



PROYECTO DE TITULACIÓN:

**Análisis de alternativas de mejora en el proceso de recuperación de
cartera para la empresa COMECSA S.A.**

Previa la obtención del Título de:

MAGÍSTER EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Presentado por:

Adriana de los Ángeles Gómez Bravo

Jorge Luis Valdiviezo Gaona

Guayaquil – Ecuador

2024

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que, con su apoyo, paciencia y cariño, hicieron posible la realización de este trabajo. A mi familia, por su amor incondicional y por ser mi mayor fuente de inspiración y fortaleza. A mi enamorada, por su apoyo constante, comprensión y por estar a mi lado en cada paso de este camino. A mis profesores y asesores por su guía y sabiduría, que me impulsaron a seguir adelante en cada desafío, a mi querida ESPOL por abrirme las puertas nuevamente y poder decir con orgullo que soy politécnico. A mi compañera de tesis por confiar en mí y haber formado un gran equipo de trabajo. Y a la empresa COMECSA.S.A., por brindarme el acceso y la información clave que fue fundamental para el desarrollo de este caso de negocio. Sin su colaboración, este logro no habría sido posible.

Jorge Valdiviezo Gaona

Primeramente, quiero agradecer a Dios por guiarme en todo momento y permitirme recorrer todo este camino, a mi esposo e hijos que, sin su amor, paciencia y comprensión no hubiera logrado alcanzar esta meta, a mis padres pilar fundamental en mi vida que han sido un gran ejemplo a seguir, a mis hermanos por su presencia y apoyo en todo momento, a mi compañero de tesis por permitirme ser parte de este equipo.

Adriana Gómez Bravo

DEDICATORIA

A mi mamá, cuyo amor y apoyo han sido mi mayor fuerza y guía a lo largo de mi vida. Gracias por estar siempre a mi lado, por ser la luz que ilumina mi camino, por enseñarme que con Dios todo es posible y por motivarme a luchar por cada meta que me propongo. A mi papá, que, aunque ya no está físicamente, sigue viviendo en mi corazón y en cada uno de mis logros. Este trabajo es, en parte, un reflejo de tus enseñanzas, tu amor y tu ejemplo. Y a Dios, por darme la salud y la vida, por su amor inmenso y por darme la fuerza para llegar hasta aquí. A ustedes, a Dios y a su bendición, les dedico este trabajo con todo mi corazón.

Jorge Valdiviezo Gaona

A mis hijos Valentina, Paula y Benjamín, que son la inspiración y fuerza en cada paso que doy, a mi esposo Fabian que sin él esta meta no hubiera sido posible.

Adriana Gómez Bravo

COMITÉ DE EVALUACIÓN

Holger Barriga Medina
Tutor del Proyecto

María Claudia Márquez Pinargote
Evaluador 1

Mary Jovanna Rivadeneira Morales
Evaluador 2

Declaración Expresa

Nosotros Adriana de los Ángeles Gómez Bravo y Jorge Luis Valdiviezo Gaona, acordamos y reconocemos que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 23 de enero del 2025.

Adriana de los Ángeles
Gómez Bravo

Jorge Luis Valdiviezo
Gaona

Análisis de alternativas de mejora en el proceso de recuperación de cartera para la empresa COMECSA S.A.

Adriana De Los Ángeles GOMEZ BRAVO ^a y Jorge Luis VALDIVIEZO GAONA ^b

a Contador Público Auditor. adrigome@espol.edu.ec

b Economista. jlvaldiv@espol.edu.ec

Palabras clave:

Cuentas vencidas,
recuperación de
cartera, liquidez,
créditos.

Resumen: El presente caso de negocio tiene como propósito identificar la alternativa más adecuada para mejorar el proceso de recuperación de cartera en la empresa COMECSA.S.A., con el fin de incrementar el índice de recuperación. Para ello, se adoptó la metodología del caso de Negocio de Harvard, realizando un análisis exhaustivo de las alternativas propuestas por los grupos de interés clave en el proceso, evaluando su aplicabilidad desde un enfoque estratégico y económico. Tras un análisis detallado, se concluyó que la automatización de procesos internos en el departamento de cobranzas constituye la opción más alineada con los objetivos del área. Asimismo, se presenta un plan de implementación, la evaluación de riesgos y un plan de mitigación correspondiente.

Códigos JEL: L21, L67

Key words

Overdue accounts,
portfolio recovery,
liquidity, credits.

Abstract: The purpose of this business case is to identify the most appropriate alternative to improve the portfolio recovery process in the company COMECSA.S.A., to increase the recovery rate. For this purpose, the Harvard Business Case methodology was adopted, carrying out an exhaustive analysis of the alternatives proposed by the key stakeholders in the process, evaluating their applicability from a strategic and economic approach. After a detailed analysis, it was concluded that the automation of internal processes in the collections department is the option most aligned with the objectives of the area. An implementation plan, risk assessment and a corresponding mitigation plan are also presented.

JEL Codes: L21, L67.

1. Definición de oportunidad

Las casas comerciales han pasado a ser la principal vía de acceso al crédito para los ecuatorianos que quieren empezar a construir su historial crediticio, convirtiéndose en el punto de partida para acceder al crédito en Ecuador (Universidad Andina Simón Bolívar y EQUIFAX, 2024). Según David Castellanos, profesor de la Universidad Andina Simón Bolívar (UASM) las casas comerciales también han adquirido relevancia como alternativa significativa para acceder al crédito, al igual que los bancos y cooperativas. Esto fue expresado durante la presentación del estudio “Barómetro de Acceso al Crédito en el Ecuador” el 10 de noviembre del 2022.

Entre 2018 y el primer semestre del 2022 se registraron 2.4 millones de transacciones de crédito, un total de \$11,357 millones colocados. Dentro de esta cifra, \$611 millones fueron gestionados mediante las casas comerciales, \$5,200 millones por los bancos privados, y \$5,545 millones por las cooperativas de ahorro y crédito (Universidad Andina Simón Bolívar y EQUIFAX, 2024). Aunque el monto de crédito proporcionado por las casas comerciales fue menor en comparación con lo registrado por los bancos privados y las cooperativas de ahorro y crédito, este sector contribuyó con la mayor cantidad de transacciones (993.262), seguido por las cooperativas con 726.401 transacciones y los bancos privados con 692.156 transacciones.

David Castellanos atribuye el aumento del crédito directo en las casas comerciales al impulso generado por el comercio electrónico durante la pandemia COVID-19. Explica que las casas comerciales buscaron adaptarse a las ventas en línea, transformando sus páginas web y redes sociales en plataformas de ventas que incluyen opciones de pago. Esta transición les permitió ofrecer ventas a crédito en línea, estableciendo ciertos criterios para su aprobación (González, 2023). De manera similar a los bancos, las casas comerciales evalúan el score crediticio de los clientes, utilizando información proporcionada por las agencias de crédito. El score crediticio es una calificación que va de 0 a 999 y evalúa la probabilidad de que un cliente no cumpla con sus pagos de manera oportuna, un puntaje más bajo indica que el cliente ha tenido más retrasos en sus pagos.

