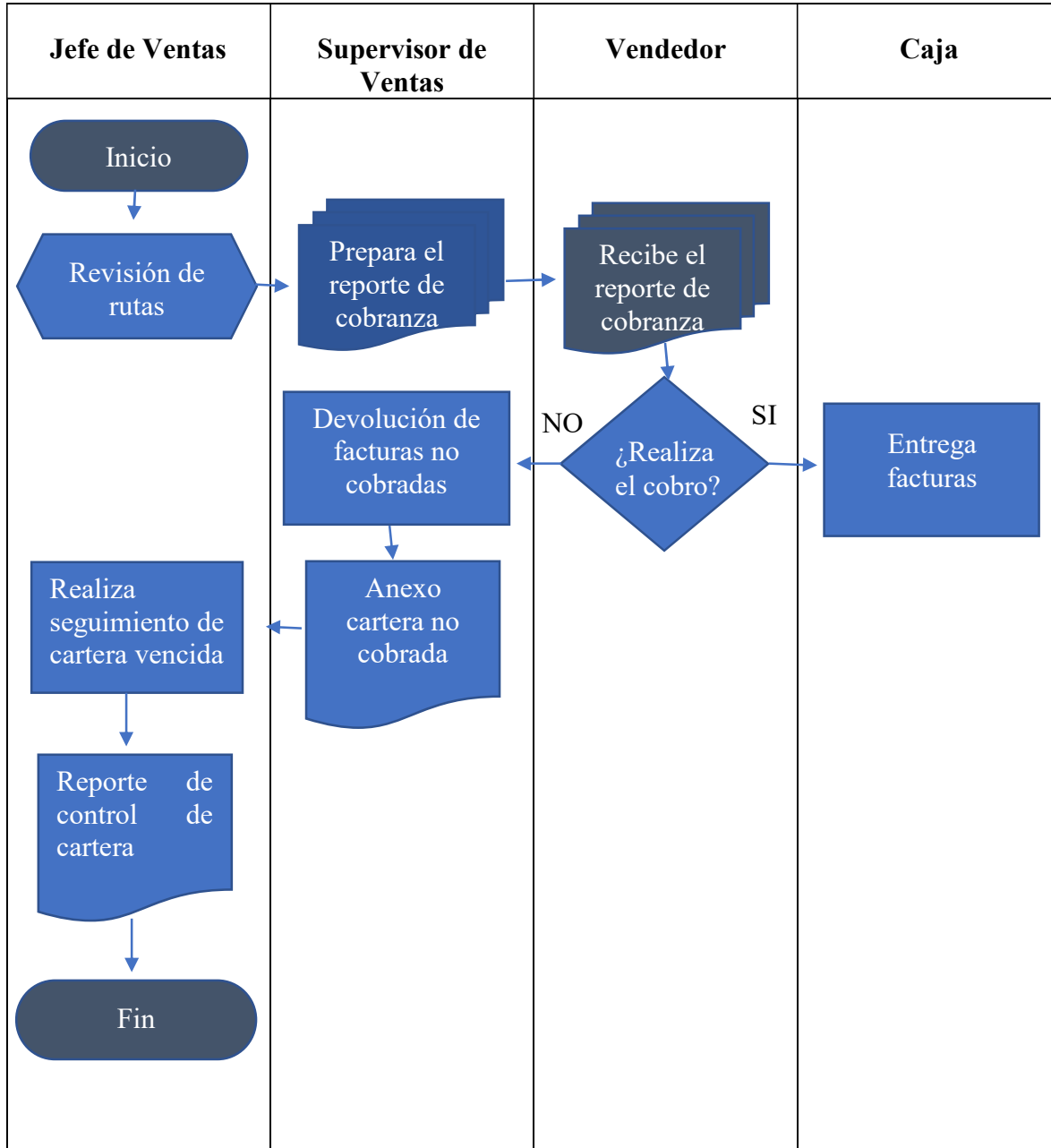
**Tabla 20**  
*Hoja de descripción de cargos Vendedor*

<b>EMPRESA DISCOMNORTE</b>		
<b>HOJA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>		
CARGO: Vendedor CÓDIGO: VD PUESTOS: 1 DEPENDENCIA: Supervisor de Ventas SUBORDINACIÓN: OCUPANTE/INFORMANTE:	Fecha de elaboración:  Fecha de revisión:	
<b>DESCRIPCIÓN SUMARIA:</b> Ejecutar actividades relacionadas con la comercialización y cobranza de la empresa, gestionando a los clientes, toma de pedidos y pagos con el fin de cumplir los objetivos de recuperación de cartera.		
<b>DESCRIPCIÓN DETALLADA:</b>  <b>FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer y comercializar productos de línea de la empresa.</li> <li>• Visitar los puntos de venta que se asignan por día.</li> <li>• Recuperar los montos que adeuda cada cliente.</li> <li>• Registrar pedidos con el fin de cerrar las ventas.</li> </ul> <b>COMPETENCIAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva: habilidad de comunicación con los clientes de forma en que pueda transmitir la información de manera eficiente.</li> <li>• Conocimiento de la zona: dominio del portafolio de productos y de la asignación de su ruta.</li> <li>• Responsabilidad en cobros: Compromiso con la recuperación de cartera y valores pendientes de cobro.</li> <li>• Organización: Capacidad para gestionar su tiempo de manera que cumpla con las asignaciones diarias.</li> </ul>		
Elaborado por: Melany López	Nombre:	Puesto:
	Firma	

*Nota.* Elaboración propia

4.4 Flujograma de procesos

**Tabla 21**  
Flujograma gestión de cobranza



Nota. Elaboración propia

El proceso de cobranza en la empresa Discomnorte asigna funciones específicas a cada miembro del departamento comercial. El proceso manual y la falta de un sistema integrado ha

generado ineficiencias en la gestión de cartera vencida para lo cual se necesita la participación del jefe de ventas de supervisor y de los vendedores para la recuperación de las deudas.

El flujograma empieza por la revisión de rutas por parte del jefe de ventas realizada en la mañana antes de empezar con las actividades diarias de cada vendedor para tener un control continuo, el proceso sigue con la entrega de los reportes de cobranza por parte del supervisor de ventas a los vendedores. Cada vendedor recibe su reporte y salen a la ruta de trabajo, en cada ruta asignada deberán registrar si se realizó el cobro; si fue exitoso, al final del día se entrega las facturas al área de caja; caso contrario, si no se realiza el cobro pasará a devolverse esas facturas para que al día siguiente sean tomadas en cuenta. Al final del día se desarrolla un seguimiento de la cartera que no fue cobrada mediante el reporte de control de la cartera por parte del jefe de ventas, el cual tomará decisiones estratégicas dependiendo de los días que tenga la cartera o de si hay cobros vencidos.

