

**Escuela Superior Politécnica del Litoral**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

Propuesta de modelo de gestión para recuperación de cartera de una  
empresa comercializadora de equipos de imagenología.

ADMI-1235

**Proyecto Integrador**

Previo la obtención del Título de:

**Licenciado en Administración de Empresas**

**Presentado por:**

Juan Sebastián Cañarte Murillo

Bryan Daniel Mora Bazuerto

Guayaquil - Ecuador

Año: 2025

## **Dedicatoria**

---

Con todo el cariño y gratitud, dedicamos este proyecto a quienes han sido la fuerza y el motor que nos impulsó a culminar esta etapa académica.

A nuestras familias, que, con amor incondicional, paciencia y sacrificio nos apoyaron en los momentos de mayor dificultad. Sus consejos, valores y enseñanzas nos guiaron para mantenernos firmes en la búsqueda de nuestros sueños.

A nuestros padres, pilares fundamentales de nuestra formación, quienes con esfuerzo, ejemplo y dedicación nos enseñaron el verdadero significado de la perseverancia y el compromiso.

A nuestros seres queridos, hermanos, amigos y personas cercanas, que supieron comprender las largas horas de estudio, la ausencia en reuniones y el tiempo dedicado a este trabajo, motivándonos con sus palabras de aliento y compañía.

Finalmente, dedicamos este logro a Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, por permitirnos llegar hasta este punto, por abrir caminos en medio de las dificultades y por guiarnos con esperanza hacia el futuro.

## **Agradecimiento**

---

Expresamos nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la culminación de este proyecto, el cual representa no solo un requisito académico, sino también una experiencia de aprendizaje y crecimiento personal.

A la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), por ser el espacio en el que adquirimos conocimientos, valores y herramientas que fortalecen nuestra formación profesional. A sus autoridades y a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, por abrirnos las puertas y brindarnos el respaldo necesario para desarrollar nuestra carrera.

De manera especial, nuestro sincero reconocimiento a nuestros docentes y tutores, quienes con paciencia, compromiso y profesionalismo compartieron su experiencia y conocimientos, orientándonos en cada etapa de la investigación. Sus observaciones y aportes enriquecieron notablemente este trabajo.

Agradecemos también a la empresa XYZ, por facilitarnos información clave y por confiar en nuestro esfuerzo, lo que permitió que la propuesta planteada tenga un enfoque práctico y aplicable a la realidad empresarial.

A nuestros compañeros y amigos, que nos brindaron palabras de ánimo, consejos y momentos de motivación en los períodos más exigentes de esta etapa académica.

Finalmente, nuestro mayor agradecimiento es para nuestras familias, ellos, con amor, paciencia y comprensión, nos sostuvieron en los momentos más difíciles, nos dieron aliento cuando flaqueamos y celebraron con nosotros cada pequeño logro, a ellos les debemos no solo este proyecto, sino también la fortaleza que nos ha permitido llegar hasta aquí.

## **Declaración expresa**

---

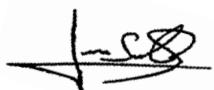
Nosotros Juan Sebastián Cañarte Murillo y Bryan Daniel Mora Bazuerto acordamos y reconocemos que:

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.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, 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 al/los autor/es 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, 29 de mayo del 2025.



Juan Sebastián Cañarte



Bryan Daniel Mora

## **Evaluadores**

---

**Ronal Campoverde Aguirre, PhD.**

Profesor de Materia

---

**Giovanny Bastidas Riofrio, MSc.**

Tutor de proyecto

## **Resumen**

La presente investigación propone un modelo de gestión integral para optimizar la recuperación de cartera en una empresa dedicada a la comercialización de equipos médicos de imagenología en Ecuador, el estudio parte del diagnóstico de la situación actual de la empresa XYZ, la cual presenta un crecimiento de activos, pero enfrenta serios problemas en su proceso de cobranza, reflejados en elevados índices de morosidad, baja rotación de cuentas por cobrar y un incremento sostenido de la cartera vencida, el enfoque metodológico adoptado es mixto, con predominancia cualitativa-descriptiva y apoyo en indicadores cuantitativos, utilizando técnicas como el análisis documental, entrevistas semiestructuradas, aplicación de KPIs (DSO, *aging report*, porcentaje de cartera vencida), así como herramientas de mejora continua como la metodología PHVA y la Matriz de Marco Lógico, los resultados evidenciaron que la empresa no cuenta con protocolos estandarizados, segmentación de clientes por riesgo ni automatización tecnológica en el área de cobranzas, lo que genera dependencia de prácticas empíricas y compromete la liquidez organizacional, a partir de este diagnóstico, se planteó un modelo integral de gestión basado en estrategias preventivas, operativas y correctivas, apoyado en el uso de indicadores de desempeño, segmentación de clientes, protocolos formales y herramientas tecnológicas (SAP/CRM), la propuesta busca fortalecer la sostenibilidad financiera de la empresa, optimizar los tiempos de recuperación, reducir la cartera vencida y mejorar la competitividad en el sector salud, asimismo, constituye un aporte teórico-práctico que puede servir como base para futuras investigaciones o implementaciones en empresas de características similares.

**Palabras clave:** Gestión de cobranzas, recuperación de cartera, equipos médicos, PHVA, Marco Lógico, indicadores financieros, morosidad.

## **Abstract**

*This research proposes a comprehensive management model to optimize the recovery of the portfolio in a company dedicated to the commercialization of medical imaging equipment in Ecuador, the study is based on the diagnosis of the current situation of the XYZ company, which presents a growth of assets, but faces serious problems in its collection process. reflected in high delinquency rates, low turnover of accounts receivable and a sustained increase in the non-performing portfolio, the methodological approach adopted is mixed, with a qualitative-descriptive predominance and support in quantitative indicators, using techniques such as documentary analysis, semi-structured interviews, application of KPIs (DSO, aging report, percentage of non-performing loans), as well as continuous improvement tools such as the PHVA methodology and the Logical Framework Matrix. The results showed that the company does not have standardized protocols, customer segmentation by risk or technological automation in the area of collections, which generates dependence on empirical practices and compromises organizational liquidity, from this diagnosis, a comprehensive management model based on preventive, operational and corrective strategies was proposed, supported by the use of performance indicators, customer segmentation, formal protocols and technological tools (SAP/CRM), the proposal seeks to strengthen the financial sustainability of the company, optimize recovery times, reduce the overdue portfolio and improve competitiveness in the health sector, likewise, it constitutes a theoretical-practical contribution that can serve as a basis for future research or implementations in companies with similar characteristics.*

**Keywords:** Collection management, portfolio recovery, medical equipment, PHVA, Logical Framework, financial indicators, delinquency.

## **Índice general**

Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Declaración expresa .....	IV
Resumen.....	VI
<i>Abstract</i> .....	VII
Índice general.....	VIII
Siglas.....	XI
Índice de tablas .....	XII
Capítulo 1.....	1
1.1.    Introducción .....	2
1.2.    Definición del problema .....	3
1.3.    Justificación del problema .....	4
1.4.    Objetivos.....	5
1.4.1.    Objetivo General.....	5
1.4.2    Objetivos Específicos.....	5
1.5    Marco Teórico.....	5
1.5.1    Estructura del sector sanitario en Ecuador.....	7
1.5.2    Comportamientos de los sistemas de Salud en Ecuador .....	8
1.5.3    Retos en el área de cobranza de equipos médicos de imagenología.....	9
Capítulo 2.....	11

2.1 Enfoque metodológico de la investigación .....	12
2.2 Diseño y tipo de investigación .....	13
2.3 Población y muestra .....	13
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	14
2.5 Indicadores utilizados (KPIs) .....	18
2.6 Análisis documental del proceso de cobranza.....	20
2.6.1 Aplicación de la metodología PHVA en la investigación .....	23
2.7 Aplicación de la Matriz del Marco Lógico .....	26
2.8 Resultados por objetivos específicos.....	26
Capítulo 3.....	28
3.1 Diagnóstico del proceso de cobranza en la empresa XYZ.....	29
3.1.1 Hallazgos del análisis documental, entrevistas y situacional .....	29
3.1.2 Validación metodológica del diagnostico.....	31
3.1.3 Evaluación del proceso actual de cobranza de la empresa .....	33
3.2 Análisis de mejores prácticas de gestión de cobranzas .....	34
3.2.1 Manual de Crédito (bloqueo SAP, segmentación, garantías, límites de crédito).....	34
3.2.2 Relevancia de las mejores prácticas para XYZ .....	36
3.3 Propuesta del modelo de gestión de cobranzas .....	38
3.3.1 Aplicación del marco lógico.....	38
3.3.2 Aplicación práctica de la metodología PHVA en el área de cobranzas de XYZ .....	44

3.3.3 Modelo integral propuesto para XYZ.....	46
3.3.4 Vinculación con el Marco Lógico .....	49
Capítulo 4.....	51
4. 1 Conclusiones .....	52
4.2 Recomendaciones.....	53
Referencias.....	55
APÉNDICE A .....	58
APÉNDICE B .....	62
APÉNDICE C .....	65

## Siglas

DSO: *Days Sales Outstanding* (Días de Ventas Pendientes de Cobro)

KPI: *Key Performance Indicator* (Indicador Clave de Desempeño)

PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar

MML: Matriz de Marco Lógico

OMS: Organización Mundial de la Salud

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

MSP: Ministerio de Salud Pública

MIES: Ministerio de Inclusión Económica y Social

ISSFA: Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas

ISSPOL: Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional

SAP: *Systems, Applications and Products in Data Processing*

CRM: *Customer Relationship Management* (Gestión de Relación con Clientes)

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

## **Índice de tablas**

Tabla 1 Actividades desempeñadas por el área de Cobranza .....	20
Tabla 2 Etapas del ciclo PHVA al contexto de XYZ: .....	24
Tabla 3 Cronograma PHVA adaptado a XYZ: .....	25
Tabla 4 Indicadores principales: .....	34
Tabla 5 Principales elementos del modelo: .....	35
Tabla 6 Segmentación de clientes en XYZ (caso Ecuador).....	37
Tabla 7 Matriz de marco lógico vertical .....	43
Tabla 8 Ejemplo aplicado a XYZ: .....	46
Tabla 9 Proceso de cobranza propuesto para la empresa XYZ .....	49

## **Capítulo 1**

## **1.1. Introducción**

El ámbito de comercialización de equipos de imagenología representa un componente esencial dentro de la medicina contemporánea, ya que involucra la distribución y venta de tecnología destinada a la obtención de imágenes médicas. Estos dispositivos resultan clave para llevar a cabo procesos de diagnóstico, tratamiento y monitoreo de múltiples patologías, permitiendo una atención médica más precisa y eficiente. “*El dinámico mercado de dispositivos médicos, en constante crecimiento y diversificación, refleja las tendencias actuales en tecnología y salud. Se estima que existen más de 2 millones de variantes de estos dispositivos a nivel mundial, clasificados en múltiples grupos genéricos*” (OMS, 2023).

Para la empresa de carácter privado que denominaremos como “XYZ” debido a términos legales y de privacidad, la compra y comercialización de equipos de imagenología representa una actividad estratégica de gran relevancia, ya que conforma uno de los pilares de su modelo de negocio y les posibilita atender a un mercado amplio y en constante expansión. Estas acciones no se limitan únicamente a la venta de tecnología médica de última generación, sino que también incluyen la provisión de servicios de soporte técnico y soluciones integrales orientadas a optimizar la calidad de la atención brindada a los pacientes.

La gestión de cartera es crucial para la salud financiera de cualquier empresa, incluyendo a la empresa XYZ. Una gestión eficaz de la cartera, que incluye la recuperación de cuentas por cobrar, impacta directamente en la liquidez, rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, como lo menciona (Morales A. , 2014) “*Crédito y cobranza proporciona a las empresas las herramientas para aumentar las ventas y los ingresos en sus ciclos financieros.*” Tener en cuenta también el flujo de efectivo constante ya que “*Al optimizar los flujos de entrada y salida de efectivo y gestionar adecuadamente las posiciones bancarias, se minimiza la necesidad de recurrir a financiación externa para cubrir desfases temporales de tesorería, reduciendo así los costes financieros asociados.*” (ANFIX, 2023).

Actualmente la Empresa XYZ en la gestión de cartera de clientes presenta retos con la ejecución de sus estrategias de cobranzas debido a que no se implementa un modelo adecuado de gestión de cartera, se alinea más con la cobranza de modalidad empírica, esto es más común de lo que parece en empresas que se encuentran en constante crecimiento, puesto que, no se plantea una relación directa en el crecimiento de los activos con las cobranzas, esto se debe a que concentran su mayor esfuerzo en las áreas de ventas y comercialización en comparación a las de cobranzas.

Estos problemas se reflejan el crecimiento de los indicadores de cobranzas. Un claro ejemplo de indicador de cobranzas que se debe tener en cuenta es el porcentaje de variación de cartera vencida y la morosidad de la cartera.

### **1.2. Definición del problema**

Empresa XYZ. es una empresa centralizada en la comercialización de equipos médicos de imagenología en el sector público y privado de la salud en Ecuador, actualmente a pesar de demostrar un crecimiento del 28.75% en sus activos en el 2024 (EMIS, 2024), la empresa ha registrado una disminución del 0.89% en su margen neto en el mismo año, lo que evidencia que la empresa enfrenta problemas significativos en el área de cobranza que se puede ver reflejado en la morosidad de los clientes y la baja rotación de cuentas por cobrar.