Según Castellanos (2021) la diferencia entre un banco y una casa comercial al conceder un crédito es el “apetito al riesgo”. Explica que mientras que ciertas personas pueden tener un historial crediticio más arriesgado y no ser considerados por una institución financiera, podrían ser aceptadas por una casa comercial si su intención es adquirir un artículo de bajo costo, como un electrodoméstico. El experto financiero aclara que no se puede comparar el índice de morosidad entre instituciones financieras y casas comerciales, ya que están dirigidas a segmento de mercados diferentes. “Los clientes de las casas comerciales tienen más probabilidades de incumplir sus pagos, pero las empresas están conscientes de que existirán retrasos”, añade.

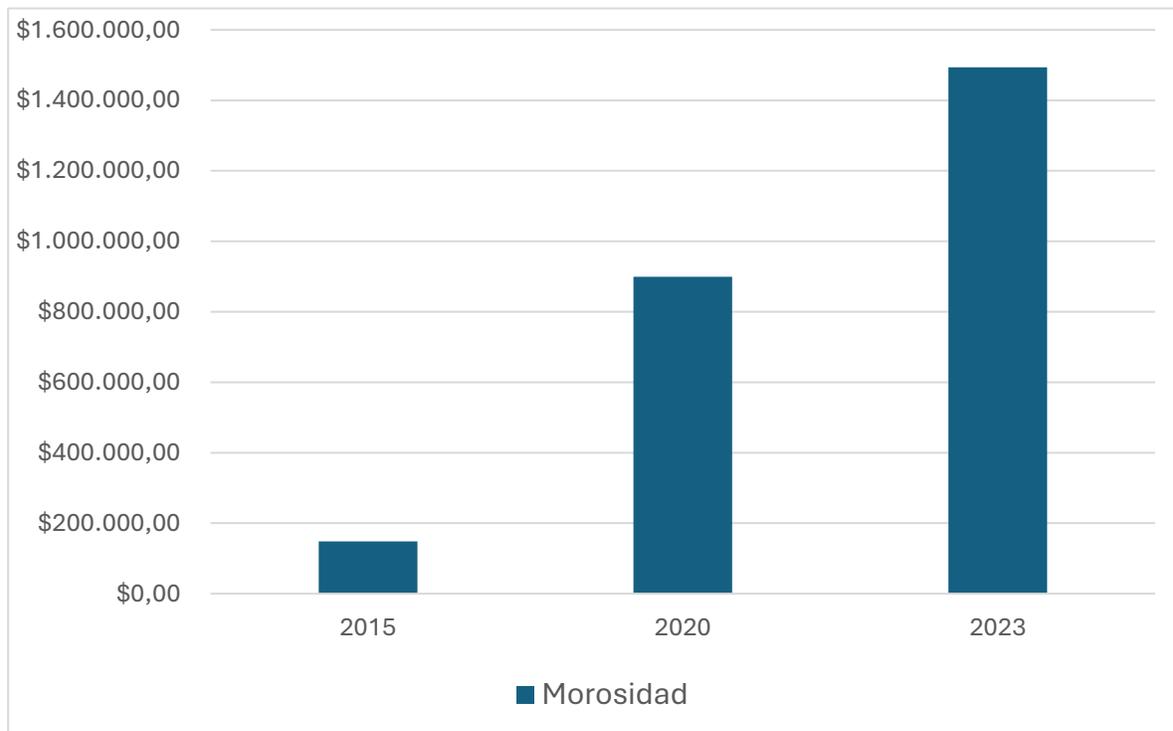
Una de las empresas que pertenece al grupo de casas comerciales es COMECSA S.A. (Comercializadora Ecuatoriana de Calzado) cuya actividad comercial empezó siendo la venta de calzado en el año 1992 y que con el pasar de los años ha ido fortaleciendo su actividad económica, estableciéndose como una comercializado de ropa, calzado, juguetes, tecnología y artículos del hogar. Su matriz está ubicada en la ciudad de La Libertad, provincia de Santa Elena; donde tiene su centro de distribución que almacena una extensa gama de productos en inventario, asegurando así la capacidad de satisfacer diversas demandas en todas sus

sucursales. En los últimos años la empresa ha ido creciendo constantemente tal es el caso que actualmente ha logrado posicionar tres sucursales a nivel nacional en las ciudades de Machala, Manta y Portoviejo.

El mercado objetivo de esta empresa son las personas de clase media y baja, aquellas personas que no tienen para comprarse un electrodoméstico al contado y que puedan adquirirlo mediante el crédito directo, y así con todas las líneas que ofrece COMECSA S.A. Cabe recalcar que la empresa también impulsa la venta al contado ofreciéndoles a sus clientes un precio especial, menor al precio de crédito. COMECSA S.A. lleva 32 años en el mercado y el principal activo es su sistema de financiamiento ofrecido a los clientes, pero esta ventaja se ha visto comprometida debido a que no todos los clientes cumplen con los pagos de manera puntual. Esta situación conduce a un aumento significativo de la cartera vencida, lo cual impacta negativamente en la liquidez de la empresa y genera múltiples dificultades operativas.

Pues se debe tener en consideración que el riesgo de liquidez implica la posibilidad de no poder hacer frente a las obligaciones de corto y largo plazo. La conexión entre la cartera vencida y la falta de liquidez es clara, pues se manifiesta cuando el ciclo operativo de la empresa no se desarrolla según lo previsto, principalmente debido a la ausencia de ingresos por la cobranza oportuna de cuentas pendientes. En este caso, la falta de liquidez provoca un impacto en la situación financiera a corto plazo, ya que se necesita adquirir préstamos rápidamente para poder seguir operando (López et al., 2008).

Figura 1 Nivel de morosidad de los clientes de COMECSA al 31 de diciembre 2023.



Fuente: Departamento de Cobranzas de COMECSA. S.A.

Por otra parte, es importante considerar que las políticas de crédito y cobranzas impactan a la empresa en general. Por tanto, deben ser establecidas e implementadas de manera oficial por el equipo directivo de mayor jerarquía. Con mayor frecuencia, será el gerente de crédito y su equipo quienes desempeñen un papel activo en la definición de estas políticas, colaborando estrechamente con los líderes de otros departamentos involucrados (Gutiérrez et. al., 2021).

