



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

**INFORME DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

TÍTULO:

Gestión de cobranzas y su incidencia en la rentabilidad financiera de la empresa Aseguradora
del Sur C.A. Ecuador.

AUTORA: Karla Zoe Ordoñez Cedeño

TUTOR: Ing. Erick Calderero Villagómez, Mg.

Manta – Manabí – Ecuador

Agosto, 2026

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE TITULACIÓN	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor (a) de la Facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante **Ordoñez Cedeño Karla Zoe**, legalmente matriculado (a) en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2026-1, cumpliendo el total de 336 horas, cuyo tema de proyecto núcleo problemático es “Gestión de cobranzas y su incidencia en la rentabilidad financiera de la empresa Aseguradora del Sur C.A. Ecuador”.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 19 de Agosto de 2026.

Lo certifico,



Ing. Erick Calderero Villagomez, Mg.
Docente Tutor(a)

Área: Contabilidad y Auditoría

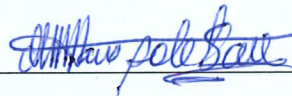
UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio
Carrera de Contabilidad y Auditoría

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe del proyecto de investigación, presentado por el/la Sr./Srta.; de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí”.

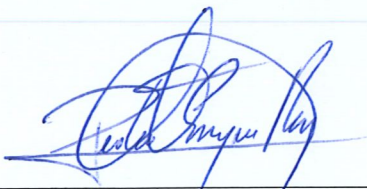
Con el tema “Gestión de cobranzas y su incidencia en la rentabilidad financiera de la empresa Aseguradora del Sur C.A. Ecuador”.

Para constancia firman:



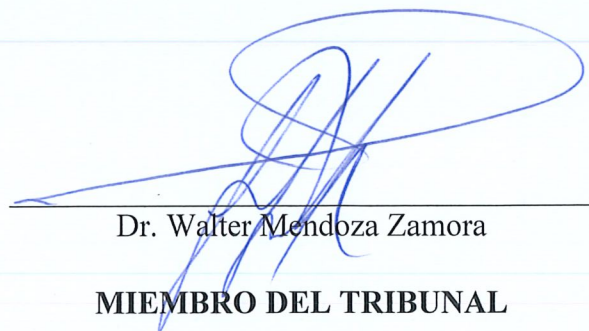
Mgtr. Angulo Murillo Navira

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Dr. Pedro Reyes Vélez

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Dr. Walter Mendoza Zamora

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Ordoñez Cedeño Karla Zoe, declaro que el presente trabajo de investigación titulado:

**“GESTIÓN DE COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD
FINANCIERA DE LA EMPRESA ASEGURADORA DEL SUR C.A. ECUADOR”,**

ha sido desarrollado íntegramente por mí, de manera autónoma, con esfuerzo personal y con contenido original, producto de mi proceso de investigación y análisis.

Manifiesto que toda información proveniente de fuentes externas ha sido debidamente citada y referenciada, respetando los derechos de autor y la normativa académica vigente.

En consecuencia, asumo la plena responsabilidad legal y académica sobre los análisis, conclusiones y resultados presentados en este trabajo.

Asimismo, declaro que el presente es de mi autoría y constituye patrimonio intelectual de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, quien podrá hacer uso del mismo para los fines académicos que estime pertinentes, de acuerdo con la normativa institucional vigente.

Manta, 19 de Agosto--de 2026



ORDOÑEZ CEDEÑO KARLA ZOE

C.I. 131368206-2

Dedicatoria

Este trabajo lo dedico, en primer lugar, a Dios, por darme fuerza, salud y perseverancia en las diferentes etapas de este proceso académico. A mi familia, por su apoyo constante, su paciencia y su fe inquebrantable, que se tradujeron en la posibilidad de salir adelante en aquellos momentos más difíciles. En especial a mi madre Letty Cedeño Zambrano, quien fue mi motivación desde el día uno y total apoyo durante el trayecto recorrido y a quienes me instaron a no rendirme, recordándome que cada meta alcanzada es reconocer que cada logro fue el resultado del amor, la ayuda y la fe compartida durante el camino de aprendizaje.

Agradecimiento

Expreso mi agradecimiento a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, a la carrera de Contabilidad y Auditoría, porque me permitió formarme académicamente durante todo el proceso. De igual manera, agradezco al tutor, Ing. Erick Calderero Villagómez, Mg., por su orientación, observaciones y acompañamiento técnico en el desarrollo de esta investigación. Extiendo también mi reconocimiento a los docentes que contribuyeron con sus conocimientos y exigencia formativa, así como al personal de la empresa Aseguradora del Sur C.A., por facilitar el acceso a la información necesaria para el estudio. Finalmente, agradezco a mi familia y a las personas cercanas que, con su apoyo moral, comprensión y aliento constante, hicieron posible la culminación de esta etapa.

Tabla de contenido

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	ii
CERTIFICACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen	xii
Abstract.....	xiii
Introducción.....	1
EL PROBLEMA.....	3
Problema de investigación.....	4
Justificación	8
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos	9
Capítulo I	9
1. Marco Teórico	9
1.1 Revisión de la literatura	10
Antecedentes empíricos y contrastación crítica.....	10
Articulación teórica de las variables.....	12
Gestión de Cobranzas	13
Concepto y fundamentos de la gestión de cobranzas	13
Objetivos y funciones del proceso de cobranza en la gestión empresarial.....	15
Importancia de la gestión de cobranzas dentro de la administración financiera	16
Políticas de crédito y cobranza: definición, alcance y tipos	17
Procedimientos y técnicas de cobranza: enfoque preventivo, correctivo y judicial	18

Factores que influyen en la eficiencia del proceso de cobro	19
Riesgos financieros asociados a la morosidad y cuentas por cobrar	20
Rentabilidad financiera en las organizaciones.....	21
Concepto y evolución de la rentabilidad en la teoría financiera.....	21
Tipos de rentabilidad: económica, financiera y operativa	22
Principales enfoques teóricos sobre la rentabilidad empresarial	23
Relación entre rentabilidad, liquidez y solvencia	24
Indicadores financieros de rentabilidad: ROI, ROE, ROA, margen neto y rentabilidad sobre ventas	25
Determinantes internos y externos de la rentabilidad organizacional	26
Gestión del capital de trabajo como factor en la rentabilidad	27
Identificación y análisis de debilidades financieras.....	28
Concepto de debilidad organizacional desde la perspectiva financiera.....	28
Métodos de diagnóstico para identificar inefficiencias en la gestión de cobranzas.....	29
Evaluación de Indicadores Económicos y Financieros	30
Importancia de los indicadores financieros en la toma de decisiones	30
Indicadores de gestión de cobranzas: rotación de cuentas por cobrar y plazo promedio de cobro	31
Indicadores de liquidez, solvencia y eficiencia operativa	32
Evaluación comparativa de indicadores mediante benchmarking sectorial	33
Interpretación integral de los indicadores y su relación con la rentabilidad financiera... 33	
Estrategias para la optimización de la gestión de cobranzas	34
Diseño y aplicación de políticas de crédito y cobro eficientes.....	34
Implementación de controles y monitoreo continuo de la cartera.....	35
Uso de tecnologías financieras y sistemas digitales en la gestión de cobros.....	36
Estrategias de negociación y comunicación con clientes morosos.....	37
Capacitación del personal en gestión financiera y atención al cliente.....	38
Capítulo II Metodología	39

2.1. Área de estudio	39
2.2. Enfoque metodológico	40
2.3. Instrumentos para la recolección de datos	40
2.4. Población	42
2.5. Muestra	42
2.6 Procesamiento y análisis de datos.....	43
Revisión documental	44
Categorización de las entrevistas	48
Análisis de los resultados de entrevistas.....	51
Interpretación general de la evidencia cualitativa	54
Resultados de las encuestas	54
Triangulación de los resultados	72
Capítulo III Diseño de la propuesta	75
3.1 Título de la propuesta.	75
3.2 Justificación de la propuesta.	75
3.3 Objetivos.....	76
3.3.1 Objetivo General de la Propuesta	76
3.3.2 Objetivos específico de la Propuesta	76
3.4 Beneficiarios.	77
3.5 Desarrollo de la propuesta.	77
3.6 Línea base y metas de la propuesta.....	80
3.7 Matriz operativa del Plan Integral	82
3.8 Presupuesto referencial.....	85
3.9 Cronograma de implementación.....	85
3.10 Sistema de seguimiento y evaluación	86
3.11 Evaluación específica de las estrategias de recuperación.....	87
3.12 Resultados esperados de la propuesta.....	88

Conclusiones.....	89
Recomendaciones	91
Referencias	92
Anexos	94

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Matriz de Necesidades</i>	7
Tabla 2 Evolución de los principales indicadores financieros y de cobranzas de Aseguradora del Sur C.A.	45
Tabla 3 <i>Matriz de categorización cualitativa de entrevistas</i>	49
Tabla 4 En la empresa existen políticas de crédito y cobranza claramente establecidas y comunicadas al personal.	54
Tabla 5 El control de la cartera de clientes se realiza de forma periódica mediante reportes o seguimientos.	55
Tabla 6 El personal encargado de la cobranza ha recibido capacitación reciente sobre técnicas de recuperación de cartera.	57
Tabla 7 Existe una adecuada coordinación entre el área contable y el área operativa para registrar y gestionar las cuentas por cobrar.	58
Tabla 8 La empresa utiliza herramientas o sistemas digitales que facilitan el control de la cartera y el envío de recordatorios de pago.	59
Tabla 9 Se realizan auditorías internas o revisiones periódicas del proceso de cobranzas para detectar errores o retrasos.	61
Tabla 10 Cuando se presentan casos de morosidad, la empresa aplica procedimientos de seguimiento y negociación previamente definidos.	62
Tabla 11 El retraso en las cobranzas ha afectado la disponibilidad de efectivo (liquidez) para cubrir las obligaciones de la empresa.	63
Tabla 12 La acumulación de cartera vencida ha generado la necesidad de provisionar montos mayores, reduciendo las utilidades.	64
Tabla 13 Las debilidades en el proceso de cobranza han impactado en el cumplimiento de las metas financieras de la empresa.	65

Tabla 14 Una mejora en el control de cobranzas permitiría optimizar los indicadores de rentabilidad de la aseguradora.	67
Tabla 15 La falta de información oportuna sobre la cartera dificulta la toma de decisiones financieras por parte de la administración.	68
Tabla 16 La eficiencia del proceso de cobranza influye en la competitividad de la empresa frente a otras aseguradoras del mercado.	69
Tabla 17 Considero necesario implementar estrategias de mejora (capacitación, auditorías, sistemas de control) para fortalecer la estabilidad financiera de la empresa.	70
Tabla 18 Comparación entre indicadores actuales y metas propuestas	80
Tabla 19 Matriz operativa para la implementación del Plan Integral de Fortalecimiento de la Gestión de Cobranzas	82
Tabla 20 Presupuesto referencial para la implementación de la propuesta	85
Tabla 21 Cronograma general de implementación	85
Tabla 22 Matriz de seguimiento de indicadores	86

Índice de gráficos

Gráfico 1 En la empresa existen políticas de crédito y cobranza claramente establecidas y comunicadas al personal.	55
Gráfico 2 El control de la cartera de clientes se realiza de forma periódica mediante reportes o seguimientos.	56
Gráfico 3 El personal encargado de la cobranza ha recibido capacitación reciente sobre técnicas de recuperación de cartera.	57
Gráfico 4 Existe una adecuada coordinación entre el área contable y el área operativa para registrar y gestionar las cuentas por cobrar.	58
Gráfico 5 La empresa utiliza herramientas o sistemas digitales que facilitan el control de la cartera y el envío de recordatorios de pago.	60
Gráfico 6 Se realizan auditorías internas o revisiones periódicas del proceso de cobranzas para detectar errores o retrasos.	61
Gráfico 7 Cuando se presentan casos de morosidad, la empresa aplica procedimientos de seguimiento y negociación previamente definidos.	62
Gráfico 8 El retraso en las cobranzas ha afectado la disponibilidad de efectivo (liquidez) para cubrir las obligaciones de la empresa.	64

Gráfico 9 La acumulación de cartera vencida ha generado la necesidad de provisionar montos mayores, reduciendo las utilidades.	65
Gráfico 10 Las debilidades en el proceso de cobranza han impactado en el cumplimiento de las metas financieras de la empresa.	66
Gráfico 11 Una mejora en el control de cobranzas permitiría optimizar los indicadores de rentabilidad de la aseguradora.	67
Gráfico 12 La falta de información oportuna sobre la cartera dificulta la toma de decisiones financieras por parte de la administración.	68
Gráfico 13 La eficiencia del proceso de cobranza influye en la competitividad de la empresa frente a otras aseguradoras del mercado.	70
Gráfico 14 Considero necesario implementar estrategias de mejora (capacitación, auditorías, sistemas de control) para fortalecer la estabilidad financiera de la empresa.	71

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la incidencia de la gestión de cobranzas en la rentabilidad financiera de la empresa Aseguradora del Sur C.A., con el propósito de identificar las principales debilidades del proceso, evaluar sus efectos en los indicadores económicos y diseñar estrategias de mejora. Se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, con alcance descriptivo, empleando encuestas aplicadas a una muestra de 39 colaboradores, entrevistas semiestructuradas a directivos y revisión documental de estados financieros, reportes de cartera y procedimientos internos, cuyos resultados fueron analizados mediante triangulación de la información. Las evidencias pusieron en manifiestas deficiencias en cuanto al control de cartera, la capacitación del personal, la coordinación interdepartamental, la realización de auditorías internas, así como el uso de herramientas tecnológicas para el seguimiento de cuentas por cobrar. Así también se consideran que dichas debilidades ponen en riesgo la liquidez, incrementan las provisiones por incobrabilidad y reducen la rentabilidad contable - financiera de la empresa. Tal como se concluye, una gestión de cobranzas eficiente es un aspecto estratégico que apoya cierta estabilidad financiera y competitividad institucional, y por ser así se estableció un Plan Integral de Fortalecimiento de la Gestión de Cobranzas, orientado a optimizar los controles internos, la capacitación, la coordinación y la automatización.