Entre los principales problemas que presenta la empresa, se encontraron un nivel alto de morosidad de los clientes, una disminución en la rotación de las cuentas por cobrar y a su vez un creciente en la cartera vencida. Lo cual ha llevado unos retrasos constantes en los pagos recibidos, acuerdos informales sin sustento y una limitación en las gestiones de cobro. La empresa en la actualidad no tiene un modelo de gestión definido para la recuperación de la cartera que facilite la planificación, ejecución y el control de manera eficiente los procesos del área de cobranza.

Al realizar un análisis de la cartera mes a mes de los años 2023 y 2024, se evidenció unas variaciones significativas, las cuales reflejan un aumento en la cartera vencida. Por ejemplo, en febrero del 2024 se registró un aumento del 159,12% en comparativa al mes de febrero del 2023, mientras que en los meses consiguientes se presentan un aumento del 99,27% y 120,71% para marzo y abril respectivamente.

Estas variaciones demuestran que el proceso de la recuperación de cartera no sigue una tendencia estable, lo cual podría estar relacionado con la falta de una estrategia y un modelo de gestión acorde a la situación de la empresa.

Unos de los factores que agravan la situación del proceso de cobranza, se destacan: la falta de un protocolo a seguir para la negociación de la deuda, una comunicación débil con los clientes con dificultades de pago y la falta de aplicación de indicadores de cobranza que faciliten la evaluación correcta del procedimiento del área.

### **1.3. Justificación del problema**

La gestión eficiente del portafolio de cobranzas es uno de los aspectos más importantes para asegurar el bienestar financiero de una empresa, especialmente para aquellas que operan en un sector estrictamente sensible y regulado como la salud.

En el caso de la Empresa XYZ, una empresa dedicada a la comercialización de equipos de imágenes se ha evidenciado un crecimiento de activos, lo que indicó una expansión exitosa del negocio. Este crecimiento no ha sido correspondido con una mejora en las estrategias de cobranzas, resultando en un aumento considerable de la cartera vencida en comparativa entre los años 2023 y 2024.

La falta de un modelo de gestión establecido en el área de cobranzas ha logrado que la empresa sea dependiente de prácticas empíricas, dando como resultado, que los procesos de recuperación de cartera tengan una ineffectividad que pone en riesgo la rentabilidad. También puede haber un mal manejo de las demandas de pago. Este escenario destaca la necesidad de

proponer un modelo de gestión que sea de naturaleza integral y nos permita monitorear todo el proceso de cobros mediante indicadores tales como el porcentaje de variación de la cartera vencida y el nivel de morosidad de la cartera.

Además, existe una relación directa entre la mejora del proceso de cobranzas y las ventas. Por lo tanto, realizar unas mejoras significativas en el área de cobros no solo pueden reducir la reincidencia de pagos pendientes, sino también generar una contribución positiva a las ganancias de la empresa.

#### **1.4. Objetivos**

##### ***1.4.1. Objetivo General***

Proponer un modelo de gestión integral para el proceso de cobranza en una empresa de venta de equipos médicos, basado en el análisis de la situación actual y la incorporación de mejores prácticas, con el fin de optimizar la recuperación de cartera

##### ***1.4.2 Objetivos Específicos***

1. Analizar la situación actual del proceso de cobranza a través de los KPIs y recuperación de cartera en la empresa, identificando fortalezas, debilidades y áreas de mejora.
2. Investigar las mejores prácticas y modelos de gestión de cobranza aplicables al sector de venta de equipos médicos, para la mejora del propuesto.
3. Proponer un modelo de gestión con estrategias preventivas, operativas y correctivas, adaptado a las características y necesidades de la empresa, que mejore los niveles de recuperación de cartera.

#### **1.5 Marco Teórico**

##### **Equipos médicos de imagenología**

Los equipos médicos de imágenes están diseñados para brindar representaciones visuales de cualquier parte interna del cuerpo humano, con el objetivo de ayudar con el diagnóstico, seguimiento o tratamiento de diversas enfermedades o patologías. En la

medicina moderna estas tecnologías se encuentran en una constante innovación por lo que permite obtener un diagnóstico más efectivo sin la necesidad de recurrir a procedimientos invasivos para el cuerpo humano.

Dentro de los equipos más comunes se encuentran diferentes tecnologías como los sistemas de rayos X, tomografía computarizada (TC), resonancia magnética (RM), ecografía (ultrasonido) y los equipos de medicina nuclear por ejemplo tomógrafo por emisión de protones (PET).

Estas tecnologías representan una herramienta muy importante en el servicio de la medicina moderna, no solo por la precisión de realizar diagnósticos, sino también por su ayuda en la toma de decisiones y en la facilidad en la ejecución de tratamientos. La constante innovación de estos equipos ha logrado un incremento del valor en el mercado mundial de salud, lo que conllevaría una mejoría en las gestiones de ventas y recuperación de cartera, la cual ganaría una relevancia mayor para sostenibilidad financiera en el mercado sanitario de Ecuador.

### **Proceso de Cobranza**

El proceso de cobranza es un elemento fundamental dentro del área financiera para toda institución, por lo que influye en la recuperación del capital invertido de la empresa y ayuda a mantener un flujo de caja. “*La cobranza es el proceso mediante el cual se busca recuperar los pagos pendientes de clientes que tienen deudas vencidas. En cuanto a los tipos de cobranza que puede hacer un negocio, hay varios; por ejemplo, la cobranza preventiva, la cobranza administrativa, extrajudicial y la cobranza judicial.*” (Moonflow, 2025)

La cobranza se puede dividir en cuatro tipos, entre ellos se tiene: preventiva, administrativa, extrajudicial y judicial. La cobranza preventiva se lleva a cabo previo al vencimiento de la factura, se puede realizar a través de recordatorios y aplicando una segmentación de los clientes, para así poder reducir una morosidad antes de que suceda. La

cobranza administrativa, se emplea cuando la cartera del cliente no ha superado los noventa días de vencimiento y se gestiona mediante llamadas, correos electrónicos o herramientas automatizadas, en caso de no recibir buenos resultados se implementaría la cobranza extrajudicial, se recurre a técnicas de negociaciones formales mediante acuerdos de pago sin recurrir a una instancia legal. Por último, la cobranza judicial se reserva para los clientes que superan los noventa días de vencimiento, donde se inicia un proceso legal con respaldo documental y de antecedentes dados para llegar a esta instancia.

#### **1.5.1 *Estructura del sector sanitario en Ecuador***

El sistema de Salud en Ecuador se encuentra divido principalmente por dos sectores, Púbico y Privado.

El sector público está compuesto por varias instituciones de carácter social y de la salud como el “*Ministerio de Salud Pública (MSP), el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) e Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL)*” (Vaccaro, 2023), estas entidades brindan servicios de salud a toda la población mediante el uso de programas y establecimientos en los que se incluye a la población asegurada y no asegurada.

Por otro lado, para el sector privado “*comprenden entidades con fines de lucro como por ejemplo hospitales, clínicas, dispensarios, consultorios, farmacias y empresas de medicina prepagada; Organizaciones no lucrativas de la sociedad civil y de servicio social*” (Vaccaro, 2023).

De acuerdo como lo menciona (Lucio et al., 2011) los seguros privados y las empresas de medicina prepagada cubren aproximadamente al 3% de la población, concentrándose principalmente en los estratos socioeconómicos de ingresos medios y altos.

Este segmento accede a servicios de salud a través de planes que ofrecen una mayor cobertura y acceso a recursos médicos especializados.

En el mismo documento también hace referencia a que en las principales ciudades del país existen cerca de 10.000 consultorios médicos particulares. Estos consultorios, en su mayoría, cuentan con infraestructura y tecnología básica que les permite ofrecer atención primaria y algunos servicios especializados. La modalidad de pago en estos establecimientos suele ser directa y de bolsillo, es decir, los pacientes abonan los costos en el momento mismo de la consulta o tratamiento, sin intermediación de seguros. Esta modalidad es común entre quienes no cuentan con cobertura aseguradora o prefieren una atención más inmediata y personalizada.

### ***1.5.2 Comportamientos de los sistemas de Salud en Ecuador***

Entre el año 2000 y el 2020, los establecimientos de salud del sector público experimentaron un aumento del 9,44%. Los establecimientos de salud privados con fines de lucro crecieron un 38,16% en ese mismo periodo, mientras que los privados sin fines de lucro registraron un incremento del 14,95%.

A lo largo de estos 20 años, el crecimiento del sistema público de salud ha sido irregular, con períodos alternados de expansión durante dos o tres años consecutivos seguidos de descensos, repitiendo este patrón varias veces.

En contraste, el sistema de salud privado ha mostrado un crecimiento más constante y sostenido a lo largo del tiempo (INEC, 2022)

Se debe tener en cuenta también la perspectiva general del sector de salud en Ecuador, un claro indicador a considerar es “*El rubro de gasto que ha crecido de poco más de 100 millones en el 2007 a más de 380 millones en el 2013. Toda esta inversión ha significado mejorar drásticamente el acceso de la población a los servicios públicos*”. (Malo-Serrano & Malo-Corral, 2014).

Basándose en toda la información que se encuentra sobre el área de salud en Ecuador y que en gran parte el sector privado y público aumentan su participación dentro del país se evidencia el surgimiento de una necesidad la cual implica el abastecimiento de equipos médicos adecuados y a la altura de las necesidades en las diferentes áreas médicas,

Se encuentra una relación directamente proporcional lo que significa que a medida que el sector público y privado de salud en el Ecuador aumenta su demanda, la oferta de ventas de equipos médicos de imágenes también aumenta, dando entrada a este mercado en el sector de la salud del país.

### ***1.5.3 Retos en el área de cobranza de equipos médicos de imagenología.***

Uno de los retos más comunes dentro de este sector es el adeudamiento de las entidades, tanto públicas como privadas, por ejemplo, “*El IESS adeuda alrededor de USD 1.300 millones a la red de prestadores externos a nivel nacional y este año, en el periodo de enero al 22 de mayo, se ha pagado USD 272,9 millones, es decir el 21%*” (IEES, 2025) , esto refleja un claro reto entre cobradores ya que eso implica un retraso en los pagos realizados debido a que depende mucho de la cantidad adeudada, el porcentaje de representación con prestadores externos y el nivel de prioridad de pago.

En segundo lugar, se encuentra la falta de un canal de comunicación eficiente con clientes morosos lo que genera “*La falta de respuesta, la evasión o el rechazo de los clientes a comunicarse y dificultan el proceso de cobranza*” lo que desencadena la lentitud en el proceso de recaudación, “*Esto puede deberse a diversos factores, como la falta de seguimiento cercano de los plazos de pago o la resistencia de los clientes a cumplir con sus obligaciones*” (Momomnfl, 2025).

Y, por último, los modelos de pagos, que interfieren en el horizonte de tiempo de pago y sus montos según el tipo de servicio prestado, los cuales se encuentran divididos en venta de equipos, venta de repuestos y mantenimientos preventivos o correctivos. Estos

modelos de pagos suelen verse afectados por los tipos de servicios mencionados, esto cambia constantemente y pueden variar el periodo de pago adaptándose a las necesidades tanto del cliente como del proveedor, sin embargo, esto cambia las proyecciones de los ingresos esperados y cambia la modalidad de cobro.

## **Capítulo 2**

## **2.1 Enfoque metodológico de la investigación**

La presente investigación se desarrolla dentro de un enfoque cualitativo-descriptivo complementado con elementos cuantitativos, con el propósito de analizar el proceso de cobranza vigente en la empresa XYZ y plantear un modelo teórico de gestión integral, el diseño es no experimental, ya que no se manipulan variables independientes, como los términos de crédito, condiciones contractuales, ni políticas internas del área de cobranza, las cuales se observan en su estado natural, la información se recoge en un momento determinado del tiempo (segundo semestre del año 2024), lo que caracteriza al estudio como de corte transversal.

El estudio combina técnicas de análisis para facilitar la búsqueda y auto comprensión del mismo, entre los principales utilizados en este presente trabajo de titulación se encuentran:

- **DSO (Days Sales Outstanding):** mide el número promedio de días que la empresa tarda en recuperar sus cuentas por cobrar desde la emisión de la factura. (Abrams, 2025)
- **Aging report:** es un informe que clasifica las cuentas pendientes de pago según el tiempo de vencimiento (por ejemplo, 0–30, 31–60, más de 90 días), lo cual permite identificar clientes con mayor riesgo de mora. (Bauter, 2024)
- **Porcentaje de cartera vencida:** representa la proporción del total de cuentas por cobrar que no han sido cobradas dentro del plazo acordado, siendo un indicador clave de la eficiencia en la gestión de cobranza. (Araujo, 2016)

Estos elementos permiten realizar un diagnóstico completo de la situación actual y fundamentar el diseño del modelo teórico propuesto para mejorar la recuperación de cartera en la empresa XYZ.

## **2.2 Diseño y tipo de investigación**

El presente estudio es de tipo descriptivo y propositivo, es descriptivo porque se orienta a identificar y caracterizar la situación actual del proceso de cobranza en la empresa XYZ, mediante el análisis documental, entrevistas y evaluación de indicadores, ala vez, es propositivo ya que, a partir de este diagnóstico, se plantea un modelo teórico de gestión integral que facilite la recuperación de cartera, a través de lineamientos y estrategias aplicables en el futuro ( (Sampieri, 2014)).