En el proceso de cobranzas, COMECSA S.A cuenta con sus propias políticas, para la gestión de los créditos otorgados por los supervisores de ventas a los clientes, ellos verifican el cupo de crédito del cliente y autorizan la compra, el cliente debe escoger entre cancelar semanal, quincenal o mensual. Una de las políticas de la empresa es asignarle un Oficial de Crédito a cada cuenta, ellos se encargan de darle seguimiento a los pagos y cuando los clientes se retrasan por mucho tiempo se les asigna un cobrador en el domicilio. Todas estas políticas del departamento de cobranzas van concatenadas con el departamento de ventas, debido a que no se puede dar un nuevo crédito al cliente, si tiene deuda o no está al día en sus pagos.

Frente a este escenario de intentar mejorar el comportamiento de pago de los clientes y reducir el nivel de morosidad de estos, la empresa ha elevado los costos en la contratación de más personal que se encargue del cobro de estas cuentas vencidas, incluso llegó a contratar una empresa de cobranza externa sin poder cumplir los objetivos. Como consecuencia, se aumentó la nómina de trabajadores en el departamento de cobranzas y aumentó la cantidad de cuentas incobrables, ocasionando que se afecte a la liquidez de la empresa y también pérdidas en ventas ya que un cliente que no paga a tiempo y sabe que debe, cuando necesite comprar prefiere hacerlo en otro lado.

Por consiguiente, se ratifica lo que manifiestan León & Espinoza (2023) que las empresas pueden incurrir en costos adicionales al intentar recuperar los créditos impagos, lo cual implica la contratación de servicios de cobranza o la dedicación de recursos internos para gestionar la recuperación de deudas, lo que a su vez reducirá la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, Velasteguí & Sánchez (2017) consideran que el proceso de cobranza es un proceso complejo en el que se deben considerar diferentes prácticas o pasos a seguir basándose en el cliente o deuda específica a tratar. Además, sostienen que actualmente los diferentes métodos aplicados para la recuperación de cartera han dañado la imagen del proceso de cobranzas como tal, ya que varias empresas o negocios han adoptado técnicas poco efectivas para lograr acelerar los cobros y controlar los pagos, cayendo en técnicas como maltrato, ofensas y amenazas sin cumplir su objetivo principal.

Por ende, el reto para la empresa COMECSA S.A. es mejorar el proceso de gestión de recuperación de cartera, desde que se aprueba el crédito al cliente hasta que termine de cancelar, para de esta forma reducir la cantidad de cartera vencida sin elevar los costos operativos y de una manera eficiente. Hasta la fecha actual de elaboración de este caso de negocio, la empresa no registra la elaboración de un estudio específico para mejorar el proceso de gestión de cobranzas en la recuperación de cartera.

Este caso de negocio se centra en explorar las alternativas más efectivas para abordar el problema de la cartera vencida que afecta a COMECSA S.A., con el propósito de mejorar su liquidez y mitigar los riesgos asociados al crecimiento continuo de la cartera vencida.

Abordar esta situación permitirá a la empresa resolver o reducir un desafío persistente que ha afectado su operación durante un periodo prolongado y que no presenta signos de mejora.

Identificación de objetivos y métricas.

Dentro de los objetivos de la empresa COMECSA S.A., específicamente en el departamento de cobranzas, se encuentran:

- **Reducir la cantidad de cartera vencida:** Disminuir el volumen de cuentas por cobrar que exceden el plazo establecido.
- **Minimizar las pérdidas por incobrables:** Reducir las pérdidas financieras asociadas con cuentas incobrables o de difícil recuperación, implementando nuevas políticas y estrategias.
- **Mejorar la satisfacción del cliente:** Gestionar la cobranza de una forma que se mantenga una buena relación con los clientes, preservando la reputación y la lealtad hacia la empresa.
- **Optimizar los tiempos de cobro:** Reducir el ciclo de cobro, lo que mejora el flujo de efectivo y la liquidez de la empresa.
- **Cumplir con las normativas legales y éticas:** Garantizar que todas las actividades de cobranza se realicen dentro de los principios éticos de la empresa y del margen de la ley y regulaciones vigentes.

De los objetivos estratégicos previamente mencionados para el departamento de cobranzas de la empresa, se han seleccionado aquellos que serán cuantificables para facilitar la supervisión y gestión efectiva de las estrategias a detallar. Esto facilitará la detección temprana de cualquier debilidad en los procedimientos y posibilidades de mejora descritos en este documento. Estos indicadores operativos son herramientas que ayudan a evaluar la proximidad al logro de los objetivos, además de orientar la toma de decisiones y acciones correctivas ante desviaciones del nivel deseado (Roncancio, 2023).

Tabla 1
Objetivos y métricas

Objetivos	Métricas
Reducir la cantidad de cartera vencida.	Porcentaje de cuentas por cobrar que están vencidas en comparación con el total de cuentas por cobrar.
Optimizar los tiempos de cobro.	Promedio de días que tarda en cobrarse una factura.
Minimizar las pérdidas por incobrables.	Porcentaje de cuentas que se consideran incobrables en relación con las ventas totales.

Fuente: COMECSA S.A

2. Generación de Alternativas

Para este capítulo y tras haber delineado claramente el problema, se expondrán las diversas opciones consideradas para abordar el actual caso de negocio, las cuales fueron propuestas por los usuarios más involucrados en la problemática previamente mencionada dentro de la empresa. Debido al persistente desafío derivado de la elevada cantidad de deudas pendientes, el departamento de cobranzas ha enfrentado múltiples problemáticas. Entre las más destacadas tenemos: altos niveles de cartera vencida, baja tasa de recuperación de

deudas, procesos de cobranza ineficientes, alta carga administrativa, problemas de comunicación con los clientes y poca capacitación del personal.

Con base a la situación expuesta previamente, se organizó una sesión con los principales usuarios involucrados en el proceso de asignación de créditos y cobranzas utilizando la técnica de focus group. Un focus group, también conocido como grupo focal, es una técnica de recolección de datos cualitativos en el cual un moderador guía una discusión grupal estructurada con un pequeño número de participantes. El objetivo principal es tener percepciones, opiniones, actitudes y experiencias profundas sobre un tema específico (Morgan, 1997).

En esta sesión participaron el gerente administrativo, supervisor general de cobranzas y supervisor general de ventas, como resultado de esta reunión se plantearon ocho alternativas para la mejora del proceso de gestión de cobranzas y recuperación de cartera de la empresa COMECSA S.A.

- Alternativa 1. Modificar la jornada laboral de los recaudadores.
- Alternativa 2. Capacitación constante al departamento de cobranzas.
- Alternativa 3. Medición de cantidad de clientes por recaudador.
- Alternativa 4. Reubicación de las zonas de cobro.
- Alternativa 5. Implementación de un departamento legal de cobranzas.
- Alternativa 6. Automatización y mejora de procesos internos.
- Alternativa 7. Evaluar las políticas de créditos actuales.
- Alternativa 8. Mantener el proceso actual en la gestión de cobranzas (Statu Quo).