Palabras clave: gestión de cobranzas, rentabilidad financiera, liquidez, control interno, cartera por cobrar.

Abstract

This research aimed to analyze the impact of collections management on the financial profitability of Aseguradora del Sur C.A., with the purpose of identifying the main weaknesses in the process, evaluating their effects on economic indicators, and designing improvement strategies. It was conducted using a mixed-methods approach with a descriptive scope, employing surveys administered to a sample of 39 employees, semi-structured interviews with managers, and a review of financial statements, portfolio reports, and internal procedures. The results were analyzed through data triangulation. The findings revealed deficiencies in portfolio control, staff training, interdepartmental coordination, the performance of internal audits, and the use of technological tools for tracking accounts receivable. These weaknesses are also considered to jeopardize liquidity, increase provisions for uncollectible accounts, and reduce the company's accounting and financial profitability. As concluded, efficient debt collection management is a strategic aspect that supports financial stability and institutional competitiveness, and therefore an Integrated Plan for Strengthening Debt Collection Management was established, aimed at optimizing internal controls, training, coordination, and automation.

Keywords: accounts receivable management, financial profitability, liquidity, internal control, accounts receivable.

Introducción

La gestión de cobranzas ocupa un lugar sustancial dentro de la administración financiera contemporánea, particularmente en organizaciones cuya estabilidad depende del flujo oportuno de ingresos y de la recuperación eficiente de sus cuentas por cobrar. En el ámbito del sector asegurador, esta función adquiere todavía más protagonismo, pues la continuidad operativa no está marcada únicamente por la colocación de pólizas, sino que es la capacidad real de transformar las importaciones facturadas en disponibilidad de recursos líquidos que puedan dar respuesta a las obligaciones, sostener las inversiones y por lo tanto mantener los niveles de solvencia marcados. Por todo ello, cuando los procesos de cobro dan secuelas de fallos continuados, el problema no es puramente operativo, pasa al ámbito financiero y afecta a los niveles de liquidez, obligando a aumentar las provisiones y comprometiendo la rentabilidad institucional.

Los antecedentes empíricos disponibles muestran que el problema de las cuentas por cobrar debe analizarse mediante resultados observables y no únicamente a partir de apreciaciones. En una empresa de transporte de Trujillo, una gestión deficiente se reflejó en un periodo de cobro de 198 días, rotación de 1,8 veces y razones de liquidez inferiores a la unidad; en Ecuador, estudios realizados en Portoviejo también han vinculado debilidades de políticas, seguimiento y recuperación con problemas de liquidez. Estos hallazgos orientan la selección de indicadores de la presente investigación, aunque no pueden extrapolarse de forma automática a una empresa aseguradora por las diferencias de sector, estructura financiera y condiciones de cobro. (Villavicencio Zare, Soto Abanto, & Calvanapón Alva, 2022) (Muñoz-Tuárez & Mendoza-Saltos, 2023)

En el contexto ecuatoriano existe evidencia que relaciona la gestión financiera, la cartera y la liquidez con el desempeño empresarial. El análisis de Dipor S.A. en Portoviejo muestra la importancia de mantener acciones continuas de recuperación de cartera, mientras que investigaciones sobre gestión financiera en PYMES de Guayaquil evidencian la utilidad de contrastar información contable mediante indicadores de liquidez y rentabilidad. Para esta tesis, estos antecedentes sustentan un enfoque de comprobación: la percepción de deficiencias en cobranzas debe confrontarse con datos reales de la aseguradora antes de afirmar la magnitud de su incidencia financiera. (Moreira-Villavicencio & Navas-Bayona, 2022) (Asanza Tacuri & Avendaño Briones, 2023)

Desde el marco teórico, la investigación articula distintos conceptos centrales. Por un lado, la gestión de cobranzas es entendida como el conjunto de políticas, procedimientos, controles y acciones tendientes a asegurar la recuperación oportuna de los valores debidos por los clientes. No se trata de cobrar por cobrar, sino, entre otras cosas, de planificar el seguimiento, clasificar los riesgos, registrar adecuadamente la cartera, coordinar responsabilidades y establecer mecanismos de control que permitan disminuir la morosidad y prevenir los saldos incobrables. Por otro lado, la rentabilidad financiera se entiende como la capacidad de la empresa de generar ingresos a partir de los recursos invertidos, expresándose en indicadores que reflejan la eficiencia en el uso del capital, la utilidad neta, la rentabilidad y el desempeño económico general. Bajo dicha lógica, una débil gestión de cobranzas no solo aumenta los saldos de deuda, sino que queda claro que también disminuirá la rentabilidad al inmovilizar recursos, tensionar la liquidez e incrementar los costos asociados al riesgo de incumplimiento.

A estos conceptos se incorporan el control interno, la coordinación interdepartamental, la capacitación y el soporte tecnológico, debido a que la recuperación de cartera depende de información confiable y de una secuencia de responsabilidades verificables. La literatura ecuatoriana sobre cuentas por cobrar señala que la desorganización, la ausencia de políticas y la falta de seguimiento pueden impedir una recuperación oportuna, mientras que la literatura sobre políticas de crédito advierte que las reglas formales requieren aplicación y monitoreo para contribuir a la sostenibilidad financiera. En consecuencia, el estudio aborda estos componentes como factores explicativos del proceso, sin considerarlos sustitutos de los indicadores financieros. (Muñoz-Tuárez & Mendoza-Saltos, 2023) (Chiriani-Cabello, Alegre-Brítez, & Chung, 2020)

Sobre esa base, el presente estudio se concentra en la empresa Aseguradora del Sur C.A., ubicada en Quito, Ecuador, donde se han identificado manifestaciones concretas del problema: incremento de cartera vencida, débil coordinación entre contabilidad y operaciones, falta de auditorías periódicas, capacitación limitada del personal y carencia de herramientas tecnológicas especializadas para el control de cartera. El diagrama de causa y efecto elaborado para la investigación permite visualizar que estas debilidades no operan de forma aislada. Por el contrario, constituir una red de causas implicadas en el proceso que termina en una pésima gestión de cobranzas, reflejada en el aumento del riesgo de incobrabilidad, una menor liquidez, una menor utilidad neta y como consecuencia, una menor competitividad de la empresa en el sector del seguro.

Por lo tanto, el tema en sí no es únicamente académico, también existe una aplicación práctica, institucional, financiera, etc. Desde el enfoque investigativo, el trabajo ayuda a avanzar con el análisis de la relación entre operación y rentabilidad, el que en el caso que nos convoca, tiene como base un sector menos ampliamente tratado por la literatura nacional. Desde una mirada profesional ofrece a la empresa un diagnóstico sistematizado de sus flaquezas y un punto de partida para la formulación de estrategias de mejora hacia fortalecer su control, procesos y decisiones tomadas por la gerencia. Por último, desde la mirada institucional más amplia, la investigación resulta importante ya que una aseguradora con mejores prácticas en cobranzas no solamente mejora su rendimiento financiero, sino que también es horizontalmente refuerza la confianza de sus clientes, asegurados y de sus organismos de control.

En razón de lo expuesto, la investigación se plantea como objetivo general analizar la incidencia de la gestión de cobranzas en la rentabilidad financiera de la empresa Aseguradora del Sur C.A., con el propósito de identificar sus principales debilidades, evaluar sus efectos en los indicadores económicos y proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento de su estabilidad y competitividad en el mercado asegurador ecuatoriano. De este objetivo se desprenden tres propósitos específicos: diagnosticar las debilidades del proceso de cobranzas, analizar su efecto sobre la liquidez, la rentabilidad y la eficiencia financiera, y diseñar estrategias de mejora orientadas a optimizar el proceso y su impacto económico.

Así, la investigación busca responder a la siguiente pregunta central: ¿de qué manera la gestión de cobranzas incide en la rentabilidad financiera de la empresa Aseguradora del Sur C.A., Ecuador? A partir de ella, el estudio se orienta no solo a describir una problemática existente, sino a interpretarla en profundidad y a plantear alternativas viables de solución, de modo que sus hallazgos puedan servir tanto para fines académicos como para la toma de decisiones dentro de la organización analizada.

EL PROBLEMA

Problema de investigación

La gestión de cobranzas constituye un eje estratégico en la administración financiera de las aseguradoras, dado que garantiza la recuperación oportuna de las primas y la estabilidad de la liquidez. En el caso de la empresa Aseguradora del Sur C.A., ubicada en Quito, se han identificado múltiples debilidades asociadas al proceso de cobranza, las cuales se manifiestan en el incremento sostenido de la cartera vencida, una deficiente coordinación entre el área contable y el área operativa, la escasa capacitación del personal responsable de los registros y la limitada aplicación de controles internos. Estas deficiencias no solo generaron un incremento de la posibilidad de incobrabilidad, sino que también afectarán a los principales indicadores financieros, en detrimento de la rentabilidad y en desmedro de la competitividad de la empresa en el mercado asegurador ecuatoriano.

La evidencia reciente permite sostener que los retrasos en la recuperación de cuentas por cobrar pueden coexistir con deterioros de liquidez y eficiencia financiera. En el caso de una empresa de transporte de Trujillo, el periodo de cobro de 198 días y la rotación de 1,8 veces se presentaron junto con una liquidez corriente de 0,77; en una empresa inmobiliaria, la gestión de cobranzas mostró una influencia estadísticamente significativa sobre la liquidez. Estos antecedentes justifican evaluar la problemática mediante indicadores, pero no autorizan a trasladar sus magnitudes a la aseguradora analizada sin utilizar los estados y reportes reales de la organización. (Villavicencio Zare, Soto Abanto, & Calvanapón Alva, 2022) (Montenegro-Chasquibol, Labajos-Portocarrero, Terrones-Suarez, Minga-Sarmiento, & Fasanando-Garcia, 2024)

En Ecuador, los estudios de cuentas por cobrar y cartera vencida destacan la necesidad de combinar políticas, procedimientos de seguimiento y análisis financiero. La investigación realizada en la Fundación Centro de Apoyo y Solidaridad “Alianza” identificó ausencia de políticas y manuales, mientras que el estudio de Dipor S.A. examinó la continuidad de las acciones de recuperación de cartera. El contraste entre ambos trabajos muestra que la existencia de reglas y la ejecución operativa son dimensiones diferentes pero complementarias; por ello, la tesis debe comprobar tanto la calidad del proceso como sus efectos cuantificados. (Muñoz-Tuárez & Mendoza-Saltos, 2023) (Moreira-Villavicencio & Navas-Bayona, 2022)

Desde una perspectiva más amplia, la literatura sobre capital de trabajo aporta el vínculo teórico entre cuentas por cobrar y rentabilidad. Estudios internacionales y ecuatorianos muestran que la velocidad del ciclo de efectivo y la administración de los activos corrientes pueden asociarse

con el rendimiento empresarial, aunque la intensidad de la relación depende de las características de cada organización. Esta evidencia obliga a evitar una conclusión monocausal: las deficiencias de cobranza pueden constituir un factor relevante, pero su incidencia sobre el ROE y otros indicadores debe demostrarse con datos propios y considerando otros determinantes de la rentabilidad. (Aldubhani, Wang, Gong, & Maudhah, 2022) (Briones, Camino-Mogro, & Navas, 2024)

El árbol de problemas elaborado para esta investigación evidencia que el problema central es la ineficiente gestión de cobranzas en Aseguradora del Sur C.A., originada por deficiencias en el control de cartera, ausencia de auditorías internas, limitada capacitación del personal y débil coordinación entre áreas, cuyas consecuencias principales se reflejan en el aumento de cuentas incobrables, la reducción de la liquidez, la disminución de utilidades netas y la pérdida de competitividad institucional. Este panorama confirma la necesidad de analizar con mayor profundidad la relación entre la gestión de cobranzas y la rentabilidad financiera en aseguradoras ecuatorianas.

La pregunta que guía esta investigación es:

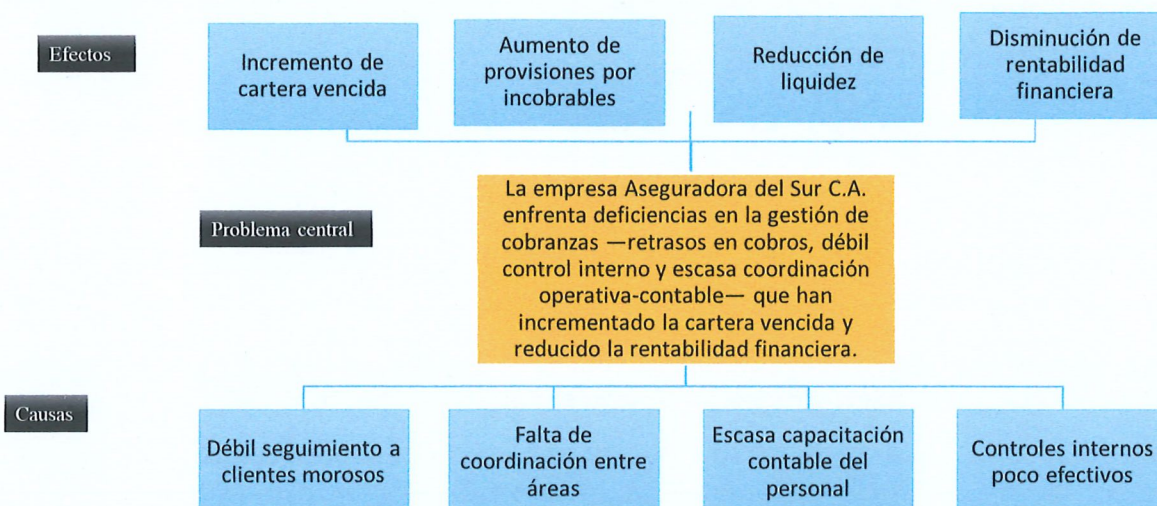
¿De qué manera la gestión de cobranzas incide en la rentabilidad financiera de la empresa Aseguradora del Sur C.A., Ecuador?