Es importante señalar que la investigación no contempla la ejecución práctica del modelo planteado, por lo que no se establecen relaciones causales ni se aplican pruebas experimentales. Esta decisión constituye una limitación, ya que la propuesta queda en el plano teórico y no se valida empíricamente su impacto en la empresa. No obstante, se espera que el modelo sirva como base para estudios posteriores o para su eventual implementación por parte de la organización.

## **2.3 Población y muestra**

Dado que el objetivo del estudio no es realizar inferencias estadísticas a una población mayor, sino comprender en profundidad el proceso de cobranza de la empresa XYZ, se opta por un muestreo no probabilístico por conveniencia, una técnica que permite seleccionar a los participantes con base en su accesibilidad, experiencia directa y pertinencia para el objeto de estudio, esta técnica se justifica porque los sujetos seleccionados poseen conocimientos técnicos, operativos y estratégicos relevantes sobre las actividades y desafíos del área de cobranza. (Stewart, 2025)

La población de interés está conformada por los funcionarios que participan activamente en el diseño, ejecución y supervisión de las estrategias de recuperación de cartera dentro de la empresa, para efectos del estudio, se ha definido una muestra intencionada de tres personas directamente involucradas en este proceso:

**Jefa del área de cobranza:** responsable de la planificación, ejecución y control de las gestiones de cobro, su aporte es esencial para comprender los flujos de trabajo, los protocolos aplicados y los principales obstáculos operativos.

**Gerente comercial:** supervisa la relación con los clientes, las condiciones de venta y los términos contractuales, su visión contribuye a entender cómo las políticas comerciales impactan en el cumplimiento de pagos.

**Jefa de ventas:** participa en la etapa previa al proceso de facturación y tiene contacto directo con los clientes. Su experiencia permite identificar prácticas preventivas o fallas que influyen en la formación de la cartera vencida.

La limitación de este tipo de muestreo radica en que los resultados obtenidos no son generalizables a otras empresas ni siquiera necesariamente a toda la organización, ya que se basan en las percepciones y conocimientos de un grupo reducido, no obstante, estos informantes fueron seleccionados estratégicamente por su cercanía con el fenómeno estudiado y por su capacidad para aportar información clave y contextualizada sobre el proceso de cobranza.

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Para cumplir con los objetivos de la investigación, se emplearán las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información, cada uno adaptado a las características cualitativas y descriptivas del estudio:

### **a) Análisis documental**

Se realizará una revisión sistemática y detallada de documentos internos proporcionados por la empresa XYZ, que incluyen: el manual de cobranzas, políticas internas, *aging reports* históricos, y reportes de KPIs, este análisis seguirá un flujo metodológico estructurado que consiste en:

- Identificación y recolección de los documentos clave relacionados con el proceso de cobranza.
- Clasificación de contenidos en categorías temáticas: protocolos operativos, responsables de gestión, indicadores utilizados, mecanismos de seguimiento y control.
- Evaluación crítica de las fortalezas, debilidades y vacíos normativos o metodológicos presentes en los documentos.
- Cruzamiento de la información documental con las entrevistas, para validar consistencias o detectar contradicciones.

El análisis documental permitirá comprender cómo se organiza formalmente el proceso de cobranza y qué tan alineadas están las prácticas actuales con las políticas institucionales (Willims, 2024)

#### **b) Entrevistas semiestructuradas**

Se utilizará este instrumento para recoger información cualitativa profunda directamente de los actores clave del proceso de cobranza, la entrevista semiestructurada se eligió en lugar de una encuesta porque permite adaptar las preguntas al perfil del entrevistado, profundizar en temas específicos, y obtener opiniones, percepciones y sugerencias en contexto.

Las entrevistas estarán organizadas en secciones diferenciadas, adaptadas a cada entrevistado, las principales secciones generales serán:

- Información general y rol del entrevistado
- Percepción del proceso actual de cobranza
- Evaluación de las políticas internas y protocolos aplicados
- Experiencia con clientes morosos y barreras más comunes
- Propuestas o recomendaciones para mejorar la recuperación de cartera

Cada entrevista incluirá preguntas abiertas, cerradas y escalas tipo Likert, las preguntas se ajustarán a los roles (jefa de cobranza, gerente comercial y jefa de ventas), se realizó una validación de contenido del guion de entrevista con expertos académicos y profesionales del área administrativa, quienes ofrecieron retroalimentación sobre la claridad, pertinencia y secuencia de las preguntas, no se consideró necesario realizar una prueba piloto formal, debido a que se trata de un grupo reducido y focalizado. (CVZEN, 2025)

Las ventajas de utilizar entrevistas semiestructuradas incluyen la posibilidad de captar matices, profundizar en temas relevantes y obtener una visión contextualizada de los problemas, entre sus desventajas, está el tiempo de aplicación, la dificultad para comparar respuestas y la posibilidad de sesgo subjetivo, aunque estos riesgos serán minimizados mediante el cruce con datos documentales y análisis de indicadores.

#### **c) Análisis situacional del proceso de cobranza**

Se realizará un mapeo completo del proceso actual de cobranza, desde la emisión de la factura hasta el cierre contable o envío a cobranza judicial, para ello, se elaborarán diagramas de flujo, se identificarán puntos de control, cuellos de botella y relaciones interdepartamentales (comercial, ventas y cobranzas), se utilizarán herramientas como el análisis FODA operativo, y se vinculará este análisis con los resultados del análisis documental y las entrevistas, el objetivo es comprender el funcionamiento real del proceso y evaluar su alineación con buenas prácticas de gestión.

#### **d) Aplicación de la Matriz del Marco Lógico (MML)**

La Matriz del Marco Lógico (MML) se utilizó como herramienta metodológica fundamental para organizar y estructurar el proceso investigativo. Su aplicación permitió transformar el diagnóstico en una propuesta coherente y sistemática, al integrar de manera lógica el problema central, los objetivos, los resultados esperados, las actividades necesarias

y los supuestos externos que pueden influir en la ejecución del modelo de gestión integral de cobranzas.

En este contexto, la MML se desarrolló en cuatro fases principales:

- Identificación del problema central y sus causas: A partir del diagnóstico presentado en el Capítulo 3, se determinó como núcleo la “alta cartera vencida en la empresa XYZ”, identificando sus causas directas (ausencia de protocolos, descoordinación interdepartamental, falta de segmentación y control crediticio) e indirectas (cultura organizacional orientada más a ventas que a cobranzas, trámites burocráticos de clientes públicos).
- Formulación de objetivos y fines: Se plantearon objetivos específicos orientados a reducir la morosidad y mejorar la recuperación de cartera. A nivel estratégico, el fin último de la propuesta es contribuir a la sostenibilidad financiera de la empresa mediante una gestión estructurada, mientras que el propósito inmediato es implementar un modelo integral de cobranzas que optimice la liquidez y reduzca los tiempos de recuperación.
- Definición de actividades y resultados esperados: En la matriz se especificaron las actividades clave como: la segmentación de clientes por riesgo, el diseño de protocolos de cobranza escalonados, la integración de KPIs (DSO, aging report y porcentaje de cartera vencida) y la incorporación de herramientas tecnológicas (SAP/CRM). Estas actividades se vincularon con resultados esperados, tales como la reducción del DSO, disminución de la cartera vencida mayor a 90 días y la formalización de acuerdos de pago documentados.
- Supuestos e indicadores de verificación: Finalmente, se establecieron los factores externos que podrían condicionar la propuesta (estabilidad económica y normativa en el sector salud, disposición de la empresa para adoptar el

modelo) y se definieron indicadores de verificación claros que permitan medir los avances, entre ellos la variación porcentual de la cartera vencida y el cumplimiento de protocolos documentados de cobranza.

La justificación de la utilización de la MML radica en que esta técnica no solo organiza los elementos centrales de la propuesta, sino que también asegura la coherencia interna entre problemas, objetivos, resultados y actividades, lo que facilita su comprensión, comunicación y posterior aplicación práctica. Además, aporta un marco sistemático que permite evaluar la factibilidad de la propuesta antes de su implementación en la empresa.

En palabras de (Ortegon, 2015), “el Marco Lógico constituye una metodología estructurada que permite la planificación, ejecución y evaluación de proyectos, garantizando una relación lógica entre los problemas identificados y las soluciones planteadas”.

## **2.5 Indicadores utilizados (KPIs)**

Para el análisis del proceso de cobranza, se han considerado los siguientes Indicadores Clave de Desempeño (KPIs), que permiten evaluar de forma cuantitativa la eficiencia y efectividad en la recuperación de cartera (Gonzalez, 2020), estos indicadores son fundamentales en la gestión financiera, ya que permiten detectar riesgos de liquidez, morosidad y tiempos de recuperación de efectivo, lo cual impacta directamente en la salud económica de la empresa.

### **DSO (Days Sales Outstanding)**

Este indicador mide el número promedio de días que tarda una empresa en recuperar sus cuentas por cobrar, desde que se realiza la venta hasta que el cliente efectúa el pago, un DSO bajo indica una recuperación eficiente, mientras que un valor elevado puede evidenciar problemas de cobranza o debilidad en los términos de crédito (Kenton, 2025).

#### **Fórmula:**

$$DSO = \left( \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas totales a credito}} \right) \times \text{Número de dias del periodo}$$

### **Ventajas:**

- Permite evaluar la eficiencia del ciclo de cobros.
  - Facilita la toma de decisiones sobre políticas de crédito.
  - Sirve como parámetro para comparar con promedios del sector (Morales, 2019).
- 
- *Aging Report* (Informe de antigüedad de saldos)
  - Es un instrumento que clasifica las cuentas por cobrar según su antigüedad, generalmente en rangos de días (por ejemplo: 0–30, 31–60, 61–90, >90 días), esto permite priorizar gestiones de cobro y detectar riesgos de incobrabilidad.

No posee fórmula como tal, ya que se trata de un desglose visual de los saldos vencidos, se estructura a partir de reportes contables y se presenta en forma tabular.

### **Ventajas (Perez, 2018):**

- Ayuda a identificar cuentas morosas de forma segmentada.
- Facilita la asignación de responsables o estrategias por antigüedad.
- Permite anticipar provisiones por cuentas incobrables.
- Porcentaje de Cartera Vencida

Este KPI muestra la proporción de las cuentas por cobrar que han excedido su fecha de vencimiento, es útil para dimensionar el riesgo financiero por morosidad y para evaluar la efectividad del sistema de cobranza.

Fórmula:

$$\text{Porcentaje de cartera vencida} = \left( \frac{\text{Total de cartera vencida}}{\text{Total de cuentas por cobrar}} \right) \times 100$$

### **Ventajas (Lopez, 2021):**

- Permite evaluar la gravedad del atraso en pagos.
- Es útil como indicador de alerta temprana.

- Sirve como base para establecer políticas de crédito más rigurosas

## **2.6 Análisis documental del proceso de cobranza**

El análisis documental se centró en la revisión del Manual de Cobranzas de la empresa XYZ (2023), el cual detalla las actividades operativas y administrativas ejecutadas por el área responsable de la recuperación de cartera, este documento permitió identificar los procedimientos formales, responsabilidades asignadas y mecanismos de gestión que actualmente guían el proceso de cobranza.

A continuación, se presenta la tabla de actividades recopiladas:

***Tabla 1 Actividades desempeñadas por el área de Cobranza***

No.	Área	Actividad
1	Cobranza	Entradas y Salidas del Proceso
2	Cobranza	Principales interacciones con otras áreas
3	Cobranza	Seguimiento a la facturación entregada
4	Cobranza	Ingresos
5	Cobranza	Devolución de Pagos
6	Cobranza	Pagos mediante cheque
7	Cobranza	Descuentos
8	Cobranza	Factoraje
9	Cobranza	Gestión de anticipos
10	Cobranza	Provisiones de cartera
11	Cobranza	Seguimiento y reporte de cuentas por cobrar
12	Cobranza	Dispute Management
13	Cobranza	Prórroga de vencimientos
14	Cobranza	Renegociación de deuda
15	Cobranza	Bloqueo clientes y envío a central de riesgos
16	Cobranza	Intereses moratorios
17	Cobranza	Notas de crédito
18	Cobranza	Castigo de partidas o envío de cuentas a resultados
19	Cobranza	Cobranza judicial

**Fuente:** Manual de cobranzas de la empresa XYZ, 2023.

## **Metodología para el análisis situacional del proceso de cobranza**

Con base en la información obtenida del análisis documental, se aplicará una metodología de análisis situacional con el objetivo de diagnosticar el estado actual del proceso de cobranza y su alineación con las mejores prácticas de gestión, la metodología se desarrollará en los siguientes pasos:

### **Levantamiento de información primaria y secundaria**

Se cruzará la información del Manual de Cobranzas con los resultados de las entrevistas semiestructuradas a los actores clave, con el fin de validar si las actividades descritas se ejecutan tal como están documentadas.

### **Mapeo de procesos**

Se representarán las principales actividades mediante diagramas de flujo, lo cual permitirá identificar la secuencia de tareas, puntos de control, responsables operativos y momentos críticos del proceso (por ejemplo, gestión de pagos, renegociación o castigo de cartera).