Los evaluadores, que fueron los mismos que idearon las alternativas, recibieron la solicitud de aplicar su experiencia para proporcionar los criterios y fundamentos necesarios para calificar cada una de las alternativas como viables o inviables. Ante lo cual sus criterios fueron los que se muestran en la tabla 2.

Tabla 2
Criterios de las alternativas.

Alternativa	Gerente Administrativo	Supervisor General de Cobranzas	Supervisor General de Ventas
Modificar la jornada la jornada laboral.	Viable	Viable	Viable
Capacitación constante.	Viable	Viable	Viable
Medición de cantidad de clientes.	Viable	Viable	Viable
Reubicación de las zonas de cobro.	Viable	Viable	Viable
Implementación de un departamento legal.	Inviabile	Inviabile	Viable
Automatización y mejora de procesos internos.	Viable	Viable	Viable
Evaluar las políticas de crédito actuales.	Viable	Viable	Viable
Mantener el proceso actual.	Inviabile	Inviabile	Inviabile

Gerente Administrativo: Las alternativas planteadas son viables, excepto la implementación de un departamento legal ya que esto se lo ha realizado antes sin tener los resultados esperados, así como también la última alternativa que hace referencia a mantener la situación actual no la veo viable ya que si queremos tener mejoras en el proceso debemos realizar cambios.

Supervisor General de Cobranzas: La automatización de procesos con la implementación de sistemas y software especializado en cobranzas, optimizaría el tiempo de gestión de cobranzas, en el caso de no contar con el presupuesto se debería evaluar las políticas de crédito actuales.

Supervisor General de Ventas: La medición de cantidad de clientes que tiene un recaudador ayudará a mejorar la recuperación de cartera ya que podemos medir si este se abastece para visitar a todos los clientes.

Después de recibir las opiniones de los participantes implicados en este caso de negocio y seleccionando las de mayor importancia, se procedió a llevar a análisis las siguientes alternativas:

- Alternativa 1. Automatización y mejora de procesos internos, implementar sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM) y software especializado en cobranzas para automatizar el seguimiento de cuentas y mejorar la eficiencia operativa.
- Alternativa 2. Capacitación constante al departamento de cobranzas, establecer fechas en las que el departamento tenga las capacitaciones necesarias sobre un tema en específico, dictadas por profesionales en la materia que ayuden a desarrollar las capacidades de cada colaborador.
- Alternativa 3. Medición de cantidad de clientes por recaudador, identificar la cantidad de clientes asignada a cada recaudador para que de esta manera cada recaudador pueda tener la cantidad óptima de clientes a gestionar
- Alternativa 4. Evaluar las políticas de créditos actuales, de esta manera poder identificar aquellas que se puedan mejorar o eliminar.
- Alternativa 5. Reubicación de las zonas de cobro, de esta manera establecer zonas de cobro cercanas para que cada recaudador tenga más tiempo de visitar a los clientes.
- Alternativa 6. Mantener la situación actual en la gestión de cobranzas, se plantea mantener la misma modalidad de trabajo con pequeños cambios en la jornada laboral, esta alternativa será considerada como el statu quo dentro de este caso de negocio.

Con las alternativas generadas en el grupo focal, se sigue manteniendo un gran número de alternativas que para efecto de este caso de negocio se procedió a realizar la valoración bajo la escala de Likert, la cual permitirá evaluar cuantitativamente la viabilidad de cada una de las alternativas bajo el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. La escala está dada en un rango del 1 al 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto (Matas, 2018).

Siendo, (5) Totalmente de acuerdo;

(4) De acuerdo;

(3) Indeciso;

(2) En desacuerdo;

(1) Totalmente en desacuerdo (Vásquez, 2019).

Tabla 3
Valoración de alternativas escala de Likert.

Alternativas		¿Ayuda a reducir la cantidad de cartera vencida?	¿Ayuda a optimizar los tiempos de cobro?	¿Ayuda a minimizar las pérdidas por incobrables?	Total
Automatización de procesos.	de	5	5	5	15
Capacitación constante.		5	5	5	15
Medición de cantidad de clientes	de	5	4	5	14
Evaluar las políticas de crédito actuales.	de	5	4	4	13
Reubicación de las zonas de cobro.		3	5	5	13
Mantener la situación actual en la gestión de cobranzas.		3	3	3	9

Como resultado de esta valoración, las alternativas que serán analizadas a detalle son: (a) automatización de procesos, (b) capacitación constante, y (c) se incluirá mantener la situación actual de la gestión de cobranzas (statu quo) para seguir con la metodología del negocio.

3. Análisis de Alternativas

Tras seleccionar las tres alternativas a evaluar, se realizará un análisis estratégico y financiero de cada una. Esto nos permitirá adquirir los conocimientos y habilidades adecuadas para emitir juicios conscientes sobre la salud financiera de la empresa en cada escenario. A través del uso de coeficientes, será posible interpretar la condición financiera examinando las relaciones que existen entre los números y cuentas de los estados financieros (Merlo et al., 2022).

Esto se realizará una vez que se disponga de toda la información detallada necesaria para determinar cuáles de ellas satisfacen los objetivos, métricas y oportunidades establecidas para la empresa COMECSA.SA

Alternativa 1. Automatización y mejora de procesos internos.

La automatización de procesos internos en el departamento de cobranzas implica la implementación de tecnología y herramientas digitales para optimizar y agilizar las actividades relacionadas con la gestión de las cuentas por cobrar. Según Flokzu (2018) este enfoque potencia el tiempo de atención de las actividades y tareas, además de minimizar los errores humanos susceptibles de cometerse al desarrollar las labores de forma manual, permitiendo que el equipo se concentre en estrategias más efectivas para la recuperación de cartera

Tabla 4
Beneficios y costos de la alternativa 1

Beneficios	Costos
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la eficiencia del proceso de cobranzas. • Reducción de errores humanos. • Mejora en la trazabilidad de las cuentas. • Posibilidad de segmentar mejor a los deudores y personalizar las estrategias de cobranza. • Ahorro de tiempo que puede ser invertido en tareas más estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión inicial en software y hardware. • Costos de implementación. • Capacitación del personal en el uso de nuevas herramientas. • Mantenimiento y actualización del sistema.

Análisis financiero de la alternativa 1 Automatización de procesos.

1. Costos Iniciales:

Tabla 5
Costos Iniciales Alternativa 1

Concepto	Monto (USD)	Comentarios
Inversión en tecnología	\$15000.00	Software de cobranzas
Costos de implementación	\$1800.00	Integración de datos
Capacitación del personal	\$900.00	Talleres, capacitación
Mantenimiento y soporte	\$1200.00	Soporte técnico.
Total, Costos Iniciales	\$15,900.00	

En esta sección se han detallado los costos tanto de inversión como de implementación, todos aquellos costos que podrían incurrir en la implementación de esta alternativa, para esto se realizó una cotización a 3 diferentes proveedores de los cuales se trabajó con un valor promedio. El software es una herramienta que permitirá segmentar correctamente las cuentas por cobrar y gestionar de una forma eficaz con mensajes personalizados y llamadas constantes, las cuales tendrán un mensaje pre grabado que llegará a todos los clientes que respondan las llamadas, esto permitirá mejorar el número de llamadas realizadas al 100% en comparación a lo que normalmente pueda hacer una persona y de esta manera tener una cartera muy bien atendida.