A partir de ella, se desprenden las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuáles son las principales debilidades actuales en el proceso de cobranzas de la empresa?
- ¿Qué efectos producen dichas debilidades en los indicadores de liquidez, rentabilidad y eficiencia?
- ¿Qué estrategias de mejora pueden implementarse para optimizar el proceso de cobranzas y su impacto en la rentabilidad financiera?

Figura 1

Diagrama problema - causas – efectos



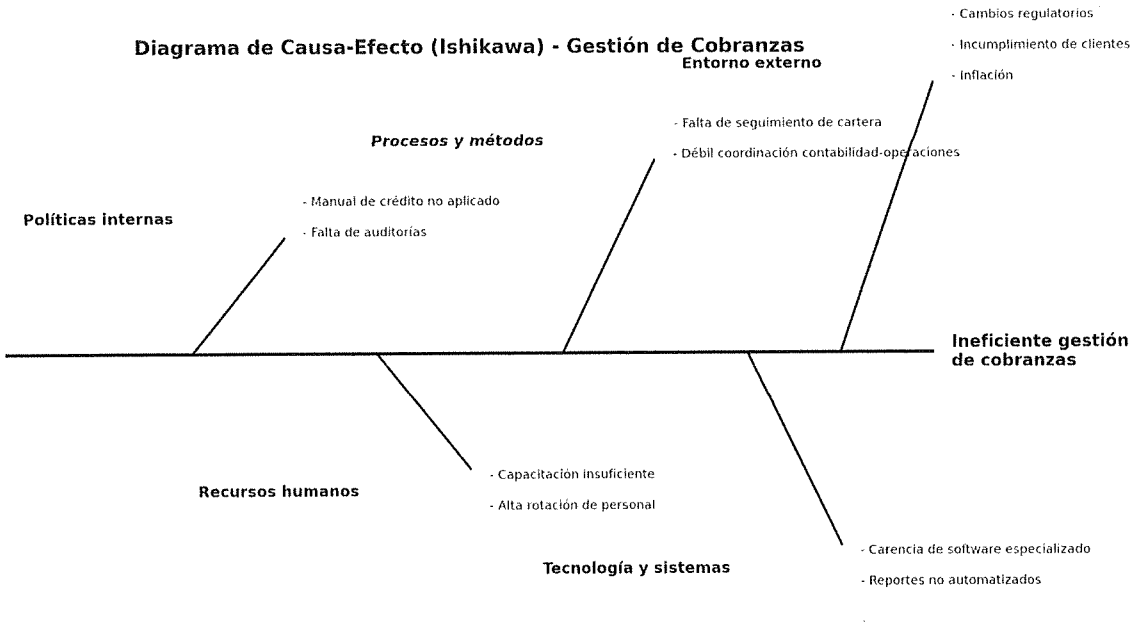
Elaboración propia 2025

La problemática de la gestión de cobranzas en la empresa Aseguradora del Sur C.A. responde a un conjunto de causas internas y externas que se relacionan entre sí y que, en su conjunto, provocan un impacto directo en la rentabilidad financiera. Entre los principales motivos se resaltan la no aplicación efectiva de los manuales de crédito y cobranzas, la no realización de auditorías periódicas, la insuficiente capacitación del personal y su alta rotación, así como la escasa coordinación existente entre los departamentos contables y operativos, a todo ello, debemos agregar el déficit tecnológico, que puede observarse a partir de la falta de un software especializado para llevar a cabo el control de cartera y la no generación de reportes automatizados, pero además existen factores ajenos a la empresa, como la inflación, el incumplimiento reiterado de clientes y los cambios en la normativa que atentan contra el cumplimiento de los pagos.

Dichas causas provocan diversos efectos negativos en la institución de referencia, los cuales se observan en el aumento del saldo de cartera vencida, el aumento del riesgo de incobrabilidad a partir del saldo de la cuenta, es la provisión que debe aumentarse para reducir el saldo de la cuenta, la necesidad de provisionar montos cada vez mayores, la disminución de la liquidez, la reducción de la utilidad neta y, finalmente, la pérdida de competitividad frente a otras compañías como de seguros del mercado. La conjugación de estos aspectos limita las posibilidades de desarrollo y sostenibilidad en el tiempo, y compromete la estabilidad financiera de la empresa.

A continuación, estas relaciones entre causas y efectos se visualizarán de forma estructurada en el diagrama de causa y efecto, que permite representar de manera esquemática los factores que inciden en la ineficiencia de la gestión de cobranzas y sus repercusiones en la rentabilidad de la empresa.

Figura 2
Diagrama Causa y Efecto



Elaboración propia 2025

De los efectos mencionados se derivan las necesidades expuestas a continuación

Tabla 1
Matriz de Necesidades

Necesidad identificada		Situación actual	Consecuencia	Requerimiento
Control de cartera	No existen seguimientos periódicos ni reportes detallados	Incremento morosidad	de	Implementar sistema digital de monitoreo de cartera
Capacitación del personal	Escasa formación en técnicas de cobranza	Registros inconsistentes y baja recuperación		Programa de capacitación anual

Coordinación interna	Procesos aislados entre contabilidad y operaciones	Retrasos en reportes y decisiones	Protocolos de flujo de información
Auditorías internas	No se realizan evaluaciones periódicas	Distorsión en estados financieros	Auditoría semestral de cobranzas

Elaboración propia 2025

Justificación

La presente investigación se justifica por la necesidad de analizar de manera rigurosa cómo la gestión de cobranzas incide en la rentabilidad financiera de la empresa Aseguradora del Sur C.A., dado que las deficiencias en el control de cartera, la falta de coordinación interna y la ausencia de auditorías periódicas constituyen factores que ponen en riesgo la liquidez, la estabilidad económica y la competitividad de la institución. La investigación se vuelve necesaria porque permitirá evidenciar, con datos cuantitativos y cualitativos, la relación directa entre la eficiencia de los procesos de cobranza y los resultados financieros, aportando así un marco empírico que actualmente es limitado en el sector asegurador ecuatoriano.

Desde la perspectiva de crecimiento del conocimiento, el proyecto nos ayudará a incrementar la literatura en contabilidad y auditoría al vincular los procedimientos operativos de cobranzas con los índices de rentabilidad financiera, de un tema donde la evidencia nacional es bastante escasa. De este modo, los resultados esperados serán referenciales para futuras propuestas de investigación en el área administrativa - financiera, ampliando el espectro de trabajos locales en torno a las empresas de seguros, que a la fecha se encuentra poco desarrollado en comparación con la literatura referida a los bancos u otras entidades crediticias.

En el ámbito práctico y profesional, el estudio se convertirá en un soporte para la empresa que se investiga, dándole una clara caracterización de la problemática á tica referida a las falencias observadas en la gestión de las cobranzas y, al mismo tiempo, planteando estrategias de mejora aplicables que optimicen los procesos, mejoren la liquidez y permitan una utilización más eficiente de los recursos. Así pues, lo que se persigue es que la investigación sirva como salvaguarda de la solución de un problema real y recurrente de la organización - en este caso la gestión de cobranzas - que les permita ofrecer un insumo concreto para la toma de decisiones de la alta gerencia.

Finalmente, la investigación se justifica desde una perspectiva social e institucional, porque sus resultados permitirán reforzar la confianza de los clientes y asegurados al garantizar que la empresa mantenga una gestión financiera sólida y transparente. Se investigará a la Aseguradora del Sur C.A., con énfasis en sus procesos de crédito y cobranza, lo cual permitirá demostrar no solo la importancia de fortalecer el área financiera interna, sino también el impacto positivo que una gestión eficiente de cobranzas puede tener en la estabilidad de la industria aseguradora en Ecuador.

Objetivo general

Analizar la incidencia de la gestión de cobranzas en la rentabilidad financiera de la empresa Aseguradora del Sur C.A., con el propósito de identificar sus principales debilidades, evaluar sus efectos en los indicadores económicos y proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento de su estabilidad y competitividad en el mercado asegurador ecuatoriano.

Objetivos específicos

- Diagnosticar las principales debilidades en el proceso de gestión de cobranzas de la empresa Aseguradora del Sur C.A., considerando los componentes de control de cartera, capacitación del personal, auditorías internas y coordinación interdepartamental.
- Analizar el impacto que generan las deficiencias de la gestión de cobranzas identificadas en la determinación de los índices de liquidez, rentabilidad y eficiencia financiera de la entidad, en relación con sus resultados de carácter económico.
- Diseñar planes de mejora orientados a la perfección de la gestión de cobranzas, a través de la instauración de controles internos, programas de capacitación y formas de coordinación que fortalezcan la competitividad y rentabilidad de la institución.

Capítulo I

1. Marco Teórico

1.1 Revisión de la literatura

Antecedentes empíricos y contrastación crítica

La literatura reciente coincide en que las cuentas por cobrar no deben estudiarse únicamente como una partida del activo corriente, sino como el resultado acumulado de decisiones de crédito, seguimiento, recuperación y control. Esta distinción es importante porque dos empresas con un saldo de cartera similar pueden enfrentar riesgos financieros muy distintos si difieren en la antigüedad de sus saldos, la frecuencia de cobranza, la calidad de la información o la disciplina con que aplican sus políticas. Desde esta perspectiva, el problema de investigación no se reduce a determinar cuánto se adeuda, sino a explicar cómo la gestión transforma ese saldo en liquidez y cómo esa conversión repercute en la capacidad de generar resultados. (Chiriani-Cabello, Alegre-Brítez, & Chung, 2020)

En Paraguay, el análisis de MIPYMES mostró una brecha entre la utilización del crédito como herramienta comercial y la formalización de políticas de crédito y cobranza. El hallazgo es relevante porque evidencia que ampliar ventas a crédito sin reglas de evaluación y recuperación puede trasladar el riesgo desde el área comercial hacia tesorería. Sin embargo, su unidad de análisis corresponde a pequeñas y medianas empresas y no a aseguradoras; por ello, su aporte a esta investigación es conceptual y comparativo, no una evidencia que pueda extrapolarse mecánicamente a Aseguradora del Sur C.A. (Chiriani-Cabello, Alegre-Brítez, & Chung, 2020)

El estudio efectuado en una empresa de transporte de Trujillo ofrece un contraste más cuantitativo: reportó un periodo de cobro de 198 días, una rotación de cuentas por cobrar de 1,8 veces y, simultáneamente, indicadores de liquidez inferiores a la unidad. La fortaleza de ese antecedente radica en conectar el comportamiento de la cartera con métricas financieras observables. No obstante, el diseño fue descriptivo y documental, de modo que sus resultados sustentan asociación y diagnóstico más que una causalidad universal. Para la tesis actual, su principal contribución consiste en justificar la incorporación de rotación, periodo medio de cobro y liquidez como indicadores que complementen las percepciones del personal. (Villavicencio Zare, Soto Abanto, & Calvanapón Alva, 2022)

En el contexto ecuatoriano, una investigación realizada en Portoviejo identificó desorganización y ausencia de políticas y manuales de crédito, y vinculó estas debilidades con problemas en la recuperación de las cuentas por cobrar y con indicadores de liquidez. El valor de este antecedente radica en que aproxima el análisis al entorno nacional y demuestra la utilidad de combinar revisión documental, control interno e indicadores. Al mismo tiempo, el

reducido número de participantes y la naturaleza específica de la organización estudiada obligan a interpretar sus conclusiones con prudencia. En consecuencia, funciona como evidencia contextual y no como sustituto del cálculo financiero propio de la aseguradora analizada. (Muñoz-Tuárez & Mendoza-Saltos, 2023)

Otro estudio ecuatoriano, aplicado a la compañía Dipor S.A. en Portoviejo, examinó la cartera vencida y las prácticas de recuperación mediante llamadas, correos electrónicos y visitas. Sus resultados muestran que la efectividad de la cobranza depende tanto de la existencia de acciones de contacto como de su continuidad, control y capacidad de convertir gestiones en cobros efectivos. Frente al antecedente anterior, este trabajo desplaza el énfasis desde la mera presencia de políticas hacia la ejecución operativa cotidiana. Esta diferencia es útil para la tesis porque permite analizar por separado la formalización normativa y el desempeño real del proceso. (Moreira-Villavicencio & Navas-Bayona, 2022)

En Cuenca, una tesis de maestría dedicada específicamente a la gestión de cobranzas, rentabilidad y liquidez en una MIPYME comercializadora constituye un antecedente nacional directamente alineado con las variables de este estudio. Su valor radica en integrar la recuperación de cartera con el análisis financiero dentro de una organización concreta. A diferencia de los trabajos centrados exclusivamente en liquidez, este antecedente amplía el vínculo hacia la rentabilidad; sin embargo, por tratarse de un caso empresarial y de un sector diferente, su aporte se utiliza como referencia analítica y no como prueba de que la misma magnitud de relación ocurra en una aseguradora. (Espinoza Zúñiga, 2020)

La evidencia internacional aporta una perspectiva financiera más amplia. En empresas cotizadas de Qatar, la gestión del capital de trabajo fue examinada mediante indicadores de rentabilidad como ROA, ROE, margen operativo y retorno sobre el capital empleado; los resultados relacionaron periodos de cobro y ciclos de conversión de efectivo más reducidos con mejores niveles de rentabilidad. El antecedente no estudia aseguradoras ni el mercado ecuatoriano, pero fortalece la lógica financiera de la investigación: prolongar la conversión de cuentas por cobrar inmoviliza recursos y puede deteriorar el rendimiento del capital, especialmente cuando la organización debe financiar su operación mientras espera el cobro. (Aldubhani, Wang, Gong, & Maudhah, 2022)