### **Análisis FODA operativo del área de cobranza**

Se evaluarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proceso, basándose en criterios como: cumplimiento de políticas, tiempos de respuesta, comunicación interdepartamental y uso de indicadores.

### **Identificación de cuellos de botella y áreas críticas**

A partir del análisis anterior, se señalarán las actividades con mayor riesgo operativo, donde exista duplicidad, retrasos o falta de control, particularmente en las fases de negociación de deuda, seguimiento y reporte de KPIs.

## **Comparación con buenas prácticas**

Se cotejarán los hallazgos con modelos teóricos y experiencias documentadas en la literatura sobre gestión de cobranzas en empresas del sector salud, con el fin de identificar brechas y oportunidades de mejora, este análisis no solo servirá para diagnosticar la situación actual, sino también para fundamentar la propuesta de un modelo de gestión integral de cobranzas adaptado a las particularidades operativas y estratégicas de la empresa XYZ.

La metodología aplicada permitirá generar un diagnóstico objetivo y estructurado, que constituirá la base para el diseño de dicho modelo, incorporando prácticas preventivas, correctivas y de seguimiento, con un enfoque orientado a la eficiencia y sostenibilidad del proceso.

Estas actividades representan los controles generales que rigen el proceso de cobro en la empresa XYZ, permitiendo establecer una base documental sólida para el análisis de la situación actual. Esta descripción detallada servirá como insumo para evaluar qué procesos se ejecutan conforme a las políticas internas, cuáles presentan ineficiencias operativas o desalineación, y en qué puntos se pueden generar oportunidades de mejora que sustenten la implementación del nuevo modelo de gestión integral propuesto en esta investigación, para ello, se complementa este análisis con una metodología estructurada de análisis situacional, basada en el levantamiento de información documental y entrevistas, la construcción de diagramas de flujo, el análisis FODA del área y la identificación de cuellos de botella, esta metodología facilitará una evaluación profunda del funcionamiento del proceso de cobranza, permitiendo comparar lo prescrito en los manuales con lo que realmente se aplica en la práctica diaria.

En este contexto, el rol del analista de cobranzas resulta crucial dentro del engranaje operativo, ya que actúa como responsable directo de ejecutar muchas de las actividades clave.

A continuación, se detallan sus principales responsabilidades, extraídas del Manual de Cobranzas de la empresa XYZ (2023):

- Realizar la cobranza de la cartera asignada a su cargo.
- Ejecutar la renegociación de deudas con base en un análisis financiero documentado del cliente, minimizando riesgos para la empresa.
- Emitir reportes gerenciales periódicos sobre el estado de la cartera.
- Visitar clientes críticos para la gestión de cobros o renegociación de condiciones de pago.
- Monitorear las cuentas transitorias en el sistema SAP, a fin de verificar la recepción de pagos en las cuentas bancarias de la empresa.
- Elaborar *templates* de aplicación de pagos en SAP y enviarlos al departamento de compensaciones.
- Enviar solicitudes para la actualización de fechas de vencimiento en SAP, previa validación contractual o mediante ISG (*Internal Signature Guideline*).

Estas funciones no solo son operativas, sino también estratégicas, ya que impactan directamente en los flujos de caja y la rentabilidad de la empresa, por lo tanto, serán objeto de observación crítica dentro del análisis situacional, para identificar si las herramientas tecnológicas, los procedimientos establecidos y la capacitación del personal están alineados con las mejores prácticas de recuperación de cartera.

#### **2.6.1 Aplicación de la metodología PHVA en la investigación**

La presente investigación incorpora la metodología PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) como herramienta de mejora continua, utilizada junto con la Matriz del Marco Lógico para estructurar la propuesta del nuevo modelo de gestión de cobranzas en la empresa XYZ.

El ciclo PHVA, ampliamente difundido en la gestión de calidad (Deming, 1986), permite implementar mejoras de forma sistemática, evaluando resultados y estandarizando procesos, lo que es clave para optimizar la recuperación de cartera y eliminar cuellos de botella detectados en el diagnóstico.

**Tabla 2 Etapas del ciclo PHVA al contexto de XYZ:**

<b>Etapa</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades específicas</b>
<b>PLAN</b> <b>(Planificar)</b>	Identificar problemas, establecer metas y planificar soluciones para mejorar el proceso de cobranzas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar la situación actual de la cartera (<i>aging report</i>, DSO, segmentación de clientes).</li> <li>- Detectar cuellos de botella en el proceso (retrasos en seguimiento, coordinación con ventas).</li> <li>- Definir objetivos claros (p. ej.: reducir cartera vencida &gt;90 días en un 20% en tres meses).</li> <li>- Establecer indicadores de control: DSO, % recuperación mensual, tiempo promedio de cobro.</li> <li>- Diseñar plan de acción: mejoras en flujo, automatización, alertas y capacitaciones.</li> </ul>
<b>DO (Hacer o Ejecutar)</b>	Implementar las acciones planificadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar cambios: formatos de seguimiento, segmentación de clientes, cronogramas de cobranza.</li> <li>- Capacitar al personal de cobranzas y ventas.</li> <li>- Poner a prueba un plan piloto en un segmento de clientes.</li> <li>- Documentar todo el proceso.</li> </ul>
<b>CHECK</b> <b>(Verificar o Evaluar)</b>	Evaluar si los cambios cumplen los resultados esperados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medir indicadores definidos: Los indicadores son la reducción de cartera vencida y la mejora del DSO, estos indicadores han sido seleccionados para facilitar el análisis del estudio del plan piloto, ya que es fácil de identificar estos aspectos en la empresa del estudio</li> <li>- Comparar resultados antes y después.</li> <li>- Analizar desviaciones respecto a objetivos.</li> <li>- Recolectar retroalimentación del equipo y clientes (si aplica).</li> </ul>
<b>ACT (Actuar o Ajustar)</b>	Estandarizar mejoras y corregir desviaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si los resultados son positivos, estandarizar mejoras en todo el proceso de cobranza.</li> <li>- Si son negativos o insuficientes, identificar fallas y volver a planificar.</li> <li>- Registrar lecciones aprendidas y actualizar procedimientos.</li> <li>- Monitorear sostenibilidad de las mejoras.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia

**Tabla 3 Cronograma PHVA adaptado a XYZ:**

<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Semana de ejecución</b>
<b>Planificar</b>	Análisis de cartera vencida, objetivos y diseño de plan de mejora	Semana 1-2
<b>Hacer</b>	Implementación de plan piloto	Semana 3-4
<b>Verificar</b>	Evaluación de KPIs e impacto	Semana 5
<b>Actuar</b>	Ajustes, estandarización o replanificación	Semana 6

Nota: Elaboración propia

**Justificación:**

La elección de la metodología PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) se sustenta en su carácter cíclico y de mejora continua, lo que permite no solo la implementación ordenada de acciones, sino también su seguimiento y ajuste permanente. Esta naturaleza iterativa asegura que la propuesta planteada para XYZ no se limite a una intervención puntual, sino que se consolide como un proceso dinámico, sostenible y adaptable a los cambios internos y externos de la organización.

El PHVA resulta altamente compatible con la Metodología de Marco Lógico (MML), ya que ambos enfoques comparten la orientación hacia resultados medibles y verificables. Mientras el Marco Lógico estructura los objetivos, indicadores y medios de verificación, el PHVA proporciona la secuencia práctica de ejecución, control y retroalimentación, garantizando que los objetivos estratégicos se conviertan en resultados operativos tangibles.

La pertinencia de su aplicación en XYZ radica en que facilita la estandarización de procesos, incrementa la eficiencia operativa, y fortalece la toma de decisiones basada en evidencias, elementos esenciales para la sostenibilidad de la propuesta, en suma, esta metodología asegura que la implementación sea práctica, medible, replicable y alineada a una lógica de mejora continua, incrementando las probabilidades de éxito y la perdurabilidad de los resultados alcanzados.

## **2.7 Aplicación de la Matriz del Marco Lógico**

La elección del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) se fundamenta en que representa una herramienta de mejora continua ampliamente utilizada en la gestión de calidad y procesos administrativos, su carácter cíclico permite estructurar intervenciones de forma ordenada y sistemática, garantizando que las acciones implementadas puedan ser evaluadas y ajustadas en función de los resultados obtenidos.

En el contexto de la empresa XYZ, el PHVA es particularmente pertinente porque facilita la identificación de problemas, el diseño de planes de acción, la ejecución controlada de estrategias de cobranza, la verificación de los resultados mediante indicadores (DSO, *aging report*, cartera vencida) y la estandarización de prácticas exitosas, de esta manera, asegura que la propuesta no solo sea teórica, sino que posea un marco práctico, medible, replicable y adaptable a la dinámica de la organización. (Deming, 1986)

Además, el PHVA es complementario a la Matriz del Marco Lógico, ya que ambos instrumentos buscan garantizar la coherencia entre el diagnóstico, los objetivos y las acciones, al tiempo que fomentan la sostenibilidad de las mejoras, en este sentido, la aplicación conjunta de ambas metodologías fortalece la propuesta, dotándola de un enfoque integral que combina planificación estratégica con gestión operativa y control de resultados.

## **2.8 Resultados por objetivos específicos**

### **Objetivo 1: Diagnosticar la situación actual del proceso de cobranza**

Los resultados confirman la inexistencia de un modelo formal, la empresa no realiza seguimiento estructurado de los vencimientos y los acuerdos de pago no están documentados. La morosidad ha crecido 13,2 puntos porcentuales, y el ciclo de conversión de efectivo ha superado los 100 días en promedio.

### **Objetivo 2: Identificar buenas prácticas de cobranza aplicables**

La revisión del Manual evidenció herramientas clave que podrían incorporarse en la empresa, como:

- Clasificación del cliente por riesgo y días de mora.
- Mecanismos automáticos de bloqueo.
- Revisión anual de límites de crédito con base en análisis financiero externo.
- Aplicación de garantías para clientes de alto riesgo o sin historial crediticio

confiable.

### **Objetivo 3: Establecer lineamientos para el modelo de gestión propuesto**

Se formularon los siguientes lineamientos preliminares:

- Implementación de una segmentación de clientes según el riesgo (modelo XYZ).
- Inclusión de cláusulas de crédito en los contratos de venta que permitan bloquear servicios futuros ante incumplimientos.
- Diseño de una tabla de límites de crédito según ingresos, antecedentes y capacidad de pago.
- Formalización del proceso de cobranza (registro en CRM/SAP, actas de acuerdos, emisión de alertas).

## **Capítulo 3**

### **3.1 Diagnóstico del proceso de cobranza en la empresa XYZ**

#### ***3.1.1 Hallazgos del análisis documental, entrevistas y situacional***

El diagnóstico empresarial constituye un paso esencial en el desarrollo de la presente investigación, ya que permite justificar de forma empírica y estructurada la existencia del problema central identificado: la cartera vencida elevada, para ello, se aplicaron distintas técnicas metodológicas detalladas en el Capítulo 2, entre ellas el análisis documental, las entrevistas semiestructuradas y el análisis situacional, estas herramientas permitieron examinar el proceso de cobranza desde una perspectiva operativa, normativa y estratégica, estableciendo relaciones directas entre los resultados obtenidos y los objetivos específicos planteados.

En relación con el primer objetivo, centrado en analizar la situación actual del proceso de cobranza a través de indicadores clave de desempeño (KPIs), se evidenció que la empresa XYZ carece de un sistema robusto y constante de monitoreo, el DSO (*Days Sales Outstanding*), que refleja el número promedio de días que tarda la empresa en recuperar sus cuentas por cobrar, no se calcula ni se gestiona de forma sistemática, del mismo modo, el *aging report*, instrumento clave para clasificar las facturas pendientes por rangos de antigüedad, no se utiliza como herramienta de apoyo en la toma de decisiones, lo que impide establecer prioridades y segmentar a los clientes según su comportamiento de pago, como también, el porcentaje de cartera vencida ha mostrado incrementos alarmantes, lo que confirma la existencia de deficiencias estructurales en la política de crédito y cobranza, estas falencias se ven agravadas por la débil coordinación interdepartamental, particularmente entre las áreas de ventas, comercial y cobranzas, donde no existe un protocolo que garantice el seguimiento oportuno de las condiciones de pago ni el escalamiento de los casos de morosidad.

En cuanto al segundo objetivo específico, orientado a identificar buenas prácticas y modelos de gestión de cobranzas aplicables al sector de comercialización de equipos médicos, se llevó a cabo una revisión bibliográfica exhaustiva, esta revisión permitió identificar elementos fundamentales de una gestión moderna y eficiente, tales como la implementación de estrategias preventivas antes del vencimiento de la factura, la automatización del seguimiento mediante plataformas digitales, el establecimiento de procesos escalonados (administrativos, extrajudiciales y judiciales) y el uso constante de KPIs como herramienta de evaluación, si bien estas prácticas se mencionan a modo de referencia teórica para identificar brechas y oportunidades de mejora, no constituyen el eje comparativo del presente estudio, ya que el objetivo principal no es evaluar modelos ajenos, sino proponer uno nuevo adaptado a las necesidades de la empresa.