El diseño del flujograma permite visualizar cada proceso y pone en evidencia la necesidad de fortalecer esta área para su control y seguimiento con el uso de las hojas de cálculo acompañadas de procedimientos que es una solución para la empresa.

#### ***4.5 Manual de Políticas de Cobranza - DISCOMNORTE***

El presente manual es una propuesta de políticas que podrían implementarse para una gestión eficiente de cobranza en la empresa, debido a que establece diferentes directrices y su principal propósito es que se implemente procedimientos claros para todos los que conforman el área de cobranza.

## Introducción

El presente documento tiene como principal objetivo realizar una propuesta de un marco que regule el proceso de la gestión de cobranza en la empresa Discomnorte, se busca orientar lineamientos que sean específicos y claros para que su personal ejecute sus actividades de manera satisfactoria.

## Alcance

Se aplicará el manual a todos los trabajadores involucrados en el proceso de cobranza, los cuales incluyen la dirección comercial y gerencia general.

### 1. Políticas de crédito

#### 1.1 Autorización de crédito

**Tabla 22**  
*Autorización de crédito*

<b>Autorización</b>	<b>Monto</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo Máximo Respuesta</b>	<b>Documentación Requerida</b>
1	\$0 - \$1.000	Supervisor de Ventas	24 horas	Básica
2	\$1.001 - \$5.000	Dirección Comercial	48 horas	Referencias
3	\$5.001 - \$20.000	Dir. Administrativa Financiera	72 horas	Completa
4	Más de \$20.000	Gerencia General	5 días hábiles	Completa

*Nota.* Elaboración propia

La autorización de crédito de cada uno de los clientes realizada por la dirección administrativa financiera en conjunto con la dirección comercial quienes deberán analizar el historial crediticio del cliente y llegar a la conclusión del número total de días que tendrá para su cobranza.

## 1.2 Evaluación crediticia

Se debe realizar una evaluación crediticia por parte de los directivos para que se pueda verificar y establecer autorizaciones de acuerdo a cada cliente.

**Tabla 23**  
*Evaluación crediticia de clientes*

<b>Documento</b>	<b>Obligatorio</b>	<b>Observaciones</b>
Copia de cédula o RUC	X	Vigente
Referencias comerciales	X	Mínimo 2
Antigüedad del negocio	X	Mínimo 2-3 años según monto
Estados financieros		Para montos mayores a \$20.000

*Nota.* Elaboración propia

Los documentos requeridos para hacer una evaluación previa a la obtención del crédito son esenciales para que se desarrollen las actividades de autorización por parte de la dirección comercial y dirección administrativa de la empresa.

## 2. Clientes

La empresa constituye diferentes rutas a lo largo del norte país para lo cual distribuye cada cliente de acuerdo a la segmentación, cuentan con mayoristas, minoristas y cobertura territorial como principales.

## 2.1 Segmentación de clientes

La empresa Discomnorte categoriza su cartera de la siguiente manera:

**Tabla 24**  
*Segmentación de clientes*

Segmento	Criterio de Volumen	Compras Mensuales	Características Principales	Plazo Crédito
<b>MAYORISTAS</b>	Alto	\$20.000	Relación estratégica, pedidos grandes	30-60 días
<b>MINORISTAS</b>	Medio	\$5.001-\$19.999	Cobertura, pedidos regulares	15-30 días
<b>COBERTURA</b>	Bajo	\$5.000	Amplia distribución	7-15 días

Nota. Elaboración propia

- **Mayoristas:** Compras mensuales mayores a \$20.000.
- **Minoristas:** Compras mensuales desde \$5.001 hasta \$19.999.
- **Cobertura:** Compras mensuales menores a \$5.000 que tienen presencia en diferentes zonas geográficas.

## 2.2 Asignación de rutas por vendedor

**Tabla 25**  
*Rutas por vendedor*

Criterio	Vendedor Junior	Vendedor Senior	Vendedor Experto
<b>Experiencia</b>	1 año	1-3 años	5 años
<b>Desempeño Cobranza</b>	70%	70-89%	90%
<b>Conocimiento Producto</b>	Básico	Intermedio	Avanzado
<b>Segmento Asignado</b>	Cobertura	Minoristas	Mayoristas
<b>Zona Geográfica</b>	Urbana	Mixta	Rural/Compleja

Nota. Elaboración propia

La cartera de clientes con la que cuentan es diversificada y así mismo a cada vendedor se le asigna su ruta según su experiencia, su desempeño y el tiempo que tiene de antigüedad en la empresa.

### 3. Políticas provisión cuentas incobrables

Una cuenta se vuelve incobrable cuando ha transcurrido los 90 días, para lo que la empresa establece que se dará de baja a la factura pasado el tiempo determinado.

#### 3.1 Política plazos de crédito

El plazo que tiene cada cliente para el vencimiento de su factura se hará tomando en cuenta la segmentación en la que se encuentre y puede ser modificado mediante autorización siempre previa de los responsables.

#### 3.2 Plazos por segmento

**Tabla 26**  
*Plazos de crédito clientes*

<b>Segmento</b>	<b>Plazo de Crédito</b>
Mayoristas	30 a 60 días
Minoristas	15 a 30 días
Cobertura	7 a 15 días

*Nota. Discomnorte (2025)*

Los plazos que pueden asignarse a cada cliente y la modificación de cada caso están relacionada a la evaluación por parte del área financiera y comercial.