En Ecuador, el estudio de empresas intensivas en capital de trabajo encontró que la relación entre capital de trabajo, flujo de efectivo y rentabilidad debe evaluarse de manera dinámica y considerando las características empresariales. Este resultado matiza las interpretaciones

lineales: un mayor nivel de activos corrientes no es necesariamente negativo, porque puede apoyar la operación; el problema surge cuando la inversión en cuentas por cobrar supera lo económicamente justificable o se convierte en cartera de lenta recuperación. Para esta tesis, el contraste obliga a distinguir entre cartera necesaria para sostener la actividad comercial y cartera vencida que deteriora liquidez y eficiencia. (Briones, Camino-Mogro, & Navas, 2024)

En conjunto, los antecedentes revisados convergen en tres aspectos: la necesidad de políticas y controles, la relevancia del periodo de recuperación y la conexión entre la cartera y la disponibilidad de efectivo. Sin embargo, difieren en el alcance de sus inferencias, los sectores analizados y la intensidad con que incorporan indicadores de rentabilidad. Esa heterogeneidad impide afirmar de antemano que toda deficiencia de cobranza produce una reducción determinada del ROE o de la utilidad. Por ello, el marco teórico de esta investigación adopta una postura analítica: las relaciones encontradas por otros autores orientan las variables e indicadores, mientras que la magnitud de la incidencia en Aseguradora del Sur C.A. deberá demostrarse con sus propios datos financieros. (Montenegro-Chasquibol, Labajos-Portocarrero, Terrones-Suarez, Minga-Sarmiento, & Fasanando-Garcia, 2024) (Aldubhani, Wang, Gong, & Maudhah, 2022)

Articulación teórica de las variables

La relación entre gestión de cobranzas y rentabilidad financiera puede explicarse mediante una secuencia de transmisión. Las políticas y procedimientos determinan cómo se origina, registra y recupera la cartera; la calidad de esa recuperación modifica la velocidad con que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo; esa velocidad afecta la liquidez y las necesidades de financiamiento de corto plazo; y, finalmente, los costos de financiamiento, deterioro y gestión pueden reflejarse en el resultado. Esta secuencia permite vincular las variables sin confundirlas y define qué indicadores deben observarse en cada etapa. (Aldubhani, Wang, Gong, & Maudhah, 2022)

El enfoque de políticas de crédito aporta la dimensión normativa de la variable independiente, mientras que el enfoque de capital de trabajo aporta su dimensión financiera. El primero explica por qué la organización necesita reglas consistentes para prevenir y recuperar atrasos; el segundo explica por qué el tiempo de recuperación tiene consecuencias económicas. La combinación es superior a una exposición conceptual separada, porque muestra que una política solo adquiere relevancia financiera cuando modifica el comportamiento de la cartera y que un indicador de cartera solo puede gestionarse de manera sostenible si existe un proceso

que lo respalde. (Chiriani-Cabello, Alegre-Brítez, & Chung, 2020) (Briones, Camino-Mogro, & Navas, 2024)

Para la variable dependiente, el análisis por razones financieras permite operacionalizar el desempeño mediante ROE, ROA, márgenes y medidas de liquidez. Esta perspectiva traduce la teoría a datos verificables y establece un límite a las inferencias: la existencia de debilidades de cobranza no equivale, por sí misma, a una reducción demostrada de la rentabilidad. La incidencia debe evidenciarse mediante la evolución de los indicadores y la explicación de los mecanismos que conectan cartera, efectivo, costos y utilidad. Así, la teoría funciona como guía de contraste y no como sustituto de la evidencia empresarial. (Peña-Jaramillo, Cárdenas-Correa, & Gutierrez-Jaramillo, 2021)

La articulación también justifica el uso de un enfoque mixto en los resultados. Las encuestas y entrevistas pueden identificar fallas de control, coordinación o capacitación que no se observan directamente en un estado financiero; los indicadores pueden determinar si esas fallas coinciden con deterioro de la cartera, liquidez o rentabilidad. Cuando ambas fuentes convergen, la explicación gana consistencia; cuando divergen, la diferencia debe analizarse. Esta lógica responde al propósito de pasar de una descripción de percepciones a una contrastación crítica entre procesos internos y resultados cuantificados. (García-González & Sánchez-Sánchez, 2020)

En términos de la propuesta, la articulación teórica implica que las estrategias deben formularse con una cadena de resultados medibles. Una actividad, como actualizar una política o automatizar alertas, debe producir un cambio operativo verificable; ese cambio debe reflejarse posteriormente en morosidad, rotación o días de cobro; y solo después puede examinarse su contribución a liquidez y rentabilidad. Esta estructura evita prometer efectos financieros inmediatos sin mecanismo demostrable y facilita construir una matriz con responsables, plazos, recursos, indicadores y medios de verificación. (Ordoñez-Ordoñez, Noles-Aguilar, & Soto-González, 2021)

Gestión de Cobranzas

Concepto y fundamentos de la gestión de cobranzas

La gestión de cobranzas puede definirse como el sistema de decisiones, procedimientos y controles mediante el cual una organización administra la recuperación de derechos de cobro originados en operaciones a crédito. Su alcance comienza antes del vencimiento, pues

comprende la determinación de condiciones de pago, la identificación del deudor, el registro correcto de la obligación, el seguimiento de fechas y la generación de alertas. Bajo este enfoque, cobrar no es una actividad aislada del área financiera, sino un proceso transversal que vincula información comercial, contable, operativa y de tesorería con el propósito de preservar la continuidad del flujo de efectivo. (Chiriani-Cabello, Alegre-Brítez, & Chung, 2020)

El fundamento económico de la cobranza se encuentra en el capital de trabajo. Cuando una venta o una prima facturada no se convierte oportunamente en efectivo, la empresa mantiene recursos comprometidos en cuentas por cobrar y debe financiar sus operaciones con disponibilidades previas o con otras fuentes. De allí que la calidad de la gestión no deba medirse únicamente por el monto cobrado, sino por la velocidad, el costo y el riesgo de recuperación. La literatura sobre capital de trabajo muestra que los periodos de cobro forman parte de la explicación de la rentabilidad, porque condicionan la disponibilidad y el costo financiero de los recursos utilizados en la operación. (Aldubhani, Wang, Gong, & Maudhah, 2022)

Desde una lectura crítica, el enfoque procedimental y el enfoque financiero son complementarios, pero no equivalentes. El primero se concentra en si existen políticas, responsables y acciones de seguimiento; el segundo exige comprobar si esas prácticas se traducen en menores días de cobro, menor morosidad y mejor utilización del capital. Una empresa puede disponer de manuales formalmente correctos y, aun así, presentar una cartera envejecida si los controles no se ejecutan o si las condiciones de crédito no responden al riesgo real. Esta distinción orienta la investigación hacia la comparación entre prácticas internas e indicadores cuantificados. (Villavicencio Zare, Soto Abanto, & Calvanapón Alva, 2022)

En el sector asegurador, esta concepción resulta particularmente útil porque la obligación de pago puede originarse en relaciones contractuales con características propias y calendarios definidos. El marco teórico no presupone que todas las cuentas por cobrar tengan idéntico riesgo, sino que exige reconocer su origen, vencimiento y recuperabilidad. Por ello, al aplicar el concepto a Aseguradora del Sur C.A. será necesario mantener correspondencia entre el saldo contable, el reporte operativo de cartera y las condiciones de pago. Esa correspondencia permite que los indicadores posteriores midan una realidad financiera consistente y no agregados cuya composición no sea comparable entre periodos. (Peña-Jaramillo, Cárdenas-Correa, & Gutierrez-Jaramillo, 2021)

Objetivos y funciones del proceso de cobranza en la gestión empresarial

El objetivo principal del proceso de cobranza es recuperar los valores exigibles dentro de condiciones que preserven el flujo de efectivo y reduzcan la probabilidad de pérdida. A este objetivo se añaden propósitos específicos: prevenir el vencimiento mediante avisos oportunos, identificar tempranamente señales de incumplimiento, priorizar cuentas por nivel de riesgo, documentar cada gestión, establecer acuerdos de pago viables y escalar los casos que requieren medidas especiales. El cumplimiento de estos propósitos permite que la cobranza opere como mecanismo de administración del riesgo y no únicamente como reacción frente a una deuda ya vencida. (Moreira-Villavicencio & Navas-Bayona, 2022)

Entre las funciones operativas se encuentran la conciliación de saldos, la actualización de datos de contacto, la segmentación de la cartera por antigüedad, la programación de gestiones, el registro de compromisos y el seguimiento de su cumplimiento. La evidencia de empresas con problemas de recuperación muestra que la ausencia de información organizada o de procedimientos continuos dificulta establecer prioridades y detectar atrasos antes de que se transformen en saldos de difícil cobro. Por ello, cada función debe dejar evidencia verificable y producir información útil para supervisión y toma de decisiones. (Muñoz-Tuárez & Mendoza-Saltos, 2023)

Estas funciones adquieren sentido financiero cuando se traducen en métricas. La cobranza no puede considerarse eficiente solo porque existan llamadas, correos o visitas; debe evaluarse la proporción efectivamente recuperada, la reducción de saldos vencidos y la evolución del tiempo promedio de cobro. El contraste entre actividad y resultado evita confundir volumen de gestiones con efectividad. Para Aseguradora del Sur C.A., esta lógica justifica que el análisis posterior combine indicadores de proceso con indicadores financieros, evitando conclusiones sustentadas exclusivamente en percepciones del personal. (Villavicencio Zare, Soto Abanto, & Calvanapón Alva, 2022)

La función de cobranza también cumple un objetivo informativo. Cada contacto, compromiso, incumplimiento y recuperación genera datos que pueden utilizarse para revisar políticas y asignar recursos. Cuando esa información permanece dispersa, la organización pierde capacidad de aprendizaje y repite tratamientos que quizá no sean efectivos. En cambio, una base histórica permite identificar patrones de atraso y evaluar qué acciones producen mejores resultados. Esta dimensión convierte al proceso de cobranza en una fuente de inteligencia financiera y justifica que la propuesta posterior incluya medios de verificación y reportes

periódicos, además de actividades de contacto con clientes. (Moreira-Villavicencio & Navas-Bayona, 2022)

Importancia de la gestión de cobranzas dentro de la administración financiera

La cobranza es relevante para la administración financiera porque influye en la capacidad de convertir activos corrientes en efectivo disponible. La liquidez no depende únicamente de que la empresa posea cuentas por cobrar registradas, sino de que estas sean realizables dentro de plazos compatibles con las obligaciones de corto plazo. Cuando los cobros se retrasan, la organización puede presentar una aparente suficiencia de activos corrientes y, simultáneamente, enfrentar restricciones de caja. Esta diferencia explica por qué el análisis de la liquidez debe incorporar la calidad y antigüedad de la cartera. (Peña-Jaramillo, Cárdenas-Correa, & Gutierrez-Jaramillo, 2021)

La importancia también se manifiesta en la rentabilidad. Los recursos inmovilizados en cartera tienen un costo de oportunidad: no pueden utilizarse para atender compromisos, realizar inversiones o reducir necesidades de financiamiento. Además, el deterioro de saldos puede generar provisiones o pérdidas por incobrabilidad, afectando el resultado contable. Los estudios sobre gestión del capital de trabajo señalan que la eficiencia del ciclo de efectivo se relaciona con el rendimiento empresarial, aunque la intensidad de dicha relación depende del sector y de la estructura financiera de cada organización. (Aldubhani, Wang, Gong, & Maudhah, 2022)

Por tanto, la cobranza debe integrarse a la planificación financiera. Esta integración supone proyectar entradas de efectivo con base en vencimientos reales, revisar desviaciones entre lo facturado y lo cobrado, y vincular las metas de recuperación con presupuestos y necesidades de caja. La planificación financiera permite que el análisis de la cartera deje de ser retrospectivo y se convierta en una herramienta anticipativa. En la investigación actual, esta perspectiva es especialmente relevante para construir posteriormente metas de mejora basadas en indicadores actuales y objetivos alcanzables. (Ordoñez-Ordoñez, Noles-Aguilar, & Soto-González, 2021)

La administración financiera requiere además coordinar el horizonte de cobro con el horizonte de pago. Si la empresa asume obligaciones antes de convertir su cartera en efectivo, aparece una brecha que debe cubrirse con reservas, capital propio o financiamiento. Cuanto más impredecible sea la recuperación, mayor será la dificultad para elaborar presupuestos de caja confiables. En consecuencia, mejorar la cobranza tiene un efecto potencial sobre la planificación y no solo sobre el saldo de cartera. Esta relación refuerza la necesidad de observar

tendencias y de distinguir entre cobros previstos, cobros realizados y saldos vencidos. (Ordoñez-Ordoñez, Noles-Aguilar, & Soto-González, 2021)

Políticas de crédito y cobranza: definición, alcance y tipos

Las políticas de crédito y cobranza son lineamientos formales que establecen los criterios para conceder facilidades de pago, documentar obligaciones, monitorear vencimientos y ejecutar acciones de recuperación. Su función es reducir la discrecionalidad, homogeneizar decisiones y delimitar responsabilidades. Una política completa debe establecer requisitos, plazos, niveles de autorización, criterios de clasificación de riesgo, periodicidad de revisión, acciones preventivas y escalamiento ante incumplimiento. Su eficacia no depende de la extensión del documento, sino de su claridad, aplicabilidad y correspondencia con el comportamiento real de los clientes. (Chiriani-Cabello, Alegre-Brítez, & Chung, 2020)

Desde el punto de vista financiero, una política demasiado flexible puede incrementar ventas o colocaciones, pero también elevar la inversión en cartera y el riesgo de mora. Una política excesivamente restrictiva puede disminuir exposición al riesgo, aunque a costa de limitar oportunidades comerciales. El problema consiste, entonces, en encontrar un equilibrio entre crecimiento, riesgo y liquidez. Este equilibrio debe evaluarse con información histórica de pagos y no mediante criterios uniformes para todos los clientes, pues el perfil de riesgo, la antigüedad de la relación y la magnitud de la obligación pueden justificar tratamientos diferenciados. (Briones, Camino-Mogro, & Navas, 2024)