Respecto al tercer objetivo específico, vinculado con la formulación del nuevo modelo de gestión integral, se determinó que las deficiencias detectadas en el diagnóstico pueden abordarse mediante un enfoque estructurado que combine fundamentos teóricos con soluciones prácticas, a partir del análisis situacional, se construyeron diagramas de flujo que permitieron visualizar el proceso actual, identificar cuellos de botella y mapear las interacciones entre los distintos actores organizacionales, el análisis del rol del analista de cobranzas puso en evidencia que gran parte de las actividades críticas recaen en una sola figura operativa, sin soporte estratégico consolidado ni herramientas integradas que aseguren trazabilidad y evaluación de resultados, esto confirma la necesidad de redistribuir responsabilidades, fortalecer los canales de comunicación interna y establecer indicadores objetivos para medir el desempeño.

El proceso de diagnóstico no solo validó la existencia del problema central, sino que también sirvió como base para sustentar la propuesta del nuevo modelo de gestión integral de cobranzas, los hallazgos revelan un contexto en el que los procedimientos actuales se

encuentran fragmentados, las políticas internas carecen de estandarización y el uso de datos para la toma de decisiones es limitado, estas condiciones justifican la intervención mediante un modelo estructurado, orientado a la optimización de la recuperación de cartera e inspirado en buenas prácticas del sector, pero adaptado a la realidad operativa de la empresa XYZ, tal como se detalla en el árbol de problemas presentado a continuación.

### ***3.1.2 Validación metodológica del diagnóstico***

#### ***3.1.2.1 Coherencia***

La coherencia y validez de los hallazgos obtenidos en esta investigación fueron garantizadas a través de una triangulación metodológica exhaustiva que involucró el uso simultáneo de tres instrumentos principales: el análisis documental interno, las entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal clave de la empresa, y la revisión normativa y operativa del Manual de Crédito de la empresa XYZ, esta combinación permitió establecer una comprensión integral del fenómeno objeto de estudio, relacionando síntomas, causas y posibles soluciones dentro del contexto organizacional.

##### **a) Análisis documental**

El análisis del manual interno de cobranzas de la empresa, junto con los reportes de cartera vencida, *aging reports* y estados financieros, permitió identificar una alta dependencia de prácticas informales, ausencia de protocolos escritos, y falta de indicadores estandarizados de seguimiento, estos documentos, al carecer de estructuras normativas claras, reflejan una fragilidad en el control interno y una débil institucionalización del proceso de recuperación de cartera.

##### **b) Entrevistas semiestructuradas**

Mediante entrevistas dirigidas a la jefa del área de cobranza, el gerente comercial y la jefa de ventas, se recogió información cualitativa fundamental que complementó el diagnóstico documental, todos los entrevistados coincidieron en que existen retrasos crónicos

en los cobros, escaso seguimiento a clientes con mora y limitada integración entre los departamentos comercial y financiero, lo cual dificulta la anticipación de riesgos de incobrabilidad, la entrevista con la jefa de cobranzas reveló, por ejemplo, que la mayoría de las renegociaciones se hacen de forma verbal, sin respaldo contractual ni alertas automáticas de vencimientos.

### ***3.1.2.2 Convergencia***

La aplicación conjunta de los instrumentos de investigación análisis documental, entrevistas semiestructuradas y revisión normativa permitió integrar los hallazgos en una visión coherente que trasciende la simple validación del diagnóstico, orientando de manera directa el diseño del modelo de gestión de cobranzas, la convergencia metodológica demuestra que los síntomas identificados (alta morosidad, ausencia de segmentación, carencia de evaluación crediticia y falta de automatización) no constituyen hechos aislados, sino factores estructurales que deben convertirse en pilares de la propuesta de mejora.

En principios, la alta morosidad sostenida, reflejada en indicadores como un DSO promedio de 102 días y un 39 % de cartera vencida, refuerza la necesidad de que el modelo propuesto incorpore estrategias preventivas y correctivas, dichas estrategias se articularán en un sistema escalonado de cobranza con fases diferenciadas preventiva, administrativa, extrajudicial y judicial que permitan anticipar riesgos, reducir pérdidas y optimizar el ciclo de conversión de efectivo.

Consecutivamente, la ausencia de segmentación y control de riesgo crediticio se transforma en un insumo esencial para la propuesta, el modelo planteará una clasificación estructurada de clientes por niveles de riesgo y comportamiento de pago, lo cual permitirá aplicar límites diferenciados de crédito, bloqueos automáticos y revisiones periódicas, de esta forma, la empresa pasará de una gestión sustentada en percepciones subjetivas a un esquema basado en métricas objetivas y verificables, alineadas con estándares internacionales.

Un tercer aspecto, la carencia de evaluación crediticia previa, evidencia la necesidad de que la propuesta contemple protocolos formales de admisión de clientes, el modelo establecerá como requisito la presentación de documentación financiera básica estados financieros, referencias bancarias y reportes de riesgo, garantizando relaciones comerciales más seguras y disminuyendo la probabilidad de incobrabilidad.

Para finalizar la falta de automatización y trazabilidad señala la urgencia de integrar herramientas tecnológicas en el proceso, el modelo propuesto incorpora la utilización de plataformas CRM o módulos SAP, que permitirán centralizar la información, generar alertas automáticas, registrar cada gestión de cobro y facilitar la toma de decisiones con datos actualizados, con ello, se superará la actual dependencia de hojas de cálculo y gestiones manuales, que han provocado duplicidad de esfuerzos y pérdida de control.

La convergencia de los instrumentos no solo valida la existencia de los problemas, sino que define los elementos estructurales que deben componer el modelo de gestión de cobranzas: un esquema preventivo y correctivo respaldado en indicadores de desempeño, segmentación de clientes, evaluación crediticia previa y automatización tecnológica.

### ***3.1.3 Evaluación del proceso actual de cobranza de la empresa***

A partir del análisis de los documentos internos de la empresa XYZ, se observó que el proceso de cobranza presenta una estructura informal, basada en acuerdos verbales y gestiones individuales sin un protocolo establecido, no se utilizan herramientas de automatización para el seguimiento de vencimientos, lo que ha generado un deterioro progresivo en los indicadores financieros relacionados con la cartera vencida.

**Tabla 4 Indicadores principales:**

<b>Indicador</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Variación</b>
<b>DSO (promedio en días)</b>	84	102	+21,4%
<b>% Cartera vencida &gt; 90 días</b>	26%	39,2%	+50,8%
<b>Morosidad clientes públicos</b>	43%	58%	+34,9%

**Fuente:** Elaborado por Reportes contables internos, entrevistas y *aging reports*.

Estos datos evidencian que la gestión de cobranzas no solo es ineficiente, sino que carece de herramientas predictivas para prevenir el riesgo de incobrabilidad, las entrevistas con el personal revelaron que no se implementan alarmas de vencimiento ni segmentación de clientes según riesgo crediticio, lo que dificulta la priorización de casos críticos.

### **3.2 Análisis de mejores prácticas de gestión de cobranzas**

El análisis de mejores prácticas constituye un punto de referencia fundamental para identificar lineamientos replicables que fortalezcan la gestión de cobranzas en la empresa XYZ. A través de la revisión del Manual de Crédito (XYZ) y de modelos aplicados en el sector salud, se identifican procedimientos y herramientas que permiten reducir el riesgo crediticio, estandarizar procesos y garantizar una recuperación más eficiente de la cartera.

#### **3.2.1 Manual de Crédito (bloqueo SAP, segmentación, garantías, límites de crédito)**

El Manual de Crédito presenta un enfoque integral de gestión de cobranzas basado en la evaluación de riesgos y en la aplicación de controles automatizados. Entre sus principales prácticas destacan:

Segmentación de clientes por riesgo: los clientes se clasifican en categorías (TA, A, B, C, D y P) de acuerdo con su comportamiento de pago y nivel de riesgo financiero. Esta segmentación permite aplicar acciones diferenciadas, como otorgar mayor flexibilidad a clientes estratégicos y medidas más estrictas a clientes con historial de mora.

**Bloqueo automático en SAP:** consiste en una restricción que se activa en el sistema de gestión financiera cuando un cliente supera determinados días de mora (30, 60 o 90, según su categoría). Este mecanismo impide que se registren nuevas ventas o entregas de equipos hasta que la deuda sea regularizada, lo que previene la acumulación de cuentas incobrables.

**Límites de crédito:** cada cliente tiene asignado un tope máximo de crédito, calculado en función de sus estados financieros, referencias bancarias y comportamiento de pago. Dicho límite es revisado anualmente, asegurando que se ajuste a la capacidad real de pago del cliente.

**Garantías aceptadas:** para clientes de alto riesgo o sin historial sólido, el manual establece el uso de garantías como pagarés, fianzas bancarias, seguros de crédito o avales personales, que actúan como respaldo en caso de incumplimiento.

**Reportes periódicos:** se generan análisis mensuales del estado de crédito y cobranzas, los cuales son compartidos con las áreas involucradas. Esto permite mantener la trazabilidad de las operaciones y alinear las decisiones comerciales con la gestión financiera.

En conjunto, estas prácticas reflejan un enfoque estructurado y preventivo que contrasta con la gestión actual de XYZ, caracterizada por la ausencia de segmentación, la falta de bloqueos automáticos y la dependencia de acuerdos informales.

**Tabla 5 Principales elementos del modelo:**

Elemento	Descripción complementada
<b>Evaluación financiera previa</b>	Requiere un análisis financiero por parte de una empresa externa y de la propia área de crédito. Se consideran estados financieros, referencias comerciales y referencias bancarias, con el fin de determinar la capacidad real de pago del cliente.
<b>Segmentación de riesgo</b>	Los clientes se clasifican en categorías según su historial de pagos y nivel de riesgo: - <b>TA (Top Account):</b> Clientes estratégicos, de gran volumen, con bajo riesgo de mora. - <b>A:</b> Clientes con historial sólido de pago, riesgo bajo.

---

- **B y C:** Clientes de riesgo medio, presentan retrasos ocasionales, requieren monitoreo constante.

- **D:** Clientes con historial de morosidad recurrente, alto riesgo de impago.

- **P (*Public*):** Clientes del sector público, cuyo riesgo depende de trámites administrativos y presupuestarios, más que de su solvencia directa.

**Bloqueo automático SAP** Se refiere a la restricción automática del sistema SAP (*Systems, Applications and Products in Data Processing*) cuando un cliente presenta **facturas vencidas** (cuentas por cobrar impagadas). Los bloqueos se aplican según el número de días de atraso: más de **30, 60 o 90 días**, dependiendo de la categoría del cliente. Este mecanismo impide generar nuevas ventas o despachos mientras la deuda esté pendiente.

**Límite de crédito** Es el monto máximo de crédito autorizado para un cliente, determinado de acuerdo con su capacidad financiera. Este límite se valida y actualiza anualmente a través del módulo de créditos de SAP (transacción FD33), a cargo de BA *Finance (Business Administration Finance)*, que es el área encargada de la administración financiera y riesgos de crédito.

**Garantías aceptadas** Incluyen instrumentos de respaldo como pagarés, fianzas bancarias, seguros de crédito o avales personales, los cuales reducen el riesgo de incobrabilidad en clientes con menor solidez financiera.

**Reportes periódicos** Consisten en un análisis mensual del estado de crédito y cobranzas, que se envía a todas las áreas relacionadas (finanzas, ventas, comercial y cobranzas) para asegurar transparencia, trazabilidad y toma de decisiones basada en información actualizada.

---

**Fuente:** Elaborado por QM-FI-SOP-01 Manual de Crédito

### **3.2.2 Relevancia de las mejores prácticas para XYZ**

La importancia de estas prácticas para XYZ radica en que representan mecanismos probados que pueden adaptarse a su contexto operativo, fortaleciendo las debilidades diagnosticadas:

La segmentación de clientes permitiría diferenciar el tratamiento entre instituciones públicas (que suelen presentar retrasos por trámites burocráticos) y clientes privados (cuyos pagos dependen de su liquidez), priorizando esfuerzos según el riesgo de mora.

El bloqueo automático en SAP o CRM ayudaría a evitar que se generen nuevas deudas en clientes morosos, reduciendo el crecimiento de la cartera vencida.

La definición de límites de crédito brindaría un marco objetivo para la toma de decisiones comerciales, evitando negociaciones empíricas que comprometen la liquidez de la empresa.

La incorporación de garantías generaría mayor seguridad en las operaciones de venta a crédito, minimizando el riesgo de pérdidas financieras.

Finalmente, los reportes periódicos estandarizados permitirían a la gerencia contar con información confiable y oportuna para evaluar el desempeño del área de cobranzas y ajustar las estrategias en tiempo real.

Por lo tanto, la adopción parcial o total de estas mejores prácticas contribuiría a transformar el proceso de cobranzas de XYZ en un sistema más preventivo, automatizado y estratégico, alineado con estándares internacionales y adaptado a las particularidades del mercado ecuatoriano.

**Tabla 6** Segmentación de clientes en XYZ (caso Ecuador)

Segmentación	Días vencidos antes del bloqueo	Tipo de bloqueo
TA ( <i>Top Account</i> )	90 días	Escalado a <i>Head Finance BA</i>
A	60 días	Escalado a <i>Head Finance BA</i>
B y C	30 días	Bloqueo automático
D	45 días	Escalado a BA
P ( <i>Gubernamental</i> )	Sujeto a revisión contractual	Manual

**Fuente:** Elaborado por autor

Esta segmentación permite activar acciones de recuperación diferenciadas y controladas, lo cual representa una práctica replicable para la empresa XYZ, actualmente, la empresa ecuatoriana no aplica ninguna segmentación; todos los clientes son gestionados de forma uniforme, lo que impide actuar con precisión ante distintos perfiles de riesgo.