### 3.3 Criterios de plazos

**Tabla 27**  
*Criterios de categoría*

<b>Criterio</b>	<b>Calificación A</b>	<b>Calificación B</b>	<b>Calificación C</b>
Historial de pago	Sin moras / puntual (40 pts)	Hasta 1 atraso leve (30 pts)	Recurrente o sin historial (20 pts)
Antigüedad como cliente	Más de 3 años (20 pts)	Entre 1 y 3 años (15 pts)	Menos de 1 año (10 pts)
Tiempo en el mercado	Más de 5 años (20 pts)	Entre 2 y 5 años (15 pts)	Menos de 2 años (10 pts)
Compras Mensuales	Más de \$20.000 (20 pts)	\$5.001 a \$20.000 (15 pts)	Hasta \$5.000 (10 pts)

*Nota.* Calificación clientes (2025)

#### **Clasificaciones:**

- **Clasificación A:** 80 a 100 puntos
- **Clasificación B:** 60 a 79 puntos
- **Clasificación C:** 40 a 59 puntos

### 3.4 Asignación de plazos de crédito por segmento y clasificación

**Tabla 28**  
*Asignación de plazos por categoría*

<b>Segmento</b>	<b>Clasificación A</b>	<b>Clasificación B</b>	<b>Clasificación C</b>
Mayoristas	60 días	45 días	30 días
Minoristas	30 días	20 días	15 días
Cobertura	15 días	10 días	7 días

*Nota.* Elaboración propia

La asignación de esos plazos se determina según la clasificación que reciba cada cliente.

### 3.2 Procedimiento de cobranza

El presente procedimiento establece un enfoque estructurado que reconoce las particularidades de la cartera de clientes, diferenciando entre mayoristas, minoristas y cobertura,

cada uno con características y necesidades específicas. La metodología propuesta busca optimizar los índices de recuperación mediante una gestión preventiva proactiva, escalando gradualmente hacia medidas más intensivas solo cuando las circunstancias lo ameriten. A continuación, se enlista los procedimientos que se deberán cumplir:

**A) Preventivo (antes del vencimiento)**

- Recordatorio vía email/SMS
- Confirmar la entrega de factura

**B) Administrativa (1-30 días)**

- Llamada, visitas por parte del vendedor
- Crédito suspendido temporalmente

**C) Intensiva (31-90 días)**

- Carta certificada por la empresa
- Renegociar las cuentas por cobrar
- Embargo de mercadería
- Contacto directo

**D) Judicial (más 90 días)**

- Notificación final
- Inicio de proceso judicial o demanda

#### 4. Cronograma de seguimiento de cobranza

**Tabla 29**  
*Seguimiento de cobranza*

<b>Días desde vencimiento</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
-3 a 0 días (previo)	Recordatorio por SMS y confirmación de factura	Vendedor
1-7 días	Primera llamada de cobro, validación de recepción	Vendedor
8-15 días	Segunda llamada, visita de refuerzo	Supervisor de ventas
16-30 días	Notificación escrita, suspensión de crédito	Departamento administrativo
31-60 días	Carta certificada, propuesta de plan de pago	Dirección financiera
61-90 días	Visita conjunta Supervisor - Gerente, preaviso judicial	Gerencia Comercial
Más de 90 días	Inicio de proceso legal, seguimiento judicial	Asesor jurídico / Gerencia General

*Nota.* Elaboración propia

El cronograma de seguimiento de cobranza está estructurado según el número de días transcurridos desde el vencimiento del pago; se establece una secuencia de actividades específicas asignado a los distintos responsables dentro de la organización, con el fin de que la recuperación de cartera sea oportuna.

#### 4.1 Incentivo por recuperación de cartera

Establecer incentivos por recuperación de cartera, tomando en cuenta que la meta mensual debe ser del 90% alcanzado por cada vendedor. De acuerdo a la segmentación de clientes se comisiona de la siguiente manera:

**Tabla 30**  
*Presupuesto cartera*

<b>VENDEDOR/A</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>CARTERA</b>
GEOVANA DONOSO	\$40.000	\$300
PAGUAY MILTON	\$70.000	\$300
ENRIQUEZ RAFAEL	\$55.000	\$250
PEDRO CATUCUAGO	\$25.000	\$175
BARBARA CALDERÓN	\$25.000	\$175
KATTY GONZALES	\$27.000	\$175
CRISTIAN ROMO	\$21.000	\$150
GUERRON JOSELYN	\$15.000	\$100
DAVID CARLOSAMA	\$15.000	\$100
SEBASTIÁN DUTÁN	\$13.000	\$100
HASSAN CUAICAL	\$10.000	\$100
<b>TOTAL</b>	<b>\$316.000</b>	

*Nota. Discomnorte (2025)*

De acuerdo al presupuesto de cada vendedor los incentivos se darán de la siguiente forma:

- 60%- 69% alcanzado no habrá una remuneración
- 70%-89% alcanzado podrá comisionar 45%
- 90% alcanzado se comisiona el 100% de incentivo

#### 5. Responsabilidades

- **Gerencia General:** Aprueba las políticas y autoriza castigo de acuerdo a la gravedad del caso.
- **Dirección Administrativa y Financiera:** Evaluar clientes posibles para crédito y controlar las provisiones

- **Dirección Comercial:** Alinear a la cobranza con el cumplimiento de la meta de ventas asignada.
- **Vendedores:** Responsables de ejecutar la cobranza de manera efectiva
- **Contabilidad:** Registrar provisiones
- **Asesor Jurídico:** Temas legales, seguimiento judicial

(f): \_\_\_\_\_

*Isaías Glicerio Quinatoa Pila*

*Gerente General*

(f): \_\_\_\_\_

*Dr. Alba Gardenia Donoso Calderon*

*Dirección Administrativa y Financiera*

## 4.6 Herramienta en Excel – Control Cartera Vendedor

### Descripción de la herramienta

La herramienta fue desarrollada en Microsoft Excel de la cual se extrajo información por medio del sistema contable de la empresa, en el cual se obtuvo el reporte de la cartera detallado también denominado cartera madre, el cual contiene las facturas pendientes de obro de todos los vendedores.

### Ilustración 2

#### Reporte de Cartera Sistema

The screenshot shows a web interface for 'Reporte de Cartera Detallado'. It includes several filter fields: VENDEDOR, CUENTE, TIPO (dropdown), TIPO DOC. (dropdown), FACTURAS HASTA (calendar), PLAZO DÍAS UNO, PLAZO DÍAS DOS, PLAZO DÍAS TRES, CUENTA ANALÍTICA, ETIQUETAS, GRUPO (dropdown), NOMBRE, and CARTERA VENCIDA (radio buttons). There are also 'EXPORTAR A' options (PDF, XLS, etc.) and a 'MOSTRAR' button. Below the filters is a table with columns for DOCUMENTO, COMENTARIO, FECHA, VENCIMIENTO, VALOR, ABONADO, SALDO, and a sub-table for 'CARTERA VENCIDA - DIAS' with columns H 30, H 60, H 90, and > 90. The table contains several rows of invoice data.