La evidencia empírica muestra una diferencia relevante entre disponer de políticas y aplicarlas. En las MIPYMES estudiadas en Asunción se identificaron debilidades en la formalización y uso de políticas, mientras que en investigaciones ecuatorianas también aparecen problemas de organización y seguimiento. El contraste sugiere que el diseño documental es condición necesaria, pero no suficiente: debe complementarse con responsables, registros, alertas y evaluación periódica. Por ello, en esta tesis las políticas se examinan como parte de un sistema de control y no como un documento aislado. (Chiriani-Cabello, Alegre-Brítez, & Chung, 2020) (Muñoz-Tuárez & Mendoza-Saltos, 2023)

La revisión periódica de las políticas es igualmente relevante porque el riesgo no permanece constante. Cambios en comportamiento de pago, condiciones económicas o composición de la cartera pueden volver inadecuados criterios que fueron razonables en otro periodo. Una política efectiva debe incorporar mecanismos de excepción controlada y, al mismo tiempo, evitar que las excepciones se conviertan en la práctica habitual. Desde el punto de vista de auditoría, cada

excepción debería tener autorización, justificación y trazabilidad, de manera que pueda evaluarse si contribuyó a la recuperación o incrementó la exposición de la empresa. (Chiriani-Cabello, Alegre-Britez, & Chung, 2020)

Procedimientos y técnicas de cobranza: enfoque preventivo, correctivo y judicial

Los procedimientos preventivos buscan evitar que una obligación llegue al vencimiento sin gestión. Comprenden la confirmación de condiciones de pago, la verificación de datos, el envío de recordatorios previos, la conciliación de saldos y la resolución temprana de diferencias. Su ventaja principal es que actúan cuando la relación con el cliente todavía no se encuentra deteriorada y el costo de recuperación es bajo. En términos de control, la prevención también mejora la calidad de la información, porque permite detectar errores de facturación o registro que podrían confundirse posteriormente con incumplimientos. (Moreira-Villavicencio & Navas-Bayona, 2022)

La cobranza correctiva se activa cuando existe atraso y requiere una secuencia proporcional al nivel de riesgo. Puede incluir contactos directos, acuerdos, reprogramaciones autorizadas, compromisos documentados y seguimiento intensivo. La efectividad de estas técnicas depende de que cada gestión tenga fecha, responsable, resultado y próximo paso. Los métodos de contacto observados en estudios empresariales —llamadas, correos y visitas— muestran que la técnica, por sí sola, no garantiza recuperación; su valor reside en la continuidad y en la capacidad de convertir el contacto en una acción verificable de pago. (Moreira-Villavicencio & Navas-Bayona, 2022)

La instancia judicial o de cobro especializado corresponde a casos en los que las acciones ordinarias resultan insuficientes y el análisis costo-beneficio justifica escalar. Esta etapa debe apoyarse en expedientes completos, evidencia de la obligación y evaluación de recuperabilidad. Desde una perspectiva crítica, escalar demasiado pronto puede elevar costos y afectar relaciones; hacerlo demasiado tarde puede reducir la probabilidad de cobro. Por ello, el criterio adecuado debe basarse en antigüedad, monto, evidencia, comportamiento del deudor y costo esperado de recuperación, variables que también sirven para valorar alternativas como la gestión externa de cartera. (Villavicencio Zare, Soto Abanto, & Calvanapón Alva, 2022)

La transición entre etapas debe establecerse con reglas explícitas. Definir cuándo una cuenta pasa de prevención a seguimiento intensivo o a una instancia especializada reduce demoras y tratamientos inconsistentes. Un esquema por tramos de antigüedad facilita esta decisión y permite asociar a cada rango una frecuencia de contacto, un nivel de autorización y una

evidencia mínima. Esta lógica es compatible con el análisis de envejecimiento que se incorporará en resultados, porque transforma los rangos de días en criterios operativos y permite evaluar si la gestión ocurre antes de que la probabilidad de recuperación se deteriore. (Villavicencio Zare, Soto Abanto, & Calvanapón Alva, 2022)

Factores que influyen en la eficiencia del proceso de cobro

La eficiencia del cobro depende de factores internos como la claridad de políticas, la calidad de los registros, la capacitación, la coordinación entre áreas, la disponibilidad tecnológica y la supervisión. Una deficiencia en cualquiera de estos componentes puede trasladarse a los demás: información incompleta dificulta el seguimiento; el seguimiento tardío incrementa la antigüedad; y una cartera más antigua exige esfuerzos de recuperación mayores. En consecuencia, la gestión debe evaluarse como un proceso interdependiente, evitando atribuir los resultados a una sola causa. (Muñoz-Tuárez & Mendoza-Saltos, 2023)

También influyen factores relacionados con el cliente y el entorno. Cambios en la capacidad de pago, disputas sobre la obligación, información desactualizada o condiciones económicas adversas pueden aumentar el atraso aun cuando la empresa disponga de controles razonables. Este punto es importante para no confundir morosidad con falla administrativa en todos los casos. La función del sistema de cobranza consiste precisamente en identificar, clasificar y responder a esos riesgos con oportunidad, de manera que los factores externos no se conviertan automáticamente en pérdidas permanentes. (Briones, Camino-Mogro, & Navas, 2024)

La literatura permite distinguir eficiencia operativa y eficiencia financiera. La primera se observa en tiempos de respuesta, cumplimiento de protocolos y volumen de gestiones; la segunda se refleja en recuperación efectiva, rotación, reducción de mora y disponibilidad de efectivo. Una evaluación sólida debe reunir ambas dimensiones. Para la tesis, esta distinción explica por qué las encuestas y entrevistas son útiles para diagnosticar procesos, pero no bastan para concluir una incidencia financiera: los indicadores contables deben validar si las debilidades percibidas se traducen efectivamente en variaciones económicas. (Villavicencio Zare, Soto Abanto, & Calvanapón Alva, 2022)

Otro factor es la definición de responsabilidades. Cuando varias áreas intervienen sin una matriz clara, pueden aparecer duplicidades, omisiones o retrasos en la actualización de saldos. La eficiencia mejora cuando se establece quién genera la información, quién valida, quién contacta, quién autoriza acuerdos y quién supervisa indicadores. Esta separación no implica fragmentar el proceso; por el contrario, busca coordinarlo mediante puntos de control. En la

propuesta, esta consideración será determinante para asignar responsables y medios de verificación a cada actividad, evitando estrategias cuya ejecución quede atribuida genéricamente a “la empresa”. (Muñoz-Tuárez & Mendoza-Saltos, 2023)

Riesgos financieros asociados a la morosidad y cuentas por cobrar

La morosidad representa el incumplimiento de una obligación respecto de su fecha de vencimiento y constituye una señal temprana de riesgo de crédito. Su efecto inmediato es retrasar la entrada de efectivo; si persiste, puede aumentar la probabilidad de incobrabilidad y exigir ajustes por deterioro o provisiones conforme a las políticas contables aplicables. El riesgo no depende únicamente del monto vencido, sino de su concentración, antigüedad y posibilidad real de recuperación. Por ello, un porcentaje agregado de morosidad debe complementarse con un análisis de envejecimiento de cartera. (Moreira-Villavicencio & Navas-Bayona, 2022)

El segundo riesgo es de liquidez. Una empresa puede mostrar utilidades y, sin embargo, experimentar dificultades para cumplir obligaciones si una parte importante de sus activos corrientes no se convierte oportunamente en efectivo. Los estudios que vinculan cuentas por cobrar y liquidez demuestran la necesidad de observar simultáneamente el plazo de cobro, la rotación y los ratios de corto plazo. Esta lectura conjunta evita interpretar la liquidez corriente como una medida aislada y permite identificar cuándo la cartera está sosteniendo artificialmente el activo corriente sin aportar capacidad inmediata de pago. (Villavicencio Zare, Soto Abanto, & Calvanapón Alva, 2022)

El tercer riesgo afecta la rentabilidad y el valor económico de la gestión. Los cobros tardíos pueden generar costos administrativos adicionales, necesidad de financiamiento, descuentos negociados extemporáneamente y pérdidas por deterioro. No obstante, la existencia de morosidad no permite inferir automáticamente una magnitud específica de reducción del ROE. La relación debe cuantificarse utilizando información financiera de la empresa, pues la rentabilidad también responde a ingresos, costos, estructura de capital y otros factores. Esta precisión teórica es esencial para evitar afirmaciones causales que excedan la evidencia disponible. (Aldubhani, Wang, Gong, & Maudhah, 2022)

La concentración de cartera constituye un riesgo adicional. Una proporción elevada del saldo en pocos deudores puede producir volatilidad en los cobros y aumentar la sensibilidad de la liquidez a incumplimientos individuales. Por ello, además del porcentaje total de mora, conviene observar la distribución por antigüedad y, si la información lo permite, por grupos de

exposición sin revelar datos personales. Este análisis no crea una variable nueva; profundiza la medición de la cartera y ayuda a explicar por qué un mismo nivel porcentual de morosidad puede representar riesgos financieros distintos. (Moreira-Villavicencio & Navas-Bayona, 2022)

Rentabilidad financiera en las organizaciones

Concepto y evolución de la rentabilidad en la teoría financiera

La rentabilidad expresa la capacidad de una organización para generar resultados en relación con los recursos empleados. A diferencia de la utilidad absoluta, que muestra el excedente de un periodo, la rentabilidad permite comparar ese resultado con una base de inversión, activos, patrimonio o ventas. Esta característica la convierte en una medida de eficiencia y facilita evaluar periodos de diferente escala. La literatura financiera contemporánea insiste en que su análisis debe realizarse junto con liquidez y estructura financiera, porque un rendimiento elevado puede ocultar tensiones de corto plazo o un uso excesivo de financiamiento. (Belloso-Araujo, Fernández-Fernández, & Álvarez-Machado, 2021)

La evolución del análisis de rentabilidad ha pasado de observar resultados contables aislados a integrar factores operativos y de capital de trabajo. En esta visión, el desempeño no se explica únicamente por cuánto vende la empresa, sino por la velocidad con que convierte operaciones en efectivo y por el costo de sostener los recursos necesarios para producir ingresos. Los estudios sobre capital de trabajo incorporan cuentas por cobrar, inventarios y obligaciones operativas como determinantes que pueden favorecer o limitar la rentabilidad según su nivel y administración. (Aldubhani, Wang, Gong, & Maudhah, 2022)

Para esta investigación, la rentabilidad financiera se analiza como variable dependiente, pero no se asume que dependa exclusivamente de la cobranza. La gestión de cartera constituye uno de los mecanismos que pueden modificar liquidez, provisiones, costos y disponibilidad de recursos, y por esas vías influir en el resultado. Esta delimitación evita una interpretación monocausal. El propósito empírico será determinar si los indicadores de la aseguradora muestran una relación coherente con el diagnóstico de cobranzas, distinguiendo la incidencia observable de otros factores financieros no controlados por el estudio. (Asanza Tacuri & Avendaño Briones, 2023)

La rentabilidad también debe analizarse en términos de sostenibilidad temporal. Un resultado favorable en un solo periodo puede deberse a eventos no recurrentes, mientras que una mejora

sostenida requiere coherencia entre operación, liquidez y financiamiento. En consecuencia, el marco teórico privilegia comparaciones de tendencia sobre lecturas aisladas. Esta orientación será importante al incorporar datos reales: si solo existe información anual, deberán compararse periodos homogéneos; si existen cierres mensuales o trimestrales confiables, podrán utilizarse para identificar cambios con mayor precisión sin mezclar periodos de distinta duración. (Belloso-Araujo, Fernández-Fernández, & Álvarez-Machado, 2021)

Tipos de rentabilidad: económica, financiera y operativa

La rentabilidad económica relaciona el resultado generado con el total de activos y suele representarse mediante el ROA. Su utilidad consiste en aproximar la productividad de los recursos controlados por la empresa con independencia de cómo se financian. Cuando una proporción significativa de los activos se concentra en cuentas por cobrar de baja rotación, el ROA puede verse afectado porque una parte del activo permanece inmovilizada sin producir entradas equivalentes de efectivo. Sin embargo, la interpretación debe considerar el modelo de negocio y la composición normal del activo en el sector analizado. (Belloso-Araujo, Fernández-Fernández, & Álvarez-Machado, 2021)

La rentabilidad financiera, usualmente expresada mediante el ROE, relaciona la utilidad neta con el patrimonio de los propietarios. Este indicador incorpora el efecto conjunto de la operación, los costos, los resultados financieros y la estructura de financiamiento. En consecuencia, es particularmente útil para el objetivo de la tesis, pero debe calcularse con criterio consistente —preferiblemente utilizando patrimonio promedio cuando se disponga de saldos iniciales y finales— y compararse entre periodos homogéneos. Una variación del ROE no debe atribuirse a la cobranza sin revisar simultáneamente los demás componentes que afectan la utilidad y el patrimonio. (Aldubhani, Wang, Gong, & Maudhah, 2022)

La rentabilidad operativa se concentra en el desempeño derivado de la actividad principal antes de determinados efectos financieros o extraordinarios. Su análisis puede ayudar a diferenciar si un deterioro del resultado proviene de la operación o de costos asociados al financiamiento y al riesgo. En estudios empresariales, la comparación de márgenes y razones financieras permite identificar esta diferencia. Para la aseguradora, esta clasificación aporta una estructura para interpretar posteriormente si el comportamiento de la cartera coincide con presiones sobre el resultado operativo, el resultado neto o ambos. (Peña-Jaramillo, Cárdenas-Correa, & Gutierrez-Jaramillo, 2021)

La selección del ROE como indicador requerido por la observación académica no elimina la utilidad del ROA o de los márgenes. El ROE puede aumentar por mejoras en la utilidad, pero también por cambios en el patrimonio o en el apalancamiento; por esa razón, su lectura aislada puede inducir conclusiones equivocadas. Siempre que los estados financieros lo permitan, la tesis debe utilizar indicadores complementarios para explicar el movimiento. Esta práctica fortalece la contrastación porque permite determinar si una mejora de cobranza coincide con una mejora general del desempeño o si el ROE responde principalmente a otros factores. (Aldubhani, Wang, Gong, & Maudhah, 2022)