### **3.3 Propuesta del modelo de gestión de cobranzas**

#### ***3.3.1 Aplicación del marco lógico***

A continuación, el árbol de problemas y el árbol de objetivos en base a la cartera vencida elevada en XYZ Ecuador.

##### ***3.3.1.1 ÁRBOL DE PROBLEMAS – XYZ ECUADOR***

“Alto porcentaje de cartera vencida en la Empresa XYZ en Ecuador.”

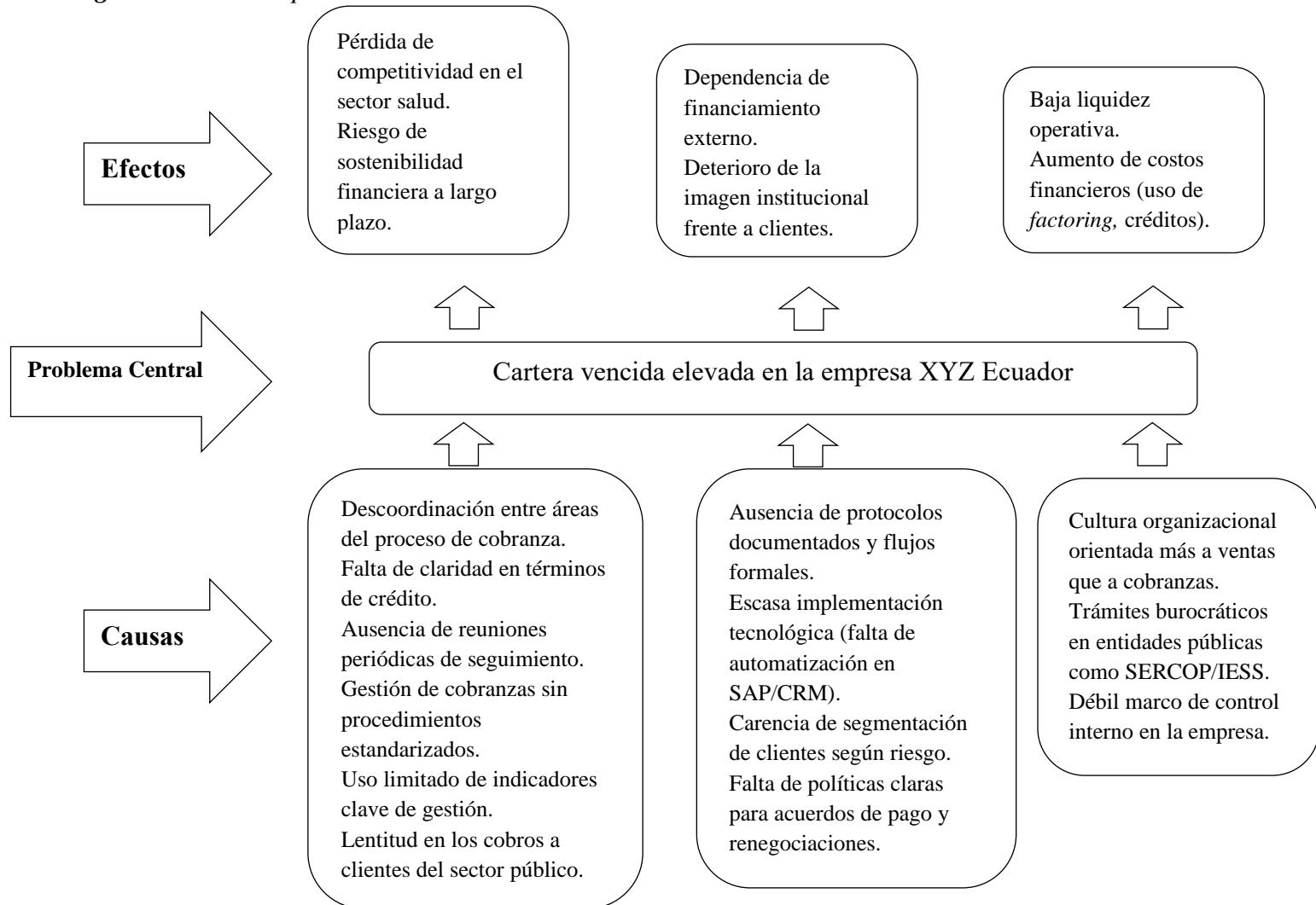
**Tendencia:** Crecimiento sostenido de la cartera vencida.

**Situación negativa:** Elevado nivel de morosidad y retrasos en los pagos.

**Grupo objetivo:** Empresa XYZ (sector salud – comercialización de equipos de imagenología).

**Ubicación:** Ecuador.

**Figura 1 Árbol del problema**



**Nota:** Elaborado por autor en base a los problemas obtenidos del estudio del mismo.

El árbol de problemas evidencia que el alto porcentaje de cartera vencida en la Empresa XYZ en Ecuador no constituye un hecho aislado, sino la manifestación de un entramado de causas directas, indirectas y estructurales, en el nivel más inmediato se observa la falta de coordinación entre áreas, ausencia de reuniones periódicas y gestión empírica de cobranzas, lo que limita la efectividad en la recuperación de cuentas, a nivel intermedio, estas debilidades se vinculan con la falta de protocolos documentados, ausencia de segmentación de clientes y escaso uso de herramientas tecnológicas, que impiden un control preventivo de la morosidad. Finalmente, en un plano estructural, se identifican factores como la orientación de la cultura organizacional hacia ventas más que hacia cobranzas, la burocracia de entidades públicas y el débil control interno, que consolidan un escenario adverso para la sostenibilidad financiera de la empresa.

En cuanto a los efectos, se aprecia una cadena que inicia con la pérdida de liquidez y aumento de costos financieros, lo que deriva en una mayor dependencia de fuentes externas de financiamiento y un deterioro de la imagen institucional, a nivel estructural, estas condiciones incrementan el riesgo de sostenibilidad financiera y la pérdida de competitividad en el sector salud, afectando directamente la posición de la empresa en el mercado ecuatoriano.

### **3.3.1.2 ÁRBOL DE OBJETIVOS – XYZ ECUADOR**

Reducción del porcentaje de cartera vencida en la Empresa XYZ en Ecuador.

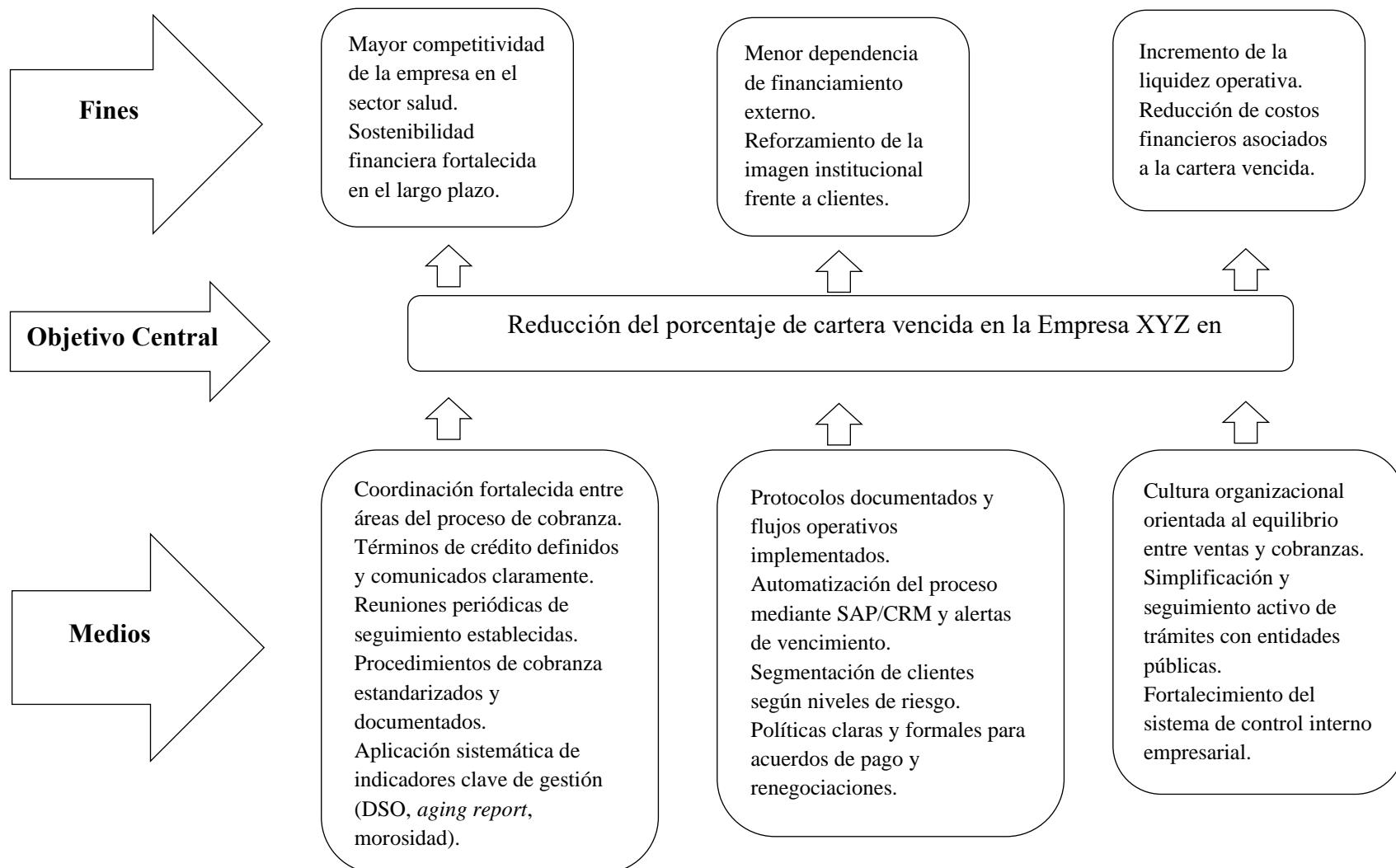
**Tendencia:** Disminución sostenida de la cartera vencida.

**Situación positiva:** Mejora en la recuperación de cuentas y liquidez operativa.

**Grupo objetivo:** Empresa XYZ (sector salud – comercialización de equipos de imagenología).

**Ubicación:** Ecuador

**Figura 2 Árbol de objetivos**



**Nota:** Elaborado por autor con soluciones inmediatas a base del árbol del problema propuesto

El árbol de objetivos plantea como meta central la reducción de la cartera vencida en la Empresa XYZ en Ecuador, a través de un modelo integral de gestión de cobranzas, esta mejora permitirá asegurar la liquidez operativa, reducir los costos financieros asociados a la morosidad y proyectar una imagen institucional más sólida.

Para alcanzar dicho objetivo, se establecen diversos medios, en el nivel directo, se requiere fortalecer la coordinación interdepartamental, estandarizar los procedimientos de cobranza y aplicar de manera sistemática indicadores de gestión como el DSO y el aging report. Asimismo, la definición clara de los términos de crédito, las reuniones periódicas de seguimiento y la agilización de trámites con clientes públicos permitirán un control más efectivo del proceso.

En un nivel intermedio, se plantea la implementación de protocolos documentados, la segmentación de clientes por riesgo y la automatización de procesos en SAP/CRM, lo que generará mayor trazabilidad y permitirá priorizar acciones según el perfil de cada cliente. Finalmente, en un plano estructural, se busca consolidar una cultura organizacional que equilibre ventas y cobranzas, fortalecer el control interno y mejorar la relación con entidades públicas, garantizando así la sostenibilidad de la estrategia.

Como resultado de estas acciones, se espera incrementar la competitividad de la empresa en el sector salud, reducir la dependencia del financiamiento externo y asegurar su sostenibilidad financiera en el largo plazo, contribuyendo al fortalecimiento de su posición en el mercado ecuatoriano.

### 3.3.1.3 MATRIZ DE MARCO LÓGICO VERTICAL

*Tabla 7 Matriz de marco lógico vertical*

Nivel del Objetivos Marco Lógico	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos	
<b>Fin</b>	Contribuir a la <b>sostenibilidad financiera de la empresa XYZ</b> mediante la reducción de la morosidad y el fortalecimiento de la gestión de cobranzas.	- Reducción progresiva de la cartera vencida en la empresa XYZ.  - Mejora en la liquidez operativa y sostenibilidad financiera.	- Documento final de tesis aprobado.  - Validación académica del modelo propuesto  - Simulación o proyección de resultados financieros teóricos.	El entorno económico y regulatorio del sector salud se mantiene estable y permite aplicar el modelo de mejora en la gestión de cobranzas.
<b>Propósito</b>	Implementar un <b>modelo integral de gestión de cobranzas</b> adaptado a las características administrativas y operativas de XYZ, que optimice los flujos de cobro y reduzca la morosidad.	- Modelo de gestión integral de cobranzas diseñado y adaptado.  - Manual teórico de implementación con flujos, indicadores y protocolos.	- Manual del modelo de gestión.  - Informe académico validado.  - Retroalimentación del personal entrevistado o consultado.	La empresa está dispuesta a considerar e implementar propuestas estructuradas como parte de su mejora continua.
<b>Componentes / Resultados Esperados</b>	1. Contar con un diagnóstico validado del proceso de cobranzas actual.  2. Desarrollar una propuesta estructurada del modelo integral de cobranzas.  3. Diseñar un sistema de KPIs	- Documento de diagnóstico y matriz FODA.  - Diagramas de flujo del proceso actual y propuesto.  - Matriz de KPIs y propuesta de mejora.	Colaboración del personal clave para la entrega de información y validación de propuestas.  Acceso completo a documentación interna necesaria.	