DOCUMENTO	COMENTARIO	FECHA	VENCIMIENTO	VALOR	ABONADO	SALDO	2025-06-30					
							CARTERA VENCIDA - DIAS					
							H 30	H 60	H 90	> 90	DIAS	
-01053 CASTILLO FARINANGO DAMARIS PAMELA						1004279285					SAN MIGUEL DE ARCANGEL Y JUAN MONT	
SALDO A FAVOR: 0.87												
95 - 01072 BIUSTAMANTE ORFA GRACIELA						0701858300001	SUCRE 110 Y DIEZ DE AGOSTO					
FA 001-002: 000223265	Salidas 5% Aumentar 12 Cherry blanco Legz limón 6+1 Legz naranja 6+1 Macareño doble A @ 12,75.	2025-05-27	2025-06-04	264.57	0	264.57						
		1/1	2025-06-04			264.57	264.57				26	
				264.57	0.00	264.57	264.57	0.00	0.00	0.00		
96 - 01072 BIUSTAMANTE OSWALDO RAMIRO						0702241902001	QUITO Y CHIMBORAZO FRIENT CANCHAS					
FA 001-002: 000223265	Pb melopaper 4h*6 10built+1built Servilleta 300unidad 10built+1built	2025-05-27	2025-06-11	455.81	6.94	448.87						

*Nota.* Extraído sistema contable Discomnorte, 2025

Con el reporte que se obtuvo anteriormente se procede a separar por rutas y por vendedores y estructurando una tabla que permita visualizar rubros importantes y pueda haber un seguimiento diario y organizado.

**Tabla 31**  
*Rutas vendedores*

---

<b>RUTAS VENDEDORES</b>
SAN GABRIEL
EL ANGEL
SANTA MARTHA
JULIO ANDRADE
TULCAN
BOLIVAR
CAYAMBE
CANGAHUA
OLMEDO
TABACUNDO
PEGUCHE
MINAS
COTACACHI
QUIROGA
URCUQUI
ATUNTAQUI
IBARRA

---

*Nota.* Discomnorte (2025)

La tabla extrae datos acerca de las rutas asignadas a los vendedores de Discomnorte, las cuales corresponden a las zonas de cobertura comercial registradas en el sistema contable de la empresa durante el año 2025. Las rutas comprenden tanto zonas urbanas como rurales, distribuidas a lo largo del norte del país.

## Plantilla de la herramienta

### Ilustración 3 Herramienta de apoyo

SR. PAGUAY MILTON  
CARTERA DE CLIENTES RESUMIDO

IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	FACTURA	FECHA	VALOR	VALOR PAGADO	SALDO	DÍAS
<b>IBARRA</b>							
1004384929001	10021 PICON ECHEVERRIA DANIEL ALEXANDER	FA 001-002-000220276	2025-04-14	61,04	0	61,04	
1004384929001	10021 PICON ECHEVERRIA DANIEL ALEXANDER	FA 001-002-000220469	2025-04-16	59,99	0	59,99	
1091792806001	PLASTICOS Y SUPERMERCADOS SAN JOSE	FA 001-002-000220895	2025-04-23	361,7	0	361,7	1
1091792806001	PLASTICOS Y SUPERMERCADOS SAN JOSE	FA 001-002-000220889	2025-04-23	222,81	0	222,81	2
1002223020001	10021 CIFUENTES CABASCANGO	FA 001-002-000221501	2025-05-01	676,25	0	676,25	22
1002223020001	10021 CIFUENTES CABASCANGO	FA 001-002-000221502	2025-05-01	313,54	0	313,54	22
1091759965001	10021 SANTA ANITA DEL CARME	FA 001-002-000222207	2025-05-12	504,7	12,64	492,06	11
1091759965001	10021 SANTA ANITA DEL CARME	FA 001-002-000222206	2025-05-12	200,2	5,57	202,63	11
1091759965001	10021 SANTA ANITA DEL CARME	FA 001-002-000222512	2025-05-15	702,24	12,29	689,95	8
1091792806001	PLASTICOS Y SUPERMERCADOS SAN JOSE	FA 001-002-000222513	2025-05-15	877,45	0	877,45	8
1091759965001	10021 SANTA ANITA DEL CARME	FA 001-002-000222742	2025-05-19	497,27	145,8	351,47	4
1091759965001	10021 SANTA ANITA DEL CARME	FA 001-002-000222741	2025-05-19	177,5	5,02	172,48	4
1091792806001	PLASTICOS Y SUPERMERCADOS SAN JOSE	FA 001-002-000222821	2025-05-20	735,93	0	735,93	3
1091792806001	PLASTICOS Y SUPERMERCADOS SAN JOSE	FA 001-002-000222828	2025-05-20	396,98	0	396,98	3
1091759965001	10021 SANTA ANITA DEL CARME	FA 001-002-000223202	2025-05-26	72,38	0	72,38	-3
1091759965001	10021 SANTA ANITA DEL CARME	FA 001-002-000223201	2025-05-26	883,58	0	883,58	-3
1091759965001	10021 SANTA ANITA DEL CARME	FA 001-002-000223203	2025-05-26	613,89	0	613,89	-3
1091792806001	PLASTICOS Y SUPERMERCADOS SAN JOSE	FA 001-002-000223204	2025-05-26	690,73	0	690,73	-3
1091792806001	PLASTICOS Y SUPERMERCADOS SAN JOSE	FA 001-002-000223205	2025-05-26	628,03	14,46	613,57	-3
1091792806001	PLASTICOS Y SUPERMERCADOS SAN JOSE	FA 001-002-000223206	2025-05-26	88,5	0	88,5	-3
1002184024001	10021 HERNANDEZ LOPEZ JOHNY WLADIMIR	FA 001-002-000223293	2025-05-27	2130,27	0	2130,27	-4
1002184024001	10021 HERNANDEZ LOPEZ JOHNY WLADIMIR	FA 001-002-000223287	2025-05-27	454,12	0	454,12	-4
1002184024001	10021 HERNANDEZ LOPEZ JOHNY WLADIMIR	FA 001-002-000223289	2025-05-27	1573,29	0	1573,29	-4
1002184024001	10021 HERNANDEZ LOPEZ JOHNY WLADIMIR	FA 001-002-000223290	2025-05-27	597,09	0	597,09	-4
1002184024001	10021 HERNANDEZ LOPEZ JOHNY WLADIMIR	FA 001-002-000223298	2025-05-27	481,19	0	481,19	-4
1002184024001	10021 HERNANDEZ LOPEZ JOHNY WLADIMIR	FA 001-002-000223291	2025-05-27	646,29	0	646,29	-4
1002184024001	10021 HERNANDEZ LOPEZ JOHNY WLADIMIR	FA 001-002-000223292	2025-05-27	370,77	0	370,77	-4
<b>IBARRA</b>						<b>14829,95</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Seguido del reporte que se desarrolló se tomó en cuenta los siguientes rubros:

- Identificación del cliente
- Nombre del cliente
- Número de factura
- Fecha de emisión de la factura
- Valor total de la factura
- Valor pagado
- Saldo pendiente

- Días de vencimiento

Para esto a través de fórmulas y adicionales formatos que se incorporaron se realizó el cálculo automático del total de cartera por cliente y por ruta así se facilita el resumen de cada vendedor específicamente.

**Ilustración 4**  
*Formato de cálculo*

<b>CAYAMBE</b>							
1793214252001	06025 SUPERMERCADO STEV S.A.S	FA 001-002-000220098	2025-04-11	1196,07	10,39	1185,68	
1004850592001	06025 AGUILAR AGUILAR KEVIN WILLIAM	FA 001-002-000220154	2025-04-13	676,25	401,25	275	
0401778410001	06025 MENESES YARPAZ JESSIC	FA 001-002-000221101	2025-04-27	177,89	2,93	174,96	28
1002727640001	06025 PERALTA AGUILAR PABLO MANUEL	FA 001-002-000221580	2025-05-04	2308,9	0	2308,9	19
1793214252001	06025 SUPERMERCADO STEV S.A.S	FA 001-002-000222100	2025-05-11	2276,45	0	2276,45	12
1709007312001	06025 VASQUEZ TAMAYO HILDA	FA 001-002-000222101	2025-05-11	928,43	887,86	40,57	12
1004483788001	06025 PERALTA QUILUMBAQUI MARIA ELIZABETH	FA 001-002-000222599	2025-05-18	647,42	0	647,42	5
1709007312001	06025 VASQUEZ TAMAYO HILDA	FA 001-002-000222598	2025-05-18	360,22	5,54	354,68	5
1003696455001	06025 MOLINA AMAGUAÑA JENNY PAOLA	FA 001-002-000223092	2025-05-25	202,73	72,73	130	-2
1709007312001	06025 VASQUEZ TAMAYO HILDA	FA 001-002-000223091	2025-05-25	219,61	3,46	216,15	-2
1002727640001	06025 PERALTA AGUILAR PABLO MANUEL	FA 001-002-000223557	2025-05-31	1352,49	500	852,49	-8
1709007312001	06025 VASQUEZ TAMAYO HILDA	FA 001-002-000223554	2025-05-31	42,28	0,7	41,58	-8
<b>CAYAMBE</b>						<b>8503,88</b>	
<b>CARTERA POR COBRAR</b>							<b>60.282,39</b>
<b>CARTERA TOTAL</b>						<b>82%</b>	<b>60.815,78</b>
<b>PORCENTAJE DE COBRO</b>						<b>90%</b>	<b>0,88</b>
<b>TOTAL COBRADO</b>							<b>533,4</b>
<b>PORCENTAJE POR COBRAR</b>							<b>99,12</b>
<b>TOTAL</b>							<b>633,39</b>

*Nota.* Elaboración propia

En el documento se puede observar el cálculo dinámico del porcentaje de recuperación de cartera, comparando el valor que ha sido pagado con el saldo total, esta tabla se va actualizando automáticamente conforme se vaya realizando el monitoreo diario o introduzcan los pagos.

El mapa de calor se incluyó para identificar de manera inmediata cuales son las cuentas que tiene un mayor número de días vencidas y ayuda a que la gestión de la misma sea prioritaria.

Los colores de este mapa como el rojo significan que el número de días es elevado y necesita una atención inmediata o una intervención por parte del vendedor.

El color naranja es un indicador de que esa cuenta por cobrar esta por agravarse y necesita que sea tomada en cuenta para su cobro.

El color verde indica que ese cobro aún tiene tiempo de ser resuelto o que tiene días plazo para que sea cancelado.

Esto ayuda a que la persona encargada de revisar este proceso en este caso el jefe de ventas tenga en cuenta estos aspectos al momento de hacer su revisión diariamente, y se pueda identificar de mejor manera las cuentas por cobrar con más relevancia sin dejar de lado las que no sean inmediatas, permite tener una vista global de cuál es el avance en la cartera de su equipo e identificar si la meta estimada se va a cumplir o puede llegarse a alcanzar.

### **Aplicación práctica**

Algunas de las actividades que están incluidas en el formato son el total de la cartera asignada por cada ruta, la meta clave de recuperación de cartera que es un 90%, el porcentaje real de avance que tiene cada vendedor en recuperación de cartera conforme se actualicen los valores pagados. El formato está diseñado para ser utilizado de manera diaria por parte del jefe de ventas en donde podrá haber control detallado de la cartera que esta vencida, de la misma forma se podrá visualizar el avance individual de los vendedores tras sus cobros diarios y se toma en cuenta el cumplimiento de las metas establecidas. Es importante resaltar que con este formato el jefe de Ventas y el Supervisor de Ventas podrán tomar decisiones acerca de los vendedores y rutas que necesitan intervención y se puede tener una mejora en la recuperación de cartera.

## CONCLUSIONES

- La estructura de gestión de cobranza que mantienen la empresa no es formal, lo que causa una desorganización en los registros y que se acumule la cartera vencida.
- La ausencia de un manual de políticas para el proceso de cobranzas y la falta de un control minucioso a esta gestión son las causas principales de que la cartera vencida sea un problema específico en la empresa.
- La empresa gestiona sus actividades de manera ineficiente en cartera vencida lo cual hace que su meta no se vea alcanzada, esto es preocupante debido que sin esta recuperación no se puede cumplir eficientemente con las obligaciones pertinentes.
- Se evidencia que la empresa autoriza créditos sin un previo análisis de cada cliente, lo que dificulta establecer responsabilidades con la morosidad de cada uno.
- La implementación de un sistema permite que el control sea actualizado, segmentado por rutas y vendedores el cual facilita la identificación temprana de deudas.
- La falta de seguimiento diario por parte de los directivos de esta área y la falta de planificación en la gestión de cobros afecta al desempeño de las actividades debido a que puede verse afectada la liquidez empresarial.