3. Beneficios Anuales:

Tabla 6
Beneficios anuales alternativa 1

Concepto	Monto (USD)	Comentarios
Aumento en tasa de recuperación	\$112,652.39	Aumento del 0.5%
Reducción de costos operativos	\$6,840.00	Personal, combustible, etc.
Total, Beneficios Anuales	\$119,492.39	

Después, de acceder a la base de datos del departamento de cobranzas de COMECSA del período 2023, el cual nos ha facilitado poder realizar una proyección de los beneficios esperados con la implementación de esta alternativa. En el 2023 el departamento de cobranzas tuvo un total de cartera por cobrar de \$22.741.380,03 cabe recalcar que en este monto se encuentra tanto cartera fresca como antigua, de los cuales en el 2023 se cobró un total de \$2.384.351,14 dando como resultado un porcentaje de recuperación de cartera del 10.48%. Para este análisis se ha considerado un aumento del 0.5% de la recuperación de cartera en un escenario conservador tomando como base el año 2023 así como también se considera la reducción de costos operativos como en personal, combustible, etc.

4. Pérdida o Ganancia

Tabla 7

Proyección de ganancias

Concepto	Monto (USD)	Comentarios
Costos	\$15,900.00	Inversión, implementación, capacitación, mantenimiento
Beneficios	\$119,492.39	Aumento en la tasa de recuperación, reducción costos operativos.
Ganancia	\$103,592.39	Según el análisis financiero la alternativa 1 genera ganancia desde el año 1 de su implementación.

De acuerdo, con el análisis sencillo de costos y beneficios realizado, la implementación de esta alternativa genera resultados positivos financieros en el departamento, a pesar de tener un costo de inversión inicial y de mantenimiento.

Alternativa 2. Capacitación constante al departamento de cobranzas.

La capacitación constante al departamento de cobranzas es una estrategia clave para mejorar la efectividad y el rendimiento del equipo encargado de gestionar las cuentas por cobrar. Según Chiavenato (2007) la capacitación es un proceso educativo de corto plazo llevado a cabo de forma sistemática y organizada, a través del cual las personas adquieren conocimientos, mejoran habilidades y competencias de acuerdo con metas establecidas. Por ende, en un entorno empresarial dinámico y en constante cambio, es fundamental que los profesionales de cobranzas se mantengan actualizados sobre las mejores prácticas, herramientas tecnológicas y tendencias del mercado.

El proceso de cobrar una deuda implica la recuperación de activos. A menudo, es necesario contar con el apoyo y la enseñanza de profesionales para llevar a cabo esta delicada labor. Se trata de utilizar el arte de persuadir al deudor moroso sobre las razones y métodos para saldar la deuda, transformándolo en un cliente que pueda beneficiarse nuevamente de nuestros servicios (Moreta & Caisa, 2014).

Tabla 8

Beneficios y costos de la alternativa 2

Beneficios	Costos
------------	--------

-
- Mejora en las habilidades y conocimientos del personal.
 - Incremento en la motivación y satisfacción laboral.
 - Reducción de la rotación de personal, lo que a largo plazo puede reducir costos de reclutamiento.
 - Posibilidad de implementar mejores prácticas de cobranza.
- Costos de cursos, talleres y formadores.
 - Tiempo de inactividad del personal durante la capacitación.
 - Costos asociados a materiales y recursos.
-

Análisis Financiero de la alternativa 2. Capacitación Constante.

1. Costos Iniciales:

Tabla 9

Costos Iniciales Alternativa 2

Concepto	Monto (USD)	Comentarios
Talleres de capacitación	\$3.520,00	[4 módulos]
Cursos adicionales	\$480,00	[Complementarios]
Material didáctico	\$64,00	[Libros, manuales, etc.]
Total, Costos Iniciales	\$4.064,64	

Para el análisis de costos iniciales se pudo acceder a valores que la empresa ha cancelado a empresas de capacitación anteriormente, según estos costos se determinó que el valor promedio por hora de capacitación por persona es de \$5.00 considerando que son 22 personas que conforman el departamento de cobranzas y que la planificación será de 4 módulos al año y que cada módulo comprende 8 horas, así también se toma en cuenta cursos adicionales para los supervisores de cobranza y los gastos en materiales.

2. Costos Anuales:

Tabla 10

Costos anuales alternativa 2

Concepto	Monto (USD)	Comentarios
Cursos y talleres anuales	\$4.064,00	[2 Sesiones por mes]
Reemplazo temporal (si aplica)	No aplica	[Costos de personal temporal]
Total, Costos Anuales	\$4.064,00	

Se determina que los costos iniciales calculados son los mismos que la empresa incurrirá cada año en el caso de que esta alternativa obtenga los más altos beneficios y sea implementada.

3. Beneficios Anuales:

Tabla 11
Beneficios Anuales alternativa 2

Concepto	Monto (USD)	Comentarios
Aumento en la tasa de recuperación	\$21.686,67	[Aumento del 0.1%]
Total, Beneficios Anuales	\$21.686,87	

Conociendo los registros del departamento de cobranzas obtenidos en el 2023, para esta alternativa en un escenario más conservador, se estima un aumento del 0.1% en el aumento de la recuperación de cartera, lo que en dólares significaría \$21.686,87 de beneficio anual.

5. Pérdida o Ganancia

Tabla 12
Pérdida o Ganancia

Concepto	Monto (USD)	Comentarios
Costos	\$4.064,29	Talleres, cursos, materiales.
Beneficios	\$21.686,87	Aumento en la tasa de recuperación de cartera.
Ganancia	\$17.622,87	Según el análisis financiero la alternativa 2 genera ganancia desde el año 1 de su implementación.

De acuerdo con el análisis de beneficios menos costos realizado, nos indica que la implementación de esta alternativa nos trae resultados positivos financieros para la empresa obteniendo una ganancia anual de \$17.622,87

Alternativa 3. Mantener la situación actual en el proceso de cobranzas (Statu Quo)

Mantener la situación actual en el proceso de cobranzas, que en el presente caso de negocio será conocida como statu quo, implica continuar con los métodos y prácticas existentes sin realizar cambios significativos. Esta alternativa puede parecer atractiva en el corto plazo, ya que evita la incertidumbre y los costos asociados con la implementación de nuevas estrategias o tecnologías.