---

	<p>actualizado (DSO, para clientes <i>aging report</i>, % de públicos. morosidad).4.</p> <p>Establecer un <b>protocolo diferenciado para clientes públicos</b> con mecanismos de seguimiento.</p>
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar entrevistas semiestructuradas con responsables de cobranzas, comercial y ventas.</li> <li>- Analizar documentación clave (manuales, <i>aging reports</i>, KPIs, SAP).</li> <li>- Diseñar el modelo teórico con enfoque escalonado y adaptable.</li> <li>- Redactar marco metodológico, propuesta operativa y matriz del marco lógico.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Guiones de entrevistas. análisis documental.</li> <li>- Fichas de análisis para entrevistas.</li> <li>- Diagramas de procesos y flujos de cobranza.</li> <li>- Documento de tesis con propuesta de diseño del modelo.</li> </ul>

---

**Nota:** Elaborado por autor, la matriz creada a través de los indicadores y demás información recolectada

### **3.3.2 Aplicación práctica de la metodología PHVA en el área de cobranzas de XYZ**

Con base en el diagnóstico, la metodología PHVA se adapta al contexto de XYZ como mecanismo para identificar cuellos de botella y generar un modelo de gestión más eficiente.

#### **PLAN (Planificar)**

- **Problemas identificados:** DSO elevado (102 días), % cartera vencida >90 días del 39,2%, ausencia de segmentación y seguimiento formal.

- **Objetivos claros:** Reducir la cartera vencida >90 días en 15% en seis meses; disminuir el DSO a 90 días promedio.

- **Acciones planificadas:**

- Implementar segmentación por riesgo.
- Establecer KPIs fijos (DSO, *aging report*, % morosidad).
- Integrar alertas automáticas en el CRM.

### **DO (Hacer o Ejecutar)**

- Capacitar al equipo en diferentes técnicas y análisis de indicadores y CRM.
- Segmentar clientes en 3 categorías según riesgo y días de mora (Alto, medio y bajo).
- Implementar un plan piloto de cobranza preventiva para clientes de alto riesgo.
- Crear un cronograma de cobranzas mensual con responsables y tiempos.

### **CHECK (Verificar o Evaluar)**

- Medir indicadores post-implementación del plan piloto.
- Comparar el DSO y % morosidad antes y después.
- Ajustar formatos y procesos según retroalimentación.

### **ACT (Actuar o Ajustar)**

- Estandarizar procesos que generaron mejoras.
- Actualizar el manual de cobranzas con el flujo PHVA.
- Si no se cumplen las metas, replanificar.

**Tabla 8 Ejemplo aplicado a XYZ:**

<b>Etapa</b>	<b>Aplicación en XYZ Cobranzas</b>
<b>PLAN</b>	Identificar retrasos en clientes públicos; meta de reducir DSO en 15 días.
<b>DO</b>	Implementar calendario digital de seguimiento, capacitar en CRM, crear alertas.
<b>CHECK</b>	Medir DSO y <i>aging report</i> tras 1 mes de piloto; recoger <i>feedback</i> .
<b>ACT</b>	Estandarizar si se logra mejora; ajustar si no se cumplen metas.

Nota: Elaborado por autor

### **3.3.3 Modelo integral propuesto para XYZ**

El modelo integral de gestión de cobranzas para la empresa XYZ se construye como una respuesta estructurada a las debilidades detectadas en el diagnóstico y se fundamenta en las mejores prácticas internacionales, adaptadas a la realidad operativa y financiera de la organización. Su diseño articula dos enfoques metodológicos: el Marco Lógico, que establece la coherencia entre problemas, objetivos, actividades e indicadores, y el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), que garantiza la mejora continua del proceso.

#### **a) Enfoque preventivo**

El modelo parte de la premisa de que la recuperación de cartera no debe iniciarse únicamente cuando existen atrasos, sino desde la etapa previa a la venta. Para ello, se incorporan los siguientes elementos:

- Evaluación crediticia inicial: cada cliente deberá presentar estados financieros básicos, referencias bancarias y comerciales, con el fin de determinar su capacidad de pago.
- Segmentación de clientes: clasificación en niveles de riesgo (alto, medio, bajo), diferenciando entre clientes institucionales públicos y privados.
- Definición de límites de crédito: asignación de cupos máximos en función del riesgo, revisados de manera anual.

- Uso de garantías: aplicación de mecanismos como pagarés, fianzas bancarias o avales, especialmente en clientes de alto riesgo.

### **b) Enfoque operativo**

En la gestión diaria, el modelo propone estandarizar las actividades mediante protocolos documentados y soportados en tecnología:

- Bloqueo automático en SAP o CRM: restricción de nuevas ventas a clientes con facturas vencidas según rangos establecidos (30, 60 y 90 días).
- Gestión escalonada de cobranzas: aplicación progresiva de fases preventiva, administrativa, extrajudicial y judicial, con responsables y tiempos definidos.
- Monitoreo con KPIs: uso sistemático de indicadores como DSO (Days Sales Outstanding), porcentaje de cartera vencida y aging report, los cuales permitirán priorizar acciones y evaluar el desempeño.
- Canales de comunicación estructurados: implementación de recordatorios automatizados, alertas de vencimiento y seguimiento formal de acuerdos de pago.

### **c) Enfoque correctivo**

Cuando se presenten atrasos significativos o incumplimientos reiterados, el modelo establece.

- Renegociación documentada de deuda: elaboración de convenios escritos con condiciones claras y seguimiento digital en el sistema.
- Escalamiento de casos: derivación de cuentas a instancias legales cuando superen los 90 días de mora, siguiendo protocolos estandarizados.
- Provisión y castigo de cartera: aplicación de políticas contables alineadas a normas nacionales para reflejar de manera realista la exposición a incobrabilidad.

**d) Enfoque de mejora continua (PHVA)**

El modelo integral no se concibe como un sistema estático, sino como un proceso dinámico que requiere ajustes periódicos. En este sentido, el ciclo PHVA asegura su sostenibilidad:

- Planificar: identificar problemas y establecer metas claras (ej. reducir la cartera vencida >90 días en un 20%).
- Hacer: ejecutar acciones preventivas y correctivas mediante pilotos controlados.
- Verificar: medir resultados con base en los KPIs definidos y recoger retroalimentación del equipo.
- Actuar: estandarizar mejoras que funcionen y replantear aquellas que no generen los resultados esperados.

**e) Representación esquemática del modelo**

El modelo integral puede representarse como un ciclo continuo donde interactúan cuatro componentes:

1. Prevención: evaluación crediticia, segmentación y límites de crédito.
2. Operación: bloqueos automáticos, gestión escalonada y monitoreo con KPIs.
3. Corrección: renegociaciones, provisiones y medidas legales.
4. Mejora continua: retroalimentación a través del ciclo PHVA.

**Tabla 9 Proceso de cobranza propuesto para la empresa XYZ**

Fase	Actividad principal	Responsable
<b>1. Inicio</b>	Emisión de factura y registro en sistema (SAP/CRM).	Área de facturación
<b>2. Comunicación</b>	Envío de factura al cliente y confirmación de recepción.	Área de facturación / Área de cobranzas
<b>3. Segmentación</b>	Clasificación de clientes por nivel de riesgo (alto, medio, bajo).	Jefe de cobranzas
<b>4. Monitoreo preventivo</b>	Seguimiento de indicadores (DSO, <i>aging report</i> , alertas de vencimiento).	Jefe de cobranzas
<b>5. Pago recibido</b>	Registro del pago y cierre del proceso.	Gestor de Cobranzas
<b>6. Gestión administrativa</b>	Contacto con cliente moroso mediante llamadas, correos y recordatorios.	Gestor de cobranzas
<b>7. Renegociación</b>	Formalización de acuerdos documentados (plazos, condiciones).	Jefe de cobranzas
<b>8. Extrajudicial</b>	Acuerdos de pago, bloqueo en sistema, aplicación de garantías.	Jefe de cobranzas / Legal
<b>9. Judicial</b>	Escalamiento legal para deudas mayores a 90 días, provisión o castigo.	Área legal / Finanzas
<b>10. Retroalimentación</b>	Registro de gestiones en CRM y aplicación del ciclo PHVA para mejoras.	Equipo de cobranzas

Nota: Elaborado por autor a partir del modelo integral planteado.

### **3.3.4 Vinculación con el Marco Lógico**

La propuesta del modelo de gestión de cobranzas se fundamenta en la Matriz del Marco Lógico, la cual articula los niveles de fin, propósito, resultados y actividades con indicadores verificables, medios de verificación y supuestos externos.

**Indicadores objetivamente verificables (IOV):** se centran en la reducción porcentual de la cartera vencida, la mejora del DSO y la implementación de protocolos documentados de cobranza. Estos indicadores permiten medir el impacto del modelo en la eficiencia operativa y financiera.

**Medios de verificación (MDV):** incluyen reportes contables y financieros de la empresa, manuales de cobranzas actualizados, registros en CRM/SAP, actas de renegociación

de deuda y entrevistas realizadas al personal clave. Estos documentos constituyen la evidencia objetiva que valida la implementación y el cumplimiento de los objetivos del modelo.

**Supuestos:** se considera que el entorno económico y normativo del sector salud en Ecuador se mantenga estable, que la empresa disponga de los recursos humanos y tecnológicos necesarios para aplicar las estrategias, y que exista la disposición de la gerencia y del personal operativo para adoptar cambios estructurados, de esta forma, se asume la colaboración activa de los clientes en los procesos de negociación y la existencia de respaldo documental suficiente para la aplicación de medidas extrajudiciales y judiciales.

En síntesis, la vinculación con el Marco Lógico asegura que la propuesta no sea únicamente teórica, sino que se apoye en un sistema estructurado de indicadores, medios de verificación y condiciones externas que garantizan la coherencia, factibilidad y sostenibilidad del modelo de gestión integral de cobranzas planteado para la empresa XYZ.

## **Capítulo 4**

#### **4. 1 Conclusiones**

Debido a que la empresa no distingue entre clientes con buen historial y aquellos con antecedentes de mora o comportamiento financiero riesgoso, se evidencia una ausencia de segmentación que limita la aplicación de estrategias diferenciadas y reduce la efectividad del enfoque preventivo en la gestión de cobranzas, esta falencia contrasta con las mejores prácticas observadas en modelos como el de XYZ, donde la clasificación estructurada de clientes por niveles de riesgo permite aplicar medidas específicas como bloqueos automáticos, revisiones escalonadas y límites diferenciados de crédito, la brecha identificada confirma que la toma de decisiones en la empresa objeto de estudio se sustenta en criterios subjetivos, lo cual incrementa la exposición al riesgo de incobrabilidad y refuerza la necesidad de un modelo integral que incorpore métricas objetivas y verificables.

La convergencia de los instrumentos aplicados permite concluir que la empresa enfrenta una combinación crítica de síntomas como la alta morosidad, el retraso en los cobros y la pérdida de trazabilidad, los cuales tienen su origen en la ausencia de estructuras formales, la falta de segmentación por riesgo, la carencia de mecanismos de evaluación crediticia previa y la limitada incorporación de soporte tecnológico, esta validación metodológica, sustentada en evidencia interna y comparativa, demuestra que el problema de la cartera vencida no es coyuntural sino estructural, y confirma la necesidad de implementar un modelo integral de gestión de cobranzas, dicho modelo debe adaptarse a las capacidades organizativas de la empresa, pero al mismo tiempo inspirarse en las mejores prácticas de la industria, garantizando así una mejora sostenible en la recuperación de cartera y en la liquidez financiera.

Los resultados permiten afirmar que el cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación se logró de manera coherente: se diagnosticaron con claridad las falencias del proceso actual, se identificaron buenas prácticas replicables a partir de referentes

internacionales, y se estructuró un modelo integral apoyado en el Marco Lógico y en el ciclo PHVA que constituye una guía metodológica aplicable a la realidad de la empresa.

Se concluye que la aplicación del modelo propuesto generará beneficios tangibles para XYZ, entre ellos: una mayor eficiencia en la recuperación de cartera, reducción de la morosidad a través de segmentación y bloqueos automáticos, fortalecimiento de la liquidez operativa, disminución del riesgo financiero asociado a cuentas incobrables, y consolidación de la imagen institucional como una organización profesional y confiable, en este sentido, la propuesta no solo responde a las necesidades inmediatas de la empresa, sino que establece una base sólida para la mejora continua de la gestión de cobranzas en el mediano y largo plazo.