## RECOMENDACIONES

- Implementar un formato basado en su sistema de cobranza y adaptado a las necesidades que tiene la empresa permitirá tener un seguimiento diario de cartera vencida, lo cual facilita que la intervención se haga a tiempo.
- Establecer políticas de cobranza solidas que puedan ser socializadas a los diferentes colaboradores en el departamento comercial y se tenga claro cuáles son los lineamientos a seguir.
- Analizar la pertinencia de realizar una encuesta de satisfacción de los clientes morosos en relación con la atención brindada por los vendedores.
- Capacitar al personal de ventas en temas de la gestión de cobranza, manejo de la cartera y seguimiento del proceso de cobranza para priorizar su cumplimiento.
- Formalizar las políticas de gestión de cobranza por escrito y socializar a todos los colaboradores para que puedan realizar sus funciones de manera eficiente.
- Implementar un sistema de monitoreo periódico basado en los indicadores financieros por parte de Dirección Administrativa y financiera, ya que es clave el análisis de desempeño de los (KPI's) en la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahmed, A., Senaje, T., & Nikiyiza, C. (2023). COMPORTAMIENTO DE LOS COBRADORES DE DEUDAS Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LOS BANCOS DE SOMALIA. *Journal internacional*.  
doi:<https://www.reviewedjournals.com/index.php/Business/article/view/68>
- Baumle, D. (2024). State Laws Governing Debt Collection. *Temple university*.  
doi:[https://phlr.org/sites/default/files/uploaded\\_images/PEW%20Debt%20Collection%20Policy%20Brief\\_Feb2024.pdf](https://phlr.org/sites/default/files/uploaded_images/PEW%20Debt%20Collection%20Policy%20Brief_Feb2024.pdf)
- Begnini, L., Lecaro, A., & Shauri, J. (2022). Ventajas de la automatización de la gestión por procesos. *Polo del conocimiento*.  
doi:<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9043001.pdf>
- Borrero, D., & Bedoya, O. (2020). Predicción de riesgo crediticio en Colombia usando técnicas de inteligencia artificial. *Revista UIS Ingenierías*.  
doi:<https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistauisingenierias/article/view/10836>
- Botha, A., Conrad, B., & Vieller, P. (2020). Simulation-based optimisation of the timing of loan recovery across different portfolios. *Cornell University*.  
doi:<https://arxiv.org/abs/2009.11064>
- Brigham, H. (2005). *Eugene, Fundamentos de administración financiera*.  
doi:<https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-49-Fundamentos-de-administracion-Financiera.pdf>

Calle, A., & Pico, E. (2024). GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR Y LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas.*  
doi:<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9734744.pdf>

Campos, A. (2023). GESTIÓN DE COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA MUEBLERIA CUYATE E.I.R.L., MONSEFU 2021. *Universidad Señor de Sipán.*  
doi:<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/11567/Campos%20Milian%20Gianlucas%20-%20Gonzales%20Garay%20Christiam.pdf>

Campos, N. (2024). Estrategias de cobranza para reducir los niveles de morosidad de la empresa representaciones y distrinuciones del Norte SAC., JAEN 2022. *Universidad Señor de Sipán.*  
doi:<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/12578/Campos%20Guerro%2C%20Nery.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chumpisuca, Y., & Zuñiga, K. (2024). *LA GESTIÓN DE COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LAS PYMES.* Obtenido de [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/14044/chumpisuca\\_ayv-zu%c3%bliga\\_ekv.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/14044/chumpisuca_ayv-zu%c3%bliga_ekv.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

consumidor, L. O. (2025). *Defensoria del Pueblo.* doi:<https://doi.org/10.1007/s10603-025-09594-1>

Corozo, G. (2022). Control management strategies for the recovery of nonperforming loans in manufacturing SMEs as a result of the covid 19 pandemic. *Polo del conocimiento.*  
doi:<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4885/html>

- Dewies, M., Schop, A., Merkelbach, K., & Denktas, S. (2022). Call first, pay later: stimulating debtors to contact their creditors improves debt collection in the context of financial scarcity. *Cambridge University*.  
doi:<https://www.cambridge.org/core/journals/behavioural-public-policy/article/call-first-pay-later-stimulating-debtors-to-contact-their-creditors-improves-debt-collection-in-the-context-of-financial-scarcity/95E565AF5B2E69019FC23AAB581A1EAB>
- Fernandez, L. (2021). Eficacia de la gestión de cobranza y su influencia en la morosidad de los clientes de la Caja Trujillo, sede Bagua 2020. *Repositorios latinoamericanos*.  
doi:<https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/6457828>
- Ghaffari, M., Kaniewicz, M., & Stricker, S. (2021). Personalized Communication Strategies: Towards A New Debtor Typology Framework. *Cornell University*.  
doi:<https://arxiv.org/abs/2106.01952>
- Gitman, & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera (Decimosegunda Edición)*.  
doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i1.16187](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16187)
- Guerrero, A. (2023). Relationships among strategically aligned performance indicators, controls, and performance. *Scielo*. doi:<https://www.scielo.br/j/rcf/a/bzzZP7szTdPZLZCvNZZVJjG/>
- Guitierrez, R. (2020). Gestión administrativa y cobranza coactiva en una institución pública. Lima. 2020. *Universidad Cesar Vallejo*.  
doi:[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV\\_80ef5db666ed5b2c58ddbdf1c347158](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_80ef5db666ed5b2c58ddbdf1c347158)
- Higginson, M., Jacques, F., Matecsa, M., & Tesini, D. (2019). Going digital in collections to improve resilience against credit losses. *Mckinsey*.

doi:<https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/going-digital-in-collections-to-improve-resilience-against-credit-losses>

Hwang, J. (2024). Strategic alignment and performance measurement in outsourced business processes: A comprehensive analysis of Key Performance Indicators (KPIs) and streamlining strategies. *ResearchGate*.

doi:[https://www.researchgate.net/publication/386277780\\_Strategic\\_alignment\\_and\\_performance\\_measurement\\_in\\_outsourced\\_business\\_processes\\_A\\_comprehensive\\_analysis\\_of\\_Key\\_Performance\\_Indicators\\_KPIs\\_and\\_streamlining\\_strategies](https://www.researchgate.net/publication/386277780_Strategic_alignment_and_performance_measurement_in_outsourced_business_processes_A_comprehensive_analysis_of_Key_Performance_Indicators_KPIs_and_streamlining_strategies)