Al optar por el statu quo, la empresa puede beneficiarse de la estabilidad y la familiaridad de sus procesos actuales, lo que permite a los equipos operar sin interrupciones. Sin embargo, este enfoque también conlleva riesgos, como la posibilidad de perder oportunidades de mejora en la eficiencia, la recuperación de cartera y la adaptación a un entorno de mercado en constante evolución.

Además, mantener el statu quo puede llevar a una gradual erosión de la competitividad, ya que otras empresas que implementan mejoras en sus procesos pueden superar a aquellas que se quedan estancadas. Por lo tanto, aunque la opción de no cambiar puede ofrecer una solución temporal, es fundamental evaluar regularmente su eficacia y

considerar las implicaciones a largo plazo de no adaptarse a las necesidades cambiantes del negocio.

Tabla 13

Beneficios y Costos alternativa 3

Beneficios	Costos
<ul style="list-style-type: none"> No se incurre en costos adicionales de implementación o capacitación. Se evita el riesgo de interrupciones en el proceso actual. 	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida de oportunidades de mejora en eficiencia. Potencial aumento de cuentas incobrables. Riesgo de que los competidores implementen mejoras que les den ventaja.

Análisis Financiero de la alternativa 3. Mantener la situación actual.

2. Costos Anuales:

Tabla 14

Costos Anuales Alternativa 3

Concepto	Monto (USD)	Comentarios
Costo de oportunidad	(-) \$121.215,00	Lo que pierde por no implementar cambios de mejora.
Total, Costos Anuales	(-) \$121.250,00	

Ejecutar la alternativa 3 no incurre en costos iniciales ni anuales cuantificables, pero para efectos del caso de negocio y para poder realizar un análisis de costo y beneficios se ha considerado determinar el costo de oportunidad de mantener la situación actual es decir lo que la empresa pierde por no implementar cambios de mejora que le ayuden a aumentar la tasa de recuperación de la cartera actual.

3. Beneficios Anuales:

Tabla 15

Beneficios Anuales alternativa 3

Concepto	Monto (USD)	Comentarios
Aumento en la tasa de recuperación	-	Porcentaje de recuperación se mantiene.
Reducción de costos por no realizar cambios	\$19.964,00	Evitar costos de implementación.
Total, Beneficios Anuales	\$19.964,00	

Uno de los beneficios anuales sería el aumento de la tasa de recuperación de cartera, pero al no implementar ningún cambio de mejora, la tasa de recuperación no tendrá alteraciones positivas por lo que se mantendrá y no tendrá beneficios, lo que si se pudo cuantificar es el ahorro en el que la empresa incurriría al mantener la situación actual y esto se lo considera un beneficio de esta alternativa.

4. Pérdida o ganancia

Tabla 16
Perdida o Ganancia 3

Concepto	Monto (USD)	Comentarios
Costos	\$121.215,00	Lo que está dejando de percibir por no implementar cambios.
Beneficios	\$19.964,00	Lo que evita gastar por mantener la situación sin cambios.
Perdida	(-) \$101.251,00	Según el análisis financiero la alternativa 3 indica que se está perdiendo la oportunidad de aumentar ingresos.

En el análisis de beneficios menos costos se pudo determinar que la implementación de esta alternativa impide que la empresa obtenga resultados positivos, ya que al mantener la situación actual estaría dejando ir la posibilidad de generar aumento en la recaudación lo que para efectos del caso de negocio se conocerá como pérdida.

Selección de alternativa

Relación Costo-Beneficio.

El análisis de costo-beneficio es un proceso de gran importancia para lograr determinar los beneficios económicos que pueden derivar de una decisión, determinando si vale la pena continuar avanzando con la alternativa propuesta. Por otra parte, nos ayuda a evitar ciertas preferencias en las decisiones, específicamente cuando la elección a la que te enfrentas tendrá un impacto en el éxito del proyecto o empresa (MacNeil, 2024).

Expuesto lo anterior se puede decir que la alternativa 1 tiene mejor relación costo-beneficio (7,52) seguida de la alternativa 2 en menor cantidad (5,34). La alternativa 3 no es viable ya que no genera ningún beneficio.

Tabla 17
Relación Costo-Beneficio

Alternativa	Costos	Beneficios	Ganancia	Relación Costo-Beneficio	Comentario
1. Automatización de procesos internos	\$15.900,00	\$119.492,39	\$103.592,39	7,52	Alta ganancia y excelente relación costo-beneficio.
2. Capacitación constante del personal	\$4.064,00	\$21.686,87	\$17.622,87	5,34	Buena opción con costos bajos y buena relación C/B
3. Mantener la situación actual (Statu Quo)	\$141.179,26	\$18.990,29	(-) \$122.188,97	0,13	Lo que deja de percibir por mantener la situación actual.

Ganancias Totales.

La alternativa 1 (Automatización de procesos internos) proporciona la mayor ganancia total, mientras que la alternativa 2 también genera ganancias, pero en menor proporción que la primera y la alternativa 3 no proporciona ningún tipo de ganancia.

Decisión final.

Tras evaluar los resultados económicos y el análisis de costo-beneficio, se concluye que la opción que produce el mayor impacto positivo y los mejores beneficios económicos es la alternativa 1: La automatización de procesos internos en el departamento de cobranzas. La alternativa 2 no se considera, ya que, aunque genera ganancias, estas son menores a las de la alternativa elegida. En cuanto a la alternativa 3, no aporta beneficios adicionales a los que ya posee la empresa, al contrario, se la considera como pérdida ya que impide la oportunidad de mejorar y tener beneficios económicos.

4. Evaluación de Riesgos

La automatización de procesos internos en el departamento de cobranzas presenta una serie de oportunidades para mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones. Sin embargo, como cualquier iniciativa significativa, también conlleva ciertos riesgos que podrían impactar su éxito y sostenibilidad. La evaluación de riesgos es un proceso crítico que nos permite identificar, analizar y gestionar estos riesgos de manera proactiva (SafetyCulture, 2024)

En la actualidad, las empresas necesitan procesos ágiles y seguros, con controles que definan claramente objetivos y garanticen la prevención de riesgos. No identificar, evaluar y corregir dichos riesgos puede afectar la capacidad de una entidad para perdurar en el tiempo y competir con éxito en su sector (Albanese, 2012).

El objetivo de esta sección es proporcionar un marco para la identificación de los riesgos asociados con la implementación de la automatización, evaluar su probabilidad e impacto, y desarrollar estrategias de mitigación. Al hacerlo, buscamos no solo garantizar una transición suave hacia la automatización, sino también proteger los intereses de la organización y de sus empleados. Según Martins (2024) la gestión adecuada de los riesgos es fundamental para maximizar los beneficios de esta iniciativa y minimizar las potenciales repercusiones negativas.