Principales enfoques teóricos sobre la rentabilidad empresarial

Un primer enfoque es el análisis por razones financieras, según el cual la rentabilidad se interpreta mediante relaciones entre partidas del estado de resultados y del estado de situación financiera. ROA, ROE y márgenes permiten transformar cifras absolutas en medidas comparables. Su fortaleza radica en la simplicidad y trazabilidad; su limitación consiste en que una razón resume múltiples causas y no explica por sí misma el origen de las variaciones. Por ello, el análisis debe complementarse con evolución temporal, composición de cuentas y evidencia de gestión. (Peña-Jaramillo, Cárdenas-Correa, & Gutierrez-Jaramillo, 2021)

Un segundo enfoque se centra en la gestión financiera y la planificación. Desde esta perspectiva, la rentabilidad es el resultado de decisiones coordinadas sobre inversión, financiamiento, costos, liquidez y asignación de recursos. Los estudios ecuatorianos sobre planificación y gestión financiera resaltan la importancia de utilizar información contable para anticipar escenarios y controlar desviaciones. Aplicado a la cobranza, este enfoque implica incorporar proyecciones de recuperación, metas de mora y plazos de cobro dentro de la planificación, en lugar de tratar la cartera como un saldo que solo se revisa al cierre contable. (Ordoñez-Ordoñez, Noles-Aguilar, & Soto-González, 2021)

Un tercer enfoque es el de capital de trabajo, que vincula decisiones de corto plazo con el rendimiento empresarial. La evidencia internacional y ecuatoriana muestra que el nivel y la velocidad de conversión de los activos corrientes pueden asociarse con la rentabilidad, aunque la relación no siempre es lineal. Mantener un nivel insuficiente de capital de trabajo puede restringir la operación; mantenerlo en exceso puede inmovilizar recursos. Esta tensión teórica es especialmente pertinente para las cuentas por cobrar, porque obliga a buscar un nivel compatible con la actividad comercial y con una recuperación eficiente. (Briones, Camino-Mogro, & Navas, 2024) (Aldubhani, Wang, Gong, & Maudhah, 2022)

Los tres enfoques utilizados no compiten entre sí; operan en niveles distintos. Las razones financieras miden, la planificación organiza decisiones y el capital de trabajo explica parte del mecanismo de corto plazo mediante el cual esas decisiones afectan recursos y resultados. Esta articulación constituye el soporte teórico central de la variable dependiente: la cobranza modifica la composición y velocidad del capital de trabajo; la planificación establece metas y controles; y las razones financieras permiten observar si el desempeño resultante mejora o se deteriora. Así se evita presentar una sucesión de definiciones desconectadas y se construye una explicación integrada. (Ordoñez-Ordoñez, Noles-Aguilar, & Soto-González, 2021) (Briones, Camino-Mogro, & Navas, 2024)

Relación entre rentabilidad, liquidez y solvencia

La liquidez mide la capacidad de atender obligaciones de corto plazo con recursos de corto plazo, mientras que la solvencia se refiere a una capacidad financiera más amplia y de horizonte mayor. La rentabilidad, por su parte, evalúa la generación de rendimiento. Aunque son conceptos distintos, se encuentran conectados. Una empresa rentable puede enfrentar iliquidez si no convierte sus activos oportunamente; una empresa líquida puede tener baja rentabilidad si mantiene recursos ociosos. El análisis financiero adecuado evita tratar estas dimensiones como sinónimos. (Peña-Jaramillo, Cárdenas-Correa, & Gutierrez-Jaramillo, 2021)

Las cuentas por cobrar funcionan como un punto de enlace entre liquidez y rentabilidad. Si se recuperan en plazos razonables, sostienen el flujo de caja y pueden contribuir a relaciones comerciales estables; si se acumulan y envejecen, reducen disponibilidad, aumentan riesgo y pueden generar costos de recuperación o deterioro. La evidencia empírica de empresas con periodos de cobro prolongados muestra que esa situación puede coexistir con indicadores de liquidez débiles. Esta asociación justifica que la tesis analice conjuntamente mora, rotación, periodo medio y liquidez corriente. (Villavicencio Zare, Soto Abanto, & Calvinapón Alva, 2022)

La solvencia introduce una cautela adicional: no toda tensión de liquidez implica insolvencia ni toda disminución temporal de rentabilidad compromete la continuidad. La interpretación depende de la magnitud, persistencia y capacidad de financiamiento de la entidad. Por ello, los indicadores deben analizarse como un sistema. En la propuesta posterior, las metas de cobranza deberán orientarse a mejorar la conversión de cartera sin establecer objetivos financieros aislados que puedan inducir decisiones comerciales excesivamente restrictivas. (Belloso-Araujo, Fernández-Fernández, & Álvarez-Machado, 2021)

Esta relación implica posibles tensiones de decisión. Acelerar cobros mediante descuentos puede elevar liquidez, pero reducir el ingreso nominal; endurecer condiciones puede disminuir mora, aunque también afectar actividad comercial. La alternativa financieramente conveniente es aquella cuyo beneficio neto supera su costo y se mantiene dentro de la estrategia empresarial. Por eso, las metas de la propuesta no deben buscar maximizar un indicador de forma aislada. El criterio será mejorar la calidad de cartera y la disponibilidad de efectivo sin deteriorar innecesariamente el rendimiento o la relación con clientes. (Aldubhani, Wang, Gong, & Maudhah, 2022)

Indicadores financieros de rentabilidad: ROI, ROE, ROA, margen neto y rentabilidad sobre ventas

El ROA se obtiene al relacionar la utilidad con los activos y permite valorar el rendimiento generado por los recursos económicos controlados. El ROE relaciona la utilidad neta con el patrimonio y aproxima el rendimiento para los propietarios. En ambos casos, la comparación entre periodos exige utilizar criterios homogéneos y, cuando sea posible, bases promedio para reducir distorsiones originadas por variaciones significativas durante el año. Estos indicadores son más informativos cuando se acompañan de análisis de tendencia y de las cuentas que explican el cambio. (Belloso-Araujo, Fernández-Fernández, & Álvarez-Machado, 2021)

El ROI expresa el retorno respecto de una inversión específica y resulta particularmente útil para evaluar proyectos o estrategias. En la futura evaluación de la propuesta, podría emplearse para contrastar los beneficios atribuibles a determinadas acciones —por ejemplo, automatización, capacitación o gestión externa— con los recursos requeridos para implementarlas. Sin embargo, su uso exige identificar costos y beneficios atribuibles de manera razonable; no sería metodológicamente correcto presentar un ROI de la propuesta sin una estimación verificable de inversión y retornos. (Ordoñez-Ordoñez, Noles-Aguilar, & Soto-González, 2021)

El margen neto y la rentabilidad sobre ventas relacionan la utilidad con los ingresos y permiten observar cuánto resultado queda después de absorber costos y gastos. Aunque no miden directamente la calidad de la cobranza, sirven para identificar si el desempeño general mejora o se deteriora. La cobranza puede influir mediante costos financieros, deterioros y gastos de recuperación, pero la magnitud debe comprobarse. Por ello, el conjunto ROE, ROA y margen neto ofrece una visión más sólida que un único indicador, siempre que se interprete junto con los datos de cartera. (Asanza Tacuri & Avendaño Briones, 2023)

Para garantizar reproducibilidad, cada indicador deberá vincularse con partidas específicas de los estados financieros y con una fecha de corte. En ROE, por ejemplo, la utilidad neta del periodo debe corresponder al patrimonio del mismo horizonte; en ROA, la base de activos debe guardar consistencia temporal. Esta precisión es especialmente importante cuando se comparan cierres anuales con cortes parciales. Si se utiliza información de 2026 a una fecha intermedia, la tesis deberá identificar que se trata de un periodo parcial y evitar compararlo directamente con un año completo sin la debida aclaración. (Peña-Jaramillo, Cárdenas-Correa, & Gutierrez-Jaramillo, 2021)

Determinantes internos y externos de la rentabilidad organizacional

Entre los determinantes internos de la rentabilidad se encuentran la estructura de costos, la productividad, las políticas de precios, la gestión del capital de trabajo, el financiamiento y la calidad de los controles. En este grupo se ubica la gestión de cobranzas, porque la organización puede modificar políticas, prioridades, herramientas y procedimientos para reducir pérdidas y acelerar recuperaciones. La ventaja analítica de separar factores internos es que permite formular acciones concretas y asignar responsabilidades dentro de la propuesta. (Asanza Tacuri & Avendaño Briones, 2023)

Los determinantes externos incluyen condiciones macroeconómicas, cambios regulatorios, comportamiento del mercado y capacidad de pago de los clientes. Estos factores pueden modificar los resultados sin que exista una falla interna equivalente. En consecuencia, la interpretación de la rentabilidad requiere evitar atribuciones simplistas. Una variación negativa del ROE durante un periodo de mayor mora puede ser consistente con una incidencia de la cobranza, pero será necesario revisar si también existieron cambios relevantes en ingresos, costos, siniestros, financiamiento u otras partidas de la aseguradora. (Briones, Camino-Mogro, & Navas, 2024)

La contrastación entre ambos grupos conduce a un criterio de prudencia causal: la tesis puede demostrar una relación financieramente coherente entre cobranza e indicadores, pero no debe afirmar que toda variación de rentabilidad fue causada exclusivamente por la cartera si el diseño y los datos no permiten aislar los restantes determinantes. Esta precisión fortalece la validez de las conclusiones y responde a la necesidad de diferenciar evidencia perceptual, evidencia documental e inferencia financiera. (Aldubhani, Wang, Gong, & Maudhah, 2022)

El análisis de determinantes permite también formular una explicación más equilibrada en conclusiones. Si la cobranza mejora y la rentabilidad no lo hace, ello no invalida

necesariamente la estrategia, pues otros costos o eventos pueden neutralizar su efecto. De igual forma, una mejora del ROE con cartera deteriorada no significa que el proceso de cobranza sea eficiente. La evaluación debe examinar coherencia entre indicadores y reconocer posibles efectos contrapuestos. Esta postura crítica evita convertir correlaciones temporales en relaciones causales no demostradas. (Asanza Tacuri & Avendaño Briones, 2023)

Gestión del capital de trabajo como factor en la rentabilidad

El capital de trabajo comprende los recursos de corto plazo necesarios para sostener la operación y su administración busca equilibrar liquidez y rendimiento. Las cuentas por cobrar forman parte de este sistema junto con efectivo, otros activos corrientes y obligaciones de corto plazo. Una política de crédito puede favorecer ingresos, pero simultáneamente aumentar recursos inmovilizados; por eso, su efecto debe evaluarse en términos de retorno y riesgo. La gestión óptima no consiste en minimizar las cuentas por cobrar a cualquier costo, sino en mantenerlas dentro de niveles compatibles con la estrategia y la capacidad de recuperación. (Briones, Camino-Mogro, & Navas, 2024)

La investigación en empresas cotizadas muestra que periodos de cobro más cortos y ciclos de efectivo más eficientes se relacionan con mejores indicadores de rentabilidad. Este hallazgo respalda la hipótesis financiera que orienta la tesis, pero no establece un valor universal de días de cobro. Cada sector presenta condiciones contractuales y ciclos distintos. Para la aseguradora, la meta deberá construirse sobre su línea base, vencimientos, composición de cartera y políticas comerciales, y no copiando parámetros de empresas de transporte, construcción u otros sectores. (Aldubhani, Wang, Gong, & Maudhah, 2022)

La gestión de capital de trabajo también permite explicar por qué los indicadores de cobranza son relevantes para la propuesta. Reducir el periodo medio de cobro puede liberar efectivo sin necesidad de aumentar ventas o patrimonio, siempre que la reducción sea resultado de recuperación efectiva y no de castigos o reclasificaciones que oculten el problema. De ahí que la mejora deba evaluarse conjuntamente con morosidad, provisiones, montos dados de baja y recuperación real, evitando optimizaciones aparentes. (Villavicencio Zare, Soto Abanto, & Calvanapón Alva, 2022)

La calidad del capital de trabajo importa tanto como su cantidad. Dos empresas con igual activo corriente pueden presentar posiciones muy distintas si una mantiene efectivo y cartera de alta recuperación y la otra concentra saldos vencidos de larga antigüedad. Por ello, el análisis de cuentas por cobrar debe formar parte de la evaluación de la estructura corriente y no limitarse

al balance agregado. Esta idea conecta directamente el marco teórico con los datos solicitados a la empresa: cartera total, vencida, antigüedad, provisiones, cobros e ingresos a crédito. (Briones, Camino-Mogro, & Navas, 2024)

Identificación y análisis de debilidades financieras

Concepto de debilidad organizacional desde la perspectiva financiera

Una debilidad financiera es una condición interna que reduce la capacidad de la organización para convertir recursos en resultados, mantener liquidez o controlar riesgos. Puede manifestarse como ausencia de políticas, información tardía, controles insuficientes, procesos fragmentados o indicadores que se deterioran de forma persistente. Su identificación requiere separar síntomas y causas: la cartera vencida es un síntoma financiero, mientras que la falta de seguimiento, la inexistencia de alertas o la insuficiente coordinación pueden constituir causas operativas que requieren intervención. (Muñoz-Tuárez & Mendoza-Saltos, 2023)

La perspectiva financiera exige que una debilidad observable en procesos tenga correspondencia con evidencia cuantificada. Por ejemplo, la percepción de que existen retrasos en cobranza adquiere mayor fuerza si coincide con aumento del periodo medio de cobro, disminución de la rotación o crecimiento de la cartera vencida. Esta triangulación evita que el diagnóstico dependa exclusivamente de opiniones y permite priorizar problemas según su efecto económico. Precisamente, la incorporación de indicadores reales de la empresa será necesaria para completar esa validación en los resultados. (Villavicencio Zare, Soto Abanto, & Calvanapón Alva, 2022)

El análisis de debilidades debe considerar además su materialidad y controlabilidad. No todos los hallazgos justifican la misma inversión ni todas las causas pueden corregirse internamente. Las acciones de mejora deben concentrarse en factores sobre los que la empresa puede actuar y cuyo efecto esperado resulte medible. Este criterio servirá de base para la matriz operativa posterior, en la que cada debilidad deberá vincularse con una actividad, responsable, recurso, plazo, indicador y medio de verificación. (Ordoñez-Ordoñez, Noles-Aguilar, & Soto-González, 2021)

Una debilidad puede clasificarse además según su origen: normativa, operativa, informativa o tecnológica. Esta clasificación facilita la formulación de estrategias porque no todos los problemas se corrigen con la misma intervención. Una ausencia de política requiere formalización; un retraso de registro requiere rediseño de flujo; una falta de alertas puede

requerir tecnología; una baja capacidad de negociación puede requerir capacitación. La utilidad del diagnóstico aumenta cuando cada hallazgo se vincula con una causa tratable y con un indicador que permita verificar el cambio. (Chiriani-Cabello, Alegre-Brítez, & Chung, 2020)

Métodos de diagnóstico para identificar ineficiencias en la gestión de cobranzas

El diagnóstico puede combinar análisis documental, entrevistas, encuestas y revisión de indicadores. Los instrumentos cualitativos permiten conocer cómo se ejecutan los procedimientos y dónde se producen fallas de coordinación; la revisión documental confirma la existencia de políticas, reportes y registros; los indicadores cuantifican el resultado financiero. La complementariedad es esencial porque una misma debilidad puede ser percibida de manera distinta por los participantes y reflejarse con diferente intensidad en la información contable. (Muñoz-Tuárez & Mendoza-Saltos, 2023)

El análisis de antigüedad de saldos constituye una herramienta central. Clasificar la cartera en rangos de vencimiento permite observar concentración del riesgo y distinguir atrasos recientes de saldos con baja probabilidad de recuperación. A partir de esta clasificación pueden definirse prioridades, responsables y acciones diferenciadas. La información de antigüedad también mejora la interpretación del porcentaje de morosidad, porque dos carteras con igual proporción vencida presentan riesgos diferentes si una concentra saldos en 31–60 días y otra en más de 180 días. (Moreira-Villavicencio & Navas-Bayona, 2022)

El diagnóstico financiero debe incorporar tendencias y no limitarse a una fotografía. Comparar al menos dos periodos permite determinar si el problema aumenta, disminuye o se mantiene, y facilita relacionar cambios de políticas con cambios de resultados. Cuando existan datos mensuales, el análisis puede ser más sensible a estacionalidad y eventos específicos. En la tesis, esta lógica respalda la solicitud de información real para construir una línea base y, posteriormente, proponer metas que respondan al comportamiento histórico de la empresa. (Peña-Jaramillo, Cárdenas-Correa, & Gutierrez-Jaramillo, 2021)

La triangulación debe utilizarse para buscar convergencias y también contradicciones. Si el personal afirma que el seguimiento es frecuente pero los registros muestran largos intervalos entre gestiones, la divergencia constituye un hallazgo que requiere explicación. Del mismo modo, si la percepción de deterioro financiero no coincide con los indicadores, la conclusión debe ajustarse a la evidencia cuantificada. Este uso crítico de fuentes múltiples fortalece el estudio porque evita emplear la triangulación solo como mecanismo de confirmación de una idea previa. (García-González & Sánchez-Sánchez, 2020)

Evaluación de Indicadores Económicos y Financieros

Importancia de los indicadores financieros en la toma de decisiones

Los indicadores financieros sintetizan relaciones entre partidas y permiten transformar datos contables en señales para la toma de decisiones. Su utilidad depende de tres condiciones: consistencia en la fórmula, calidad de los datos y existencia de un referente de comparación. Un valor aislado tiene escasa capacidad explicativa; adquiere significado cuando se compara con periodos previos, metas internas o parámetros razonables del sector. Por ello, la tesis debe presentar no solo el resultado de cada indicador, sino su fórmula, fuente de datos, periodo y lectura financiera. (Peña-Jaramillo, Cárdenas-Correa, & Gutierrez-Jaramillo, 2021)

La utilización conjunta de indicadores evita diagnósticos parciales. La liquidez corriente puede mejorar porque aumentan las cuentas por cobrar, aunque ese aumento provenga de cartera atrasada; en tal caso, el ratio ofrecería una señal favorable que contradice la realidad de caja. Incorporar rotación, periodo medio y morosidad permite detectar esa inconsistencia. De la misma manera, un ROE favorable no elimina la necesidad de revisar la calidad de la cartera si el riesgo de deterioro puede afectar periodos posteriores. (Villavicencio Zare, Soto Abanto, & Calvanapón Alva, 2022)

La evidencia sobre planificación financiera respalda el uso de indicadores como mecanismos de control y retroalimentación. Cuando se integran a metas y responsables, dejan de ser cálculos de cierre y se convierten en instrumentos de gestión. Este enfoque será especialmente importante en la propuesta, donde los indicadores actuales deberán compararse con valores objetivo y cada estrategia tendrá que especificar cómo se medirá su cumplimiento. (Ordoñez-Ordoñez, Noles-Aguilar, & Soto-González, 2021)

Los indicadores también requieren umbrales de alerta. Una meta anual puede ser insuficiente si la administración solo conoce el incumplimiento al final del ejercicio. Establecer frecuencias mensuales o trimestrales permite detectar desviaciones y aplicar medidas correctivas. La periodicidad debe corresponder a la disponibilidad y confiabilidad de los datos: un indicador calculado con información incompleta puede generar más errores que utilidad. Por ello, la propuesta debe definir quién prepara cada medida, con qué fuente y con qué frecuencia se revisa. (Ordoñez-Ordoñez, Noles-Aguilar, & Soto-González, 2021)

Indicadores de gestión de cobranzas: rotación de cuentas por cobrar y plazo promedio de cobro

La rotación de cuentas por cobrar expresa cuántas veces, durante un periodo, la cartera promedio se convierte en cobros asociados a las ventas o ingresos a crédito. Una formulación habitual relaciona los ingresos a crédito del periodo con el promedio de cuentas por cobrar. Para evitar distorsiones, el numerador debe corresponder a operaciones comparables con la cartera analizada y el denominador debe utilizar saldos inicial y final cuando estén disponibles. Una mayor rotación suele indicar recuperación más rápida, aunque su interpretación debe considerar las condiciones contractuales de la empresa. (Villavicencio Zare, Soto Abanto, & Calvanapón Alva, 2022)

El periodo medio de cobro traduce la rotación a días y puede calcularse dividiendo los días del periodo entre la rotación. Su ventaja es intuitiva: permite contrastar el tiempo real de recuperación con los plazos pactados. Si el plazo promedio supera sistemáticamente las condiciones contractuales, existe una señal de ineficiencia o riesgo que debe investigarse. El antecedente de transporte que registró 198 días de cobro ilustra cómo un periodo prolongado puede coexistir con una rotación baja y debilidades de liquidez, aunque ese valor no debe utilizarse como meta para la aseguradora. (Villavicencio Zare, Soto Abanto, & Calvanapón Alva, 2022)

Ambos indicadores deben interpretarse junto con la morosidad. Una rotación puede mejorar por reducción abrupta de cartera derivada de castigos contables y no necesariamente por cobros. Por ello, el análisis debe distinguir recuperación, provisiones y bajas. En la futura corrección de resultados se requerirán datos de cartera inicial y final, ingresos o primas a crédito, montos vencidos y recuperaciones, de forma que la mejora observada represente una gestión efectiva y no un cambio puramente contable. (Moreira-Villavicencio & Navas-Bayona, 2022)

En periodos inferiores a un año, el cálculo del plazo promedio debe adaptar el número de días al horizonte analizado o anualizarse de manera explícita. Esta consideración evita comparar una rotación acumulada de seis meses con una rotación anual como si fueran equivalentes. Asimismo, si la empresa no identifica separadamente ingresos a crédito, deberá definirse una aproximación metodológicamente justificable antes de calcular la rotación. La transparencia sobre estas decisiones es preferible a presentar un indicador aparentemente exacto construido

con partidas que no guardan correspondencia. (Villavicencio Zare, Soto Abanto, & Calvanapón Alva, 2022)

Indicadores de liquidez, solvencia y eficiencia operativa

La liquidez corriente se obtiene al dividir activos corrientes entre pasivos corrientes y muestra la cobertura contable de obligaciones de corto plazo. Su lectura debe realizarse con cautela porque la composición del activo corriente es determinante. Si una parte significativa corresponde a cartera vencida, la capacidad real de pago puede ser menor que la sugerida por el ratio. Por ello, la literatura de análisis financiero recomienda complementar razones generales con indicadores de realización y composición. (Peña-Jaramillo, Cárdenas-Correa, & Gutierrez-Jaramillo, 2021)

En la medida en que la información disponible lo permita, pueden añadirse medidas más estrictas de liquidez que excluyan activos menos inmediatos y observar el capital de trabajo neto. El antecedente de Trujillo mostró simultáneamente una liquidez corriente de 0,77, una prueba ácida de 0,72 y capital de trabajo negativo, lo que permitió interpretar el problema de manera integrada. Para la tesis, el indicador mínimo solicitado será liquidez corriente, sin impedir que se incorporen medidas adicionales si la empresa proporciona las partidas necesarias. (Villavicencio Zare, Soto Abanto, & Calvanapón Alva, 2022)

La eficiencia operativa en cobranzas puede medirse mediante porcentaje de recuperación, cumplimiento de compromisos, cartera gestionada, tiempos de respuesta y costo de recuperación. Estos indicadores no sustituyen las razones financieras; explican cómo se produce el resultado. Su utilidad en la propuesta radica en asignar metas intermedias a responsables operativos, mientras que ROE, liquidez, morosidad y rotación permiten evaluar el efecto financiero agregado. (Moreira-Villavicencio & Navas-Bayona, 2022)

La razón corriente debe analizarse junto con el calendario de obligaciones. Un valor superior a uno no garantiza que el efectivo esté disponible cuando cada pasivo vence, y un valor inferior puede responder a particularidades del ciclo operativo. Por ello, su función en la tesis será mostrar tendencia y capacidad relativa, no establecer por sí solo una condición de solvencia. La interpretación se fortalecerá al relacionarla con días de cobro y composición de cartera, que permiten explicar la velocidad con que parte del activo corriente puede convertirse en efectivo. (Peña-Jaramillo, Cárdenas-Correa, & Gutierrez-Jaramillo, 2021)

Evaluación comparativa de indicadores mediante benchmarking sectorial

El benchmarking financiero consiste en comparar el desempeño con referentes internos o externos para identificar brechas y oportunidades de mejora. Sin embargo, los referentes externos deben seleccionarse con precaución, ya que las condiciones de crédito, regulación y estructura de activos varían entre sectores. Comparar una aseguradora con una empresa comercial o de transporte puede aportar una orientación conceptual, pero no un umbral normativo. Por ello, la primera referencia para esta tesis debe ser la tendencia histórica de la propia empresa. (Briones, Camino-Mogro, & Navas, 2024)

Una segunda referencia puede ser la meta interna definida por la administración, siempre que sea consistente con datos históricos y capacidades operativas. Las metas deben ser específicas y medibles: reducir la morosidad en un determinado porcentaje, disminuir días promedio de cobro o elevar la rotación a un nivel sustentado. La comparación actual-meta permite convertir la propuesta en un instrumento evaluable y evita plantear objetivos generales sin criterio de cumplimiento. (Ordoñez-Ordoñez, Noles-Aguilar, & Soto-González, 2021)

El benchmarking también exige homogeneidad en las fórmulas. Dos empresas pueden reportar “morosidad” con denominadores distintos o utilizar ventas totales en lugar de ventas a crédito para la rotación. Antes de comparar, se debe documentar la definición de cada indicador. Esta disciplina metodológica será necesaria para que los cuadros de resultados y la matriz de propuesta presenten cifras reproducibles y defendibles. (Peña-Jaramillo, Cárdenas-Correa, & Gutierrez-Jaramillo, 2021)

Cuando exista información sectorial confiable, podrá utilizarse como referencia secundaria y deberá citarse su fuente, periodo y fórmula. Si no existe un dato comparable para aseguradoras, es preferible no inventar un estándar. La línea base interna y la meta razonada ofrecen una comparación metodológicamente más defendible que un parámetro externo de otro sector. Este criterio será aplicado al definir los valores objetivo de la propuesta una vez que la empresa entregue sus cifras reales y, si dispone de ellos, sus indicadores corporativos o límites internos. (Briones, Camino-Mogro, & Navas, 2024)

Interpretación integral de los indicadores y su relación con la rentabilidad financiera

La interpretación integral parte de reconocer que los indicadores forman una cadena lógica. Un aumento de cartera vencida puede reducir la velocidad de recuperación; una menor rotación prolonga el periodo de cobro; la demora puede restringir liquidez y aumentar necesidades de

financiamiento o deterioro; estos efectos pueden presionar la utilidad y, finalmente, el ROE. La secuencia es financieramente plausible, pero cada eslabón debe contrastarse con datos de la empresa antes de afirmar una incidencia cuantificada. (Aldubhani, Wang, Gong, & Maudhah, 2022)

La comparación entre estudios respalda esta cautela. Las investigaciones de cobranza y liquidez muestran relaciones consistentes entre recuperación y disponibilidad de efectivo, mientras que los estudios de capital de trabajo y rentabilidad vinculan el ciclo de cobro con medidas de rendimiento. No obstante, los diseños, sectores y periodos difieren. La fortaleza de la tesis dependerá de unir ambas líneas con evidencia propia: indicadores de cartera y liquidez, por un lado, e indicadores de rentabilidad, por otro. (Montenegro-Chasquibol, Labajos-Portocarrero, Terrones-Suarez, Minga-Sarmiento, & Fasanando-Garcia, 2024) (Aldubhani, Wang, Gong, & Maudhah, 2022)