Ibarra, C., & Daqui, M. (2025). Pronóstico de morosidad de cartera vencida aplicando series. *revista esprint*, 4(1). doi:<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10078042.pdf>

Intriago, Y., & Gómez, S. (2025). Gestión de cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de "Comercial Ureta" (2021-2023). *Multidisciplinaria HEXACIENCIAS*, 5(9). doi:<https://soeici.org/index.php/hexaciencias/article/download/514/848/1469>

Jung, E., & Birkenmaier, J. (2024). Experiencia en Cobro de Deudas y Salud: El Acceso Financiero como Moderador. *Springer Publishing Connect*. doi:10.1891/JFCP-2023-0027

López, M. (2025). *Propuesta sistema de gestión de cobranza - Trabajo de titulación*. Obtenido de <https://drive.google.com/drive/folders/13L6963hDESCBejFYsCA83AMRDAIj1Tg7>

Mokender, J., Morley, J., Taddeo, M., & Froridi, L. (2021). Auditoría ética de sistemas automatizados de toma de decisiones: naturaleza, alcance y limitaciones. *Arxiv*, 1. doi:<https://doi.org/10.48550/arXiv.2110.10980>

- Mora, N. (2020). What Determines Creditor. *Kansascityfed*.  
doi:<https://www.kansascityfed.org/documents/1381/2012-What%20Determines%20Creditor%20Recovery%20Rates%3F.pdf>
- Muhammad, M., & Bram, H. (2024). Banking service recovery and consumer loyalty: The mediating role of satisfaction. *ResearchGate*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/385272021\\_Banking\\_service\\_recovery\\_and\\_consumer\\_loyalty\\_The\\_mediating\\_role\\_of\\_satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/385272021_Banking_service_recovery_and_consumer_loyalty_The_mediating_role_of_satisfaction)
- Ortiguera, L., & Stein, O. (2022). Factors that affect the negotiation process of SMES in trade shows. *Scielo*. doi:<https://scielo.conicyt.cl/scielo.php>
- Palacios, D. (2025). Fortalecimiento de controles internos para la eficiencia en la facturación y cobranza en una empresa privada de servicio de internet. *ResearchGate*. doi:[https://www.researchgate.net/publication/391376758\\_Fortalecimiento\\_de\\_controles\\_internos\\_para\\_la\\_eficiencia\\_en\\_la\\_facturacion\\_y\\_cobranza\\_en\\_una\\_empresa\\_privada\\_de\\_servicio\\_de\\_internet](https://www.researchgate.net/publication/391376758_Fortalecimiento_de_controles_internos_para_la_eficiencia_en_la_facturacion_y_cobranza_en_una_empresa_privada_de_servicio_de_internet)
- Palomo, R., & Toro, J. (2018). Análisis del riesgo financiero en las PYMES – estudio de caso aplicado a la ciudad de Manizales. *ResearchGate*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/311484587\\_Analisis\\_del\\_riesgo\\_financiero\\_en\\_las\\_PYMES\\_-\\_estudio\\_de\\_caso\\_aplicado\\_a\\_la\\_ciudad\\_de\\_Manizales](https://www.researchgate.net/publication/311484587_Analisis_del_riesgo_financiero_en_las_PYMES_-_estudio_de_caso_aplicado_a_la_ciudad_de_Manizales)
- Panca, B. (2024). Influencia de la tasa de morosidad de créditos directos en la rentabilidad financiera de una entidad. *Revista de empresa y gobierno*. doi:<https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.04.003>

- Paucar, S. (2022). Factores del riesgo crediticio en una cooperativa de ahorro y crédito, en la emergencia sanitaria de la COVID-19. *Fundación de gestión y desarrollo comunitario Ecuador*, 6(3). doi:<https://portal.amelica.org/ameli/journal/564/5643366004/html>
- Pina, E., Ramos, J., Jorge, E., Váz, P., Silva, J., Wanzeller, C., . . . Martins, P. (2024). Privacidad de datos y consideraciones éticas en la gestión de bases de datos. *Mdpi*, 4. doi:<https://doi.org/10.3390/jcp4030024>
- Quimi, A., & Campos, A. (2024). Collection management and its impact on portfolio rotation in commercial companies in Ecuador, period 2015-2021. *Scielo*. doi:[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612024000100012](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612024000100012)
- Quiróz, L. (2019). Diseño de un sistema de gestión de cobranza para la Institución Educativa Inicial Particular “Angelitos de María” S.A.C en el distrito de Paiján - 2017. *Negocios*. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/12466>
- Rizkyanto, H., & Lumban, F. (2023). Customer Segmentation of Personal Credit using. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*. doi:[https://www.researchgate.net/publication/370486268\\_Customer\\_Segmentation\\_of\\_Personal\\_Credit\\_using\\_Recency\\_Frequency\\_Monetary\\_RFM\\_and\\_K-means\\_on\\_Financial\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/370486268_Customer_Segmentation_of_Personal_Credit_using_Recency_Frequency_Monetary_RFM_and_K-means_on_Financial_Industry)
- Shin, J., & Mattila, A. (2021). Aww effect: Engaging consumers in “non-cute” prosocial initiatives with cuteness. *Scopus*. doi:<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320307992?via%3Dihub>

- Stănescu, C. (2021). Regulación de las prácticas abusivas de cobro de deudas en los Estados miembros de la UE: un análisis empírico. *Springer Nature*, 44. doi:<https://doi.org/10.1007/s10603-020-09476-8>
- Stanescu, g. (2021). Regulación de las prácticas abusivas de cobro de deudas en los Estados miembros de la UE: un análisis empírico. *Springer Nature*. doi:<https://link.springer.com/article/10.1007/s10603-020-09476-8>
- Taghiyeh, S., Lengacher, D., & Handfiekd, R. (2020). Loss Rate Forecasting Framework Based on Macroeconomic Changes: Application to US Credit Card Industry. *Cornell University*. doi:<https://arxiv.org/abs/2006.07911>
- Vargas, M., Valenzuela, K., & Cabezas, F. (2024). Aplicación Web basada en la Industria 4.0 para el Control de Cobros de Servicios Prestados. *recimundo*. doi:[https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(2\).abril.2023.363-374](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(2).abril.2023.363-374)
- Velasco, J., & Jaraiseh, J. (2021). ANÁLISIS DEL ÍNDICE DE MOROSIDAD Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DEL SISTEMA DE BANCOS PRIVADOS GRANDES UBICADOS EN LA PROVINCIA DE IMBABURA EN EL PERIODO 2019–2020. *UISEK*. doi:<https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/2636>
- Vilema, O. (2021). Gestión de cobranzas en empresas comercializadoras de electrodomésticos: Caso Marcimex, Ecuador. *Polo de conocimiento*, 6(9). doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094611>
- Vilema, O., & Guerrero, C. (2021). Gestión de cobranzas en empresas comercializadoras de electrodomésticos: Caso Marcimex, Ecuador. *Polo del conocimiento*. doi:<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8094611.pdf>