#### **4.2 Recomendaciones**

##### **Implementar el modelo integral de gestión de cobranzas con un enfoque gradual y piloto controlado**

La empresa debe iniciar la aplicación del modelo integral propuesto mediante un plan piloto en un segmento representativo de clientes (por ejemplo, aquellos con mayor volumen de ventas o con antecedentes de morosidad crítica). Esta fase inicial permitirá identificar la efectividad de los indicadores clave (DSO, *aging report* y porcentaje de cartera vencida), así como la pertinencia de los flujos operativos estandarizados planteados.

##### **Fortalecer la segmentación de clientes y la evaluación crediticia previa**

La ausencia de un sistema formal de clasificación de clientes ha incrementado el riesgo de incobrabilidad en la empresa. Se recomienda establecer un esquema estructurado de segmentación que diferencie entre clientes públicos y privados, y dentro de cada grupo, clasificar por niveles de riesgo (alto, medio, bajo) considerando variables como historial de pago, nivel de liquidez, dependencia de recursos estatales y antecedentes de crédito.

Adicionalmente, debe exigirse a todos los nuevos clientes la presentación de información

financiera básica (estados financieros, referencias bancarias y comerciales), a fin de sustentar decisiones objetivas sobre límites de crédito y condiciones de pago.

### **Adoptar herramientas tecnológicas para la automatización y trazabilidad del proceso de cobranzas**

Uno de los principales problemas diagnosticados es la dependencia de registros manuales y acuerdos verbales, que generan duplicidad de esfuerzos, pérdida de información y falta de trazabilidad. Para superarlo, se recomienda integrar un sistema CRM especializado o el módulo de gestión de créditos y cobranzas en SAP, que centralice la información de clientes, permita programar recordatorios automáticos, genere alertas de vencimiento y documente todas las gestiones de cobro en tiempo real.

### **Capacitar y profesionalizar al equipo de cobranzas y áreas relacionadas**

La efectividad del modelo integral depende en gran medida de la capacidad técnica y la disciplina operativa del personal encargado de ejecutarlo. Se recomienda implementar un programa de capacitación continua para el equipo de cobranzas, ventas y área comercial, enfocado en temas como: técnicas de negociación con clientes morosos, aplicación de KPIs financieros, uso de herramientas tecnológicas (CRM/SAP), protocolos de cobranza escalonada y manejo de clientes institucionales públicos.

## Referencias

- Abrams, R. (02 de Marzo de 2025). *tradefinanceglobal*. Obtenido de tradefinanceglobal.:  
<https://www.tradefinanceglobal.com/treasury-management/days-sale-outstanding/>
- Araujo, E. (2016). ANÁLISIS DE CARTERA VENCIDA DE CLIENTES DE LA  
COMPAÑIA DELTA PLASTIC C.A.
- Bauter, D. (11 de Octubre de 2024). *fitsmallbusiness*. Obtenido de fitsmallbusiness:  
<https://fitsmallbusiness.com/aging-of-accounts-receivable-report/>
- CVZEN. (2025). *Entrevistas Semiestructuradas: Guía Completa para 2025*. Obtenido de  
[https://cvzen.es/blog/entrevista-semiestructurada?utm\\_source=chatgpt.com](https://cvzen.es/blog/entrevista-semiestructurada?utm_source=chatgpt.com)
- Deming, W. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press. Obtenido de  
<https://mitpress.mit.edu/9780262541152/out-of-the-crisis/>
- Gonzalez, M. (2020). *Gestión financiera y control de indicadores clave*. Obtenido de  
<https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12487/1/GestionFinancieraEmpr esarial.pdf>
- IEES. (2025). *Si tuviera plata, no estaría rogando al IESS”, dice afiliado afectado por deuda con prestadores externos; Seguro ha pagado el 21%*. Obtenido de  
<https://www.primicias.ec/sociedad/iess-afiliados-deuda-millonaria-prestadores-externos-pagos-97917/>
- INEC. (2022). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Kenton, W. (2025). *Comprensión de los días de ventas pendientes de cobro (DSO): Cálculo clave y aplicaciones*. Obtenido de <https://www.investopedia.com/terms/d/dso.asp>
- Lopez, R. (2021). *Indicadores de morosidad en el sector empresarial ecuatoriano*. Obtenido de <https://www.dspace.uce.edu.ec/bitstreams/306ed840-b3f2-4e3c-8aaa-fbf004c6c9fd/download>

Momomnfl. (2025). *Desafíos y soluciones para gerentes de cobranza: claves para el éxito.*

Obtenido de <https://www.moonflow.ai/blog/desafios-de-los-gerentes-de-cobranza>

Moonflow. (2025). *¿Qué tipo de cobranza es más eficiente?* Obtenido de

<https://www.moonflow.ai/blog/mejor-tipo-de-cobranza>

Morales, A. (2014). *Credito y cobranzas.* Obtenido de Arturo Morales Castro, José Antonio Morales Castro

Morales, A. (2019). *Estrategias de recuperación de cartera en empresas comerciales.*

Obtenido de <https://www.dspace.uce.edu.ec/entities/publication/29e89921-a620-4ad8-8b9f-b12366b7c033>

OMS. (2023). Obtenido de <https://www.who.int/es>

Ortegon, E. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.* Obtenido de  
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/4507-metodologia-marco-logico-la-planificacion-seguimiento-la-evaluacion-proyectos>

Perez, D. (2018). *Técnicas de cobranza y reducción de cartera vencida.* Obtenido de  
<https://repositorio.puce.edu.ec/bitstreams/f43ae5ff-b4a6-4767-95f1-0b5c00d2399f/download>

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación.* Obtenido de  
<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%A1Da%20Investigacion%20Cientifica%20ta%20ed.pdf>

Stewart, L. (2025). *Método de muestreo por conveniencia en la investigación.* Obtenido de  
<https://atlasti.com/es/research-hub/muestreo-de-conveniencia>

Vaccaro, F. (2023). *Desafíos y problemas de la salud pública en Ecuador.* Obtenido de  
<https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/download/1086/1699/>

Willims, B. (2024). *Análisis de documentos de investigación cualitativa: una guía práctica.*

Obtenido de <https://insight7.io/qualitative-research-document-analysis-a-how-to-guide>

## **APÉNDICE A**

### **ENTREVISTA A LA JEFA DE COBRANZAS**

#### **Sección 1: Emisión y Validación Inicial**

1. ¿Qué tan clara considera que es la información que se recibe desde el área de ventas para iniciar el proceso de cobranza?

Escala de Likert (1: Nada clara – 5: Muy clara)

- Nada clara
- Poco clara
- Medianamente clara
- Clara
- Muy clara

2. ¿Qué métodos utiliza su equipo para confirmar la recepción de la factura por parte del cliente?

Selección múltiple:

- Correo electrónico
- Llamada telefónica
- Confirmación por sistema
- No se realiza confirmación

3. ¿Cuenta el proceso con un procedimiento documentado?

- Si
- No

4. En su experiencia, ¿cuánto tiempo transcurre entre la emisión de la factura y el primer contacto con el cliente para iniciar la gestión de cobranza?

- Menos de 5 días
- Entre 6 y 10 días

- Más de 10 días

## **Sección 2: Seguimiento y Recordatorio**

5. ¿Con qué frecuencia se envían recordatorios de pago a los clientes?

- Semanal
- Quincenal
- Solo cuando se detecta mora
- No se realiza de forma sistemática

6. ¿Qué canales de contacto se usan regularmente para hacer seguimiento?

Selección múltiple:

- Correo electrónico
- Llamada telefónica
- WhatsApp
- Visitas presenciales
- Oficios físicos
- Otros

7. ¿Con que frecuencia se revisan los indicadores de gestión de cobranza?

- Semanal
- Quincenal

Mensual

- Nunca

8. ¿Qué indicadores se utilizan actualmente para medir el desempeño de cobranzas?

---

---

---

9. ¿Qué tan efectiva considera que es la gestión de cobranza antes de la mora (fase preventiva)?

1. Nada efectiva
2. Poco efectiva
3. Medianamente efectiva
4. Efectiva
5. Muy efectiva

### **Sección 3: Gestión de Morosidad y Escalamiento**

10. ¿Qué criterios se utilizan para decidir cuándo escalar una cuenta a gerencia o al área legal?

Estado de cuenta

Carta de cobranza

Cartas de cobranza pega 3 cartas online

1 carta de cobranza 4

11. ¿Por qué se consideran estos criterios para definir si una cuenta pasa a revisión por parte de gerencia o al área legal?

---

---

---

12. Ordene de mayor a menor efectividad las siguientes acciones frente a clientes morosos:

- Oficios a gerencia ( )
- Llamadas personales ( )
- Reuniones con el cliente ( )
- Escalamiento legal ( )

- Renegociación de deuda ( )

13. Al mes ¿Con qué frecuencia se generan actas transaccionales o convenios de pago con clientes?

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre

14. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su equipo para ejecutar el proceso de cobranza de forma efectiva?

Inseguridad

ponerse de mil maneras tengo que sacar este pago, sin importar la persona que te atienda

---

---

15. ¿Con qué frecuencia se actualiza la cartera? y qué tan útil le resulta para priorizar las acciones de cobranza?

- Frecuencia de actualización:
- Diaria
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- No se actualiza regularmente

¿Qué tan útil le resulta priorizar las acciones de cobranza?

- Nada útil

- Poco útil
- Medianamente útil
- Útil
- Muy útil

16. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del área de cobranza?

---

---

17. ¿Qué debilidades detecta en el proceso de recuperación de cartera?

---

---

18. ¿Cómo se da el flujo de información entre cobranzas y las demás áreas?

---

---

19. ¿Qué cambios considera prioritarios para que el proceso de cobranzas sea más eficiente y sostenible en el tiempo?

---

---

## **APÉNDICE B**

### **ENTREVISTA AL GERENTE COMERCIAL**

#### **Sección 1: Inicio y validación de condiciones**

1. ¿En qué medida considera que el área comercial valida la capacidad de pago del cliente antes de la venta?

- Nada
- Poco
- Moderadamente

- Bastante
  - Totalmente
2. Al mes, ¿Qué tan frecuentes son los casos en los que el cliente incumple los plazos acordados de pago?
- Nunca
  - Rara vez
  - A veces
  - Frecuentemente
  - Siempre
3. ¿Qué herramientas utilizan para analizar el perfil financiero de un cliente?
- Historial interno de pagos
  - Reputación comercial
  - Reportes financieros del cliente
  - Otras: EMIS (Se revisa todo el historial crediticio)  
Seguro de crédito Cofase
  - Ninguna

## **Sección 2: Coordinación y comunicación interdepartamental**

4. ¿Qué tan efectiva considera la coordinación entre el área comercial y cobranzas?
- Muy deficiente
  - Deficiente
  - Medianamente efectiva
  - Efectiva
  - Muy efectiva

5. ¿Con qué frecuencia recibe reportes sobre cartera vencida?

Múltiple opción:

- Semanal
- Mensual
- Solo cuando se solicita
- Nunca

6. ¿Ha recibido reportes periódicos sobre morosidad o cartera vencida?

- Si
- No

7. ¿Cuáles son los principales resultados presentados en los reportes periódicos sobre la morosidad o cartera vencida?

El plazo de impago, motivos por los cuales no paga y acciones a seguir por cliente.

8. ¿Cómo reacciona el área comercial ante clientes con pagos vencidos pero interesados en nuevas compras?

Siempre se hace un acercamiento con el cliente para analizar la razón de impagos,

### **Sección 3: Visión estratégica**

9. ¿Qué impacto considera que tiene la cartera vencida en los resultados comerciales de la empresa?

---

---

10. ¿Qué estrategias propondría desde el área comercial para reducir el nivel de mora?

---

---

11. ¿Dónde considera que existen fallas que afectan a la recuperación de cartera?

---

---

## APÉNDICE C

### ENTREVISTA ÁREA DE VENTAS

#### Sección 1: Relación con clientes

1. ¿Con qué frecuencia los clientes consultan sobre su estado de cuenta con usted o su equipo?
  - Nunca
  - Rara vez
  - A veces
  - Frecuentemente
  - Siempre
2. ¿El equipo de ventas recibe retroalimentación sobre el estado de cartera de sus clientes?

Sí / No – Si respondió sí, especifique cuáles:

---

---

3. ¿Qué tan clara considera la comunicación con cobranzas cuando un cliente tiene deuda?
  - 1.- Nada clara
  - 2.- Poco clara
  - 3.- Medianamente clara
  - 4.- Clara
  - 5.- Muy clara

## **Sección 2: Apoyo al proceso de cobranza**

4. ¿Qué acciones ejecuta su equipo cuando se enteran de que un cliente tiene cuentas pendientes?

- Llamar al cliente
- Consultar con cobranzas
- Detener nuevas ventas
- No se realiza acción específica

5. En su experiencia, ¿cuáles son los motivos más comunes por los que un cliente no paga a tiempo?

---

---

6. ¿Considera viable que el equipo de ventas participe activamente en la recuperación de cartera?

Sí / No – Justifique su respuesta:

---

---

7. ¿Cómo afecta la morosidad de los clientes en la planificación de nuevas ventas?

---

---

8. ¿Qué fortalezas identifica en el actual sistema de seguimiento de clientes en mora?

---

---

9. ¿Dónde cree que existen debilidades críticas?

---

---

10. ¿Qué cambios propondría para integrar mejor al equipo de ventas en la recuperación de cartera?

---

---