Bajo la opinión y criterio de las personas involucradas en la ejecución de esta alternativa se han identificado 6 riesgos posibles que podrían afectar a la implementación de la alternativa seleccionada, estos son:

- 1) Resistencia al cambio: El personal puede resistirse a la adopción de nuevas tecnologías y procesos.
- 2) Fallos técnicos: Posibles interrupciones del software o hardware que pueden afectar las operaciones.
- 3) Costos adicionales no planificados: Gastos imprevistos en mantenimiento o actualización del sistema.
- 4) Falta de capacitación: El personal puede no recibir la capacitación adecuada, lo que incurriría en la deficiencia del proceso de automatización.
- 5) Problemas de seguridad de datos: Riesgos asociados con la protección de datos sensibles y cumplimiento de normativas.
- 6) Dependencia tecnológica: Aumento de la dependencia de sistemas tecnológicos, lo que puede ser problemático si fallan.

4.1 Estimación de Riesgos

La estimación de riesgos analiza los riesgos del proyecto en función de su probabilidad y gravedad. Una vez que se identifique los riesgos, se podrá calcular el impacto general y otorgarle a cada riesgo la prioridad que le corresponda (Team Asana, 2024).

En esta sección se clasifica a cada riesgo según su probabilidad de ocurrencia y su impacto en el departamento de cobranzas. Se le asigna un valor de 0 a 5 a cada riesgo para calificarlo, el producto entre estas dos calificaciones nos da un valor, el mismo que será clasificado dentro de una escala que va de 0 a 5 si la probabilidad tiene un nivel de riesgo bajo, de 6 a 10 si su probabilidad es media y mayor a 10 se considera con alta probabilidad de riesgo. Para efectos del caso de negocio se realizará un plan de mitigación para aquellos riesgos que sean considerados medios y altos.

Tabla 18

Estimación de riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo (Alto, Medio, Bajo)
Resistencia al cambio	2	4	8 (Medio)
Fallos técnicos	2	5	10 (Alto)
Costos adicionales no planificados	1	4	5 (Bajo)
Falta de capacitación	2	4	8 (Medio)
Problemas de seguridad de datos	0	5	0 (Bajo)
Dependencia tecnológica	3	4	12 (Alto)

De acuerdo con la estimación de probabilidad e impacto de cada riesgo, se llega a la conclusión de elaborar un plan de mitigación a cuatro de estos riesgos que obtuvieron una calificación de riesgo medio y alto.

4.2 Plan de Riesgos y Mitigación

Benavides (2017) define al plan de mitigación como las estrategias adoptadas por la empresa que intentan disminuir la probabilidad de que ocurra el riesgo o minimizar el impacto que podría. Estas estrategias son todas las acciones que se toman por adelantado o también conocidas como acciones proactivas. De este modo, para cada riesgo identificado en COMECSA S. A, se han establecido estrategias específicas que contribuirán a disminuir la posibilidad de que ocurran.

Tabla 19

Plan de Riesgos y Mitigación

Riesgo	Planificación
Resistencia al cambio	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación clara: Informar a los trabajadores sobre los beneficios de la automatización. Involucrar al equipo: Incluir a los trabajadores en el proceso de implementación para fomentar la aceptación.
Fallos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> Pruebas exhaustivas: Realizar pruebas piloto antes de la implementación completa.

Riesgo	Planificación
Falta de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte técnico: Establecer un sistema de soporte técnico robusto para resolver rápidamente los problemas. • Capacitación continua: Proporcionar formación y recursos sobre el nuevo sistema. • Mentoría: Asignar potenciales líderes dentro del equipo para ayudar a otros a adaptarse al cambio.
Dependencia tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de contingencia: Desarrollar un plan para manejar fallos del software, incluyendo procesos manuales. • Diversificación: No depender exclusivamente de un solo proveedor de tecnología. Tener otras alternativas.

5. Plan de implementación.

En esta sección se marca la ruta fundamental para garantizar el éxito de la automatización de procesos internos en el departamento de cobranzas. Este plan detalla las etapas, recursos y acciones necesarias para llevar a cabo la transición de manera efectiva, minimizando las interrupciones operativas y maximizando los beneficios esperados. Al seguir un enfoque estructurado y metódico, podemos asegurar que todas las partes interesadas estén alineadas, que se cumplan los plazos establecidos y que se logren los objetivos propuestos.

Tabla 20

Etapas, responsables y recursos

Etapas	Descripción	Responsable	Recursos
1. Evaluación Inicial	Realizar un análisis detallado de los procesos actuales y definir los requisitos específicos de automatización.	Gerente de Proyecto	Documentación del proyecto, entrevistas a usuarios, acceso a sistemas actuales.
2. Selección del Software	Investigar y seleccionar el software adecuado para la automatización, considerando las necesidades del departamento.	Departamento de sistemas	Comparativas de software, presupuesto, acceso a demos de software.
3. Planificación de la Implementación	Desarrollar un cronograma detallado y asignar recursos necesarios para la implementación.	Gerente de Proyecto	Plan de trabajo, cronograma detallado, herramientas de gestión de proyectos.
4. Capacitación del Personal	Implementar un programa de capacitación para asegurar que todos los empleados estén familiarizados con el nuevo sistema.	Recursos Humanos	Manuales de usuario, materiales de formación, acceso a entornos de prueba.
5. Implementación Técnica	Configurar e instalar el software, realizando pruebas para asegurar su funcionamiento adecuado.	Departamento de sistemas	Hardware y software necesarios, servidores, acceso a sistemas de producción y licencias.

Etapa	Descripción	Responsable	Recursos
6. Monitoreo y Ajustes	Realizar un seguimiento continuo del sistema tras la implementación y ajustar según sea necesario para optimizar el rendimiento.	Gerente de Proyecto	Herramientas de monitoreo, informes de rendimiento, acceso a base de datos.
7. Evaluación de Resultados	Medir el impacto de la automatización en los procesos de cobranza y ajustar estrategias según los resultados obtenidos.	Gerente de Proyecto	Resultados de KPIs, reportes de desempeño, feedback de usuarios

Luego, de haber realizado el plan de implementación es muy importante establecer un cronograma de implementación, en la que se detalla las fases y el tiempo a emplear en la implementación de cada fase, este cronograma permite organizar las actividades de manera secuencial y temporal, facilitando la asignación de recursos y su seguimiento.

Cada barra del diagrama de Gantt representa una etapa del proceso o una tarea de un proyecto y la duración de la misma, cuando se observa en perspectiva, los diagramas de Gantt ofrecen a los miembros del equipo un panorama general acerca de cuál es el trabajo que hay que hacer, quien lo hace y cuando lo hace (Martins, 2024).