Wu, Y., Wang, Y., Xu, X., & Chen, X. (2019). Cobrar el pago anticipadamente, tarde o mediante factoraje inverso de un tercero en una cadena de suministro. *Scopus*.  
doi:<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527319301690>

Zambrano, G. (2020). La gestión de relación con los clientes (CRM) en el desarrollo comercial de las empresas. *Researchgate*.  
doi:[https://www.researchgate.net/publication/343030223\\_La\\_gestion\\_de\\_relacion\\_con\\_los\\_clientes\\_CRM\\_en\\_el\\_desarrollo\\_comercial\\_de\\_las\\_empresas](https://www.researchgate.net/publication/343030223_La_gestion_de_relacion_con_los_clientes_CRM_en_el_desarrollo_comercial_de_las_empresas)

# ANEXOS

## Anexo 1: RUC Discomnorte



### Consulta de RUC

RUC 1002250197001	Razón social DONOSO CALDERON ALBA GARDENIA
----------------------	---

---

Estado contribuyente en el RUC <b>ACTIVO</b>	<b>Actividad económica principal</b> VENTA AL POR MAYOR DE DIVERSOS PRODUCTOS SIN ESPECIALIZACIÓN.
---	---

---

Contribuyente fantasma	NO	Contribuyente con transacciones inexistentes	NO
------------------------	----	--	----

---

Tipo contribuyente	Régimen	Categoría
PERSONA NATURAL	GENERAL	

---

Obligado a llevar contabilidad	Agente de retención	Contribuyente especial
SI	SI	SI

---

Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades	Fecha reinicio actividades
2003-07-28	2024-08-16		

Anexo 2: Encuesta de vendedores

# ENCUESTA PARA VENEDORES

## GESTIÓN DE COBRANZA

### OBJETIVO DE LA ENCUESTA:

Recibir la percepción de los vendedores sobre los procesos, herramientas, prácticas y políticas de cobranza vigentes en la empresa, con el fin de identificar oportunidades de mejora que permitan optimizar la recuperación de cartera y reducir los riesgos asociados a la morosidad.

### INSTRUCCIONES:

Lea cada una de las afirmaciones y marque la opción que mejor refleje su nivel de acuerdo según su experiencia en la empresa.

#### Escala de respuesta:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Moderadamente de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

PREGUNTAS	ESCALA				
	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Moderadamente de acuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
Conoce los procesos establecidos para gestionar la cartera vencida en la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los procesos de cobranza se cumplen rigurosamente en la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existen riesgos significativos en los procesos actuales de cobranza que afectan la recuperación de cartera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta familiarizado con el procedimiento completo para gestionar cuéntas por cobrar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mayoría del personal conoce adecuadamente los procesos de cobranza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El desconocimiento del procedimiento por parte del personal genera riesgos en la gestión de cobranza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se utilizan herramientas tecnológicas adecuadas para la gestión de cobranza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los procesos de cobranza están correctamente digitalizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La falta o falta de herramientas tecnológicas representa un riesgo para la gestión de cobranza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se realiza un monitoreo frecuente y constante de las cuéntas por cobrar vencidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Anexo 3: Entrevista a Administrativos**

# ENTREVISTA: GESTIÓN DE COBRANZA

**Dirigida a:** Administrativos, Gerentes y Responsables del área de cobranza  
**Formato:** Preguntas abiertas

**Nombre:**

**Objetivo de la entrevista:**

Conocer y analizar los procesos actuales de gestión de cobranza en la empresa desde la perspectiva del personal directivo y operativo involucrado, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que permitan optimizar la recuperación de cartera y fortalecer la liquidez de la organización.

**Fecha de la entrevista:**

**Entrevistador:** Melany López

Sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y utilizadas exclusivamente con fines académicos y de mejora organizacional. Le solicitamos que responda con sinceridad y profundidad en función de su experiencia y conocimiento del área.

Preguntas	Respuestas
¿Cómo describiría los procesos actuales de cobranza en la empresa y por qué cree que están estructurados de esa manera?	
¿Considera que los procesos actuales de cobranza son efectivos? ¿Podría explicar por qué sí o por qué no?	
Desde su experiencia, ¿cuáles son las principales dificultades que enfrentan para cumplir con las políticas de crédito? ¿A qué factores cree que se deben estas dificultades?	
¿Cómo evalúa la capacitación del personal que participa en la gestión de cobranza? ¿Cree que conocen y aplican adecuadamente los procedimientos establecidos? ¿Por qué?	
¿Qué herramientas tecnológicas están utilizando actualmente en el proceso de cobranza y cómo considera que contribuyen o limitan la eficiencia del sistema? ¿Por qué?	
¿Podría describir cómo se realiza el seguimiento a las cuentas por cobrar vencidas? ¿Qué tan oportuno y constante considera que es ese seguimiento?	
Cuando una cuenta entra en estado incobrable, ¿qué procedimientos se siguen y qué criterios se utilizan para definirla como tal? ¿Cree que este proceso es adecuado? ¿Por qué?	
¿Cómo calificaría los resultados actuales de recuperación de cartera? ¿Qué factores cree que han influido en esos resultados, tanto positivos como negativos?	
En cuanto a la comunicación con los clientes deudores, ¿considera que los canales utilizados son efectivos? ¿Qué funciona bien y qué debería mejorarse? ¿Por qué?	

**Anexo 4:** Drive con propuesta de sistema en excel y estados financieros de la empresa

<https://drive.google.com/drive/folders/13L6963hDESCBejFYsCA83AMRDAIj1Tg7> (López,

2025)