En consecuencia, una conclusión sólida no debe limitarse a indicar que el personal percibe afectación financiera. Deberá comprobar si, durante los periodos analizados, la evolución de morosidad, rotación y días de cobro coincide con cambios en liquidez y ROE, y explicar las posibles vías de transmisión. Si los datos no muestran una relación clara, también debe informarse; la función del indicador es contrastar la hipótesis, no confirmar anticipadamente una conclusión. (Asanza Tacuri & Avendaño Briones, 2023)

El análisis integral también debe diferenciar efecto contable y efecto de caja. Una provisión por deterioro puede reducir la utilidad aun cuando no exista salida inmediata de efectivo; un cobro, en cambio, mejora disponibilidad y reduce la cuenta por cobrar sin necesariamente generar un nuevo ingreso si este ya fue reconocido. Esta diferencia es fundamental para explicar correctamente la relación entre cobranza y rentabilidad. La propuesta deberá evitar prometer aumentos automáticos de utilidad por cada dólar recuperado y concentrarse en los mecanismos financieros que realmente correspondan a la información contable de la empresa. (Peña-Jaramillo, Cárdenas-Correa, & Gutierrez-Jaramillo, 2021)

Estrategias para la optimización de la gestión de cobranzas

Diseño y aplicación de políticas de crédito y cobro eficientes

La primera estrategia consiste en revisar y formalizar políticas que definan criterios de otorgamiento, seguimiento y recuperación. La política debe especificar plazos, responsables, niveles de autorización y acciones por tramo de vencimiento. Para ser operativa, debe

traducirse en procedimientos y registros, de modo que la administración pueda verificar su cumplimiento. La literatura sobre MIPYMES muestra que la ausencia o débil aplicación de estas reglas compromete la sustentabilidad financiera, por lo que su actualización constituye una intervención básica antes de incorporar medidas más complejas. (Chiriani-Cabello, Alegre-Brítez, & Chung, 2020)

Una política eficiente debe segmentar el riesgo. No todos los deudores requieren la misma intensidad de seguimiento ni las mismas condiciones. La segmentación puede considerar historial de pago, monto, antigüedad y comportamiento reciente. Esta práctica permite concentrar recursos en cuentas con mayor exposición y diseñar tratamientos tempranos para atrasos incipientes. Desde la perspectiva financiera, la segmentación debe reflejarse en reducción de morosidad y días de cobro, no solo en la creación de categorías administrativas. (Moreira-Villavicencio & Navas-Bayona, 2022)

La aplicación debe evaluarse mediante auditorías o revisiones periódicas. Una política sin monitoreo puede permanecer formalmente vigente mientras la operación adopta prácticas diferentes. El control debe comparar condiciones aprobadas, fechas, gestiones y excepciones. En la propuesta posterior, esta estrategia requerirá responsable, periodicidad, recursos y medios de verificación claramente definidos, así como una meta sobre indicadores que permita valorar su efectividad. (Muñoz-Tuárez & Mendoza-Saltos, 2023)

La política debe contener también un mecanismo de revisión basado en resultados. Si las metas de mora o plazo de cobro no se cumplen durante periodos consecutivos, la administración debe analizar causas y ajustar criterios. Esta retroalimentación convierte la política en un instrumento vivo y permite que las excepciones, cambios de entorno y nueva información se incorporen de manera controlada. La evaluación periódica debe documentarse para que el proceso sea auditable y para que las modificaciones puedan relacionarse posteriormente con la evolución de los indicadores. (Chiriani-Cabello, Alegre-Brítez, & Chung, 2020)

Implementación de controles y monitoreo continuo de la cartera

El monitoreo continuo requiere información actualizada sobre saldo, vencimiento, antigüedad, responsable y estado de cada gestión. El reporte de antigüedad debe constituir una herramienta de trabajo y no únicamente un documento de cierre. Las alertas por proximidad de vencimiento y los listados priorizados reducen la dependencia de revisiones manuales y facilitan que la gestión preventiva ocurra antes de que el saldo se deteriore. (Villavicencio Zare, Soto Abanto, & Calvanapón Alva, 2022)

Los controles deben incluir conciliaciones entre las áreas que generan la obligación, registran el saldo y reciben el pago. Esta separación ayuda a detectar diferencias, pagos no aplicados y saldos incorrectos, evitando que errores administrativos se conviertan en falsa morosidad. La evidencia ecuatoriana sobre cuentas por cobrar muestra que la desorganización y la falta de procedimientos consistentes afectan la capacidad de recuperación y la lectura de la liquidez. (Muñoz-Tuárez & Mendoza-Saltos, 2023)

El seguimiento gerencial debe resumirse en un tablero de indicadores con frecuencia definida. Como mínimo, morosidad, rotación, periodo medio de cobro y monto recuperado deben relacionarse con la liquidez; cuando existan cierres financieros comparables, también con ROE y otros indicadores de rentabilidad. Esta estructura facilitará que la propuesta pase de acciones generales a un sistema de control con metas y evidencia periódica. (Peña-Jaramillo, Cárdenas-Correa, & Gutierrez-Jaramillo, 2021)

El principio de excepción puede hacer el monitoreo más eficiente. En lugar de revisar con igual intensidad todas las cuentas, los reportes pueden destacar saldos que superan determinados días, montos o incumplimientos de compromisos. Esto permite que los responsables concentren esfuerzos donde el riesgo es mayor sin abandonar el control preventivo del resto de la cartera. La configuración de alertas deberá definirse con base en la línea base real y en la política de la empresa, evitando umbrales arbitrarios. (Moreira-Villavicencio & Navas-Bayona, 2022)

Uso de tecnologías financieras y sistemas digitales en la gestión de cobros

La tecnología puede mejorar la cobranza mediante automatización de recordatorios, centralización de datos, trazabilidad de contactos y generación de reportes. Su principal beneficio no consiste en sustituir el criterio humano, sino en reducir tareas repetitivas y asegurar que la información esté disponible para quienes toman decisiones. Un sistema útil debe permitir identificar vencimientos, registrar resultados de gestión y producir reportes de cartera por antigüedad y responsable. (Moreira-Villavicencio & Navas-Bayona, 2022)

La implementación tecnológica debe responder a una necesidad diagnosticada y no convertirse en un fin en sí mismo. Si la política es ambigua o los datos de origen son incompletos, digitalizar el proceso puede reproducir errores con mayor velocidad. Por ello, la secuencia recomendable es depurar reglas, datos y responsabilidades antes de automatizar. La evaluación posterior debe considerar tanto la mejora de tiempos operativos como la reducción efectiva de mora y días de cobro. (Ordoñez-Ordoñez, Noles-Aguilar, & Soto-González, 2021)

Desde la perspectiva económica, cualquier herramienta requiere comparar costo e impacto esperado. Licencias, configuración, capacitación y mantenimiento deben figurar en el presupuesto de la propuesta, mientras que los beneficios pueden expresarse en ahorro de tiempo, mayor recuperación o reducción de costos de gestión, siempre que exista base para estimarlos. Esta evaluación evita presentar inversiones tecnológicas sin criterio financiero y permite valorar su sostenibilidad. (Briones, Camino-Mogro, & Navas, 2024)

La calidad de datos es un requisito previo para cualquier automatización. Duplicidades, fechas incorrectas, saldos no conciliados o contactos desactualizados pueden generar recordatorios improcedentes y reportes poco confiables. Por ello, una estrategia tecnológica debe incluir depuración inicial, reglas de validación, perfiles de acceso y controles sobre modificaciones. Estos elementos también constituyen medios de verificación de la propuesta, porque permiten comprobar que la herramienta no solo fue adquirida, sino integrada a un proceso de información confiable. (Muñoz-Tuárez & Mendoza-Saltos, 2023)

Estrategias de negociación y comunicación con clientes morosos

La comunicación con clientes morosos debe ser oportuna, documentada y proporcional a la situación. Las gestiones pueden escalar desde recordatorios preventivos hasta acuerdos formales, pero cada interacción debe mantener trazabilidad. La evidencia empresarial muestra que llamadas, correos y visitas son mecanismos habituales; su efectividad depende de la organización del seguimiento y de la capacidad de cerrar compromisos verificables. (Moreira-Villavicencio & Navas-Bayona, 2022)

Las alternativas de negociación deben evaluarse con criterio económico. Un descuento por pronto pago puede acelerar la recuperación, pero reduce el ingreso esperado; por ello, su conveniencia depende de comparar el descuento con el costo de mantener la cartera, la probabilidad de incumplimiento y las necesidades de liquidez. De forma similar, reprogramar una deuda puede ser útil si incrementa la probabilidad de recuperación, pero no debe utilizarse para ocultar saldos problemáticos o prolongar indefinidamente el vencimiento. (Aldubhani, Wang, Gong, & Maudhah, 2022)

La cesión o gestión externa de cartera vencida constituye otra alternativa para saldos de difícil recuperación. Su análisis exige conocer el valor de la cartera, la antigüedad, la probabilidad de cobro, la comisión o descuento exigido por el tercero y las implicaciones legales y contables aplicables. No puede recomendarse de manera general sin esos datos. En la propuesta, esta opción debería presentarse como estrategia condicionada a una evaluación costo-beneficio y a

criterios de elegibilidad de cartera. (Peña-Jaramillo, Cárdenas-Correa, & Gutierrez-Jaramillo, 2021)

La evaluación de descuentos por pronto pago debe distinguir entre clientes al día y cartera ya vencida. En el primer caso, el incentivo busca anticipar flujo; en el segundo, puede convertirse en una herramienta de recuperación negociada. Las condiciones, límites y autorizaciones deben evitar que el descuento se transforme en expectativa permanente y reduzca innecesariamente ingresos. Para calcular su conveniencia se necesitarán datos de plazos, tasas de recuperación y costo financiero o de oportunidad, razón por la cual la estrategia se formulará con cifras reales en la siguiente fase. (Aldubhani, Wang, Gong, & Maudhah, 2022)

Capacitación del personal en gestión financiera y atención al cliente

La capacitación debe orientarse a competencias directamente vinculadas con el proceso: interpretación de políticas, manejo del sistema, lectura de reportes de antigüedad, técnicas de negociación, documentación de compromisos y comprensión básica de los indicadores. El objetivo no es acumular horas de formación, sino reducir errores y mejorar la consistencia de la gestión. Por ello, cada actividad formativa debe incluir evaluación y evidencia de aplicación posterior. (Chiriani-Cabello, Alegre-Brítez, & Chung, 2020)

El componente financiero es especialmente importante porque permite que el personal comprenda el efecto de sus acciones sobre la liquidez y el riesgo. Conocer cómo se calculan morosidad, rotación y días de cobro ayuda a relacionar las tareas diarias con metas cuantificadas. Esta conexión fortalece la rendición de cuentas y facilita que los responsables distingan entre cumplir una actividad y alcanzar un resultado. (Villavicencio Zare, Soto Abanto, & Calvanapón Alva, 2022)

Finalmente, la capacitación debe integrarse con controles, tecnología y coordinación. Formar al personal sin mejorar herramientas o reglas puede generar resultados limitados; del mismo modo, instalar un sistema sin formación reduce su aprovechamiento. El enfoque integral propuesto se sustenta en la complementariedad entre personas, procesos, información e indicadores. La matriz operativa que se desarrollará en la siguiente fase deberá reflejar esa interdependencia mediante actividades, responsables, plazos, presupuesto, metas y medios de verificación. (Ordoñez-Ordoñez, Noles-Aguilar, & Soto-González, 2021)

La efectividad de la capacitación puede medirse en dos niveles. El primero evalúa aprendizaje mediante pruebas o ejercicios; el segundo observa desempeño posterior mediante calidad de

registros, cumplimiento de protocolos y resultados de cartera. Este segundo nivel es el que permite vincular formación con gestión. Por ello, el programa no debería considerarse cumplido únicamente por asistencia, sino por evidencias de aplicación y por la evolución de indicadores operativos definidos para el personal involucrado. (Chiriani-Cabello, Alegre-Brítez, & Chung, 2020)

Capítulo II Metodología

2.1. Área de estudio

La presente investigación se desarrolló en la empresa Aseguradora del Sur C.A., entidad del sector financiero dedicada a la comercialización de productos de seguros personales y patrimoniales, ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador. La definición de este entorno corresponde a un ámbito característico del mercado asegurador nacional, de un crecimiento de la competencia, de una regulación muy estrecha y de una elevada sensibilidad a los niveles de liquidez y solvencia. En función del contexto institucional, la compañía mantiene un promedio de cuarenta y cinco colaboradores entre departamentos administrativos, contables, de operaciones y comerciales, y es en estos mismos departamentos donde se encuentra precisamente el problema relacionado con la gestión de cobranzas.

La investigación considerada en la presente reflexión se llevó a cabo durante el primer semestre del año 2025, y concretamente, en el periodo comprendido entre enero y junio. En este intervalo ocurrieron dos situaciones: observar los procesos de recuperación de primas y acompañar a los procedimientos internos de registro y control, que se analizan en relación con los indicadores financieros reportados por la compañía; el caso del sitio investigación responde a la necesidad de mirar un caso real en un espacio de actuación en el que las debilidades en la cobranza afectan directamente la rentabilidad y donde se nos presenta una oportunidad de diagnóstico y de aplicación de estrategias de mejoramiento.

En lo espacial, el área de estudio queda circunscrita al perímetro urbano de Quito, en la sede central de la empresa, especialmente en la oficina donde se gestionan las cuentas por cobrar y donde se reúnen los registros contables; y en lo temporal queda referida al año 2025, como periodo de referencia que se ha de considerar en las actividades de recolección y análisis de información, tomando información previa en consideración, con datos del año anterior que nos servirán de línea de base y nos permitirá contrastar líneas de tendencia y variaciones de niveles de liquidez.

2.2. Enfoque metodológico

Según García-González y Sánchez-Sánchez (2020), el enfoque metodológico se concibe como la estructura lógica que