Tabla 21
Cronograma de Implementación

Fases	Actividad	Responsable	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Evaluación inicial	Gerente de proyectos	■	■														
2	Selección del Software	Departamento de sistemas			■	■												
3	Planificación de la implementación	Gerente de proyectos					■	■										
4	Capacitación del personal.	Recursos Humanos						■	■	■								
5	Implementación técnica.	Departamento de sistemas									■	■						
6	Monitoreo y ajustes	Gerente de proyectos													■	■	■	■
7	Evaluación de resultados	Gerente de proyectos																■

5. Conclusiones y Recomendaciones

Este caso de negocio aborda la problemática en el proceso de la recuperación de cartera del departamento de cobranzas de la empresa COMECSA S.A. Se ha llevado a cabo una recopilación exhaustiva de información, involucrando a las principales partes interesadas en

este proceso, lo que ha facilitado la identificación de alternativas como posibles soluciones a los objetivos establecidos.

A través de un análisis detallado de tres alternativas viables desde las perspectivas operativa, financiera y estratégica, se concluye que la automatización de los procesos internos en el departamento de cobranzas es la opción más viable. Esta elección se fundamenta en su baja inversión inicial y el potencial incremento en el índice de recuperación de cartera a pesar del escenario conservador, lo que se traducirá en un aumento significativo de las ganancias para la empresa.

La implementación de un software para automatizar estos procesos permitirá un contacto más eficiente con los clientes, facilitando la comunicación con un mayor número de ellos en menos tiempo. Además, proporcionará una segmentación más precisa de la cartera, lo que a su vez permitirá aplicar estrategias más enfocadas según las características de cada cliente.

La automatización en el departamento de cobranzas representa una oportunidad clave para mejorar la eficiencia operativa y aumentar la tasa de recuperación de cartera. Aunque existen riesgos asociados, se ha elaborado un plan de mitigación sólido para reducirlos. Asimismo, el análisis financiero demuestra que los beneficios superan los costos, y esta estrategia está alineada con los objetivos estratégicos del departamento.

Se recomienda llevar a cabo la automatización de procesos de manera escalonada, comenzando con un proyecto piloto que permita evaluar el rendimiento en un entorno controlado y realizar ajustes antes de la implementación completa, minimizando así los riesgos. Es esencial establecer un programa de capacitación integral que incluya formación inicial y continua, así como designar "embajadores" de la automatización para apoyar a sus compañeros en la adaptación al nuevo sistema. Además, se debe implementar un sistema de monitoreo para evaluar el desempeño del proceso automatizado, asegurando que se alcancen los objetivos de recuperación de cartera.

Fomentar una cultura organizacional que valore la innovación es crucial; por lo tanto, se sugiere promover iniciativas que reconozcan y recompensen la adopción de nuevas tecnologías. Finalmente, es fundamental desarrollar un plan de contingencia que incluya protocolos claros para gestionar fallos del sistema, garantizando que el personal esté preparado para responder eficazmente a cualquier inconveniente.

Este caso de negocio emplea una metodología ágil, que facilita una mayor flexibilidad y adaptabilidad a lo largo de su desarrollo. Se recomienda utilizar este enfoque como referencia para el análisis de implementación en otras empresas que operan en el sector de ventas a crédito con la finalidad de cumplir con la premisa que plantea Mullo (2021) "Una venta y colocación adecuada, está reflejada en una cartera sana y una mínima gestión de cobranza" (p.23).

Referencias

- Albanese, D. E. (2012). ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS: APLICACIÓN DE UNA MATRIZ DE RIESGO EN EL MARCO DE UN PLAN DE PREVENCIÓN CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS. *Revista Base*, 206-2015.
- Benavides Gallegos, C. (28 de Noviembre de 2017). *Linkedin*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/como-crear-un-plan-de-mitigaci%C3%B3n-o-contingencia-benavides-gallegos>
- Castellanos Paredes, D. (2021). Impacto del mercado de financiamiento informal en Ecuador. *La Barra Espaciadora*, 21.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc-Gran-Hill Internacional.
- COMECSA. S.A., 2023. *Nivel de morosidad de los clientes al 31 de diciembre del 2023*.
Departamento de Cobranzas
- Flokzu. (2018). *Flokzu*. Obtenido de <https://www.flokzu.com/2018/02/22/reducing-costs-through-workflow-automation/>
- González, P. (11 de Diciembre de 2023). Crédito directo, un producto financiero que atrae a mujeres y millennials. *Primicias*.
- Gutiérrez Peralta, S., Peralta Castillo, A., & Mayrena Bellowín, M. (2021). Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí, Nicaragua, durante el primer semestre del año 2020. *Revista Científica ESTELÍ*, 149-165.
- León Vega, L. S., & Espinoza Alcivar, E. I. (2023). Análisis de los factores que intervienen en el crecimiento de cartera vencida de empresas servicios financieros. *INNOVA Research Journal*, 188-201.
- López Salazar, A., Contreras Soto, R., & Martínez Rojas, J. C. (2008). Análisis de las problemáticas financieras, estratégicas y comerciales de las empresas de Celaya. *EUMED*.
- MacNeil, C. (11 de Enero de 2024). *asana*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/cost-benefit-analysis>
- Martins, J. (20 de Febrero de 2024). *asana*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/project-risk-management-process>
- Martins, J. (2 de Febrero de 2024). *asana*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/gantt-chart-basics>
- Matas, A. (Marzo de 2018). *Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión*. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038 SCIELO:
- Merlo, M., Scarfó, E., Vélez, I., Sandoval, J., Castilla, P., & Ortiz, D. (2022). *Análisis Financiero Integral*. ALPHA.
- Moreta, V., & Caisa, D. (Febrero de 2014). *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7307/1/138%20MKT.pdf>

- Morgan, D. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research*. SAGE Publications, Inc.
- Mullo Mora, M. R. (Agosto de 2021). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Estrategias-recuperacion-cartera.pdf>
- Roncancio, G. (26 de Mayo de 2023). *Pensemos*. Obtenido de Gestión Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/indicadores-de-gestion-tipos-y-ejemplos>
- SafetyCulture. (08 de Febrero de 2024). *SafetyCulture*. Obtenido de <https://safetyculture.com/es/temas/evaluacion-de-riesgos/>
- Team Asana. (25 de Febrero de 2024). *Asana*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/risk-matrix-template>
- Universidad Andina Simón Bolívar y EQUIFAX. (2024). *Barómetro de acceso al crédito. Una mirada a los avances en el acceso al crédito y sus limitantes 2019-2023*. Quito: Universidad Simón Bolívar .
- Vásquez, J. (2019). *Universidad Anáhuac*. Obtenido de https://www.anahuac.mx/mexico/biblioteca/sites/default/files/inline-files/escala_Likert.pdf
- Velasteguí, E., & Sánchez, C. (6 de Julio de 2017). La gestión de cobranza y la automatización por una base de datos. *Visionario Digital*, págs. 41-54. Obtenido de <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/view/257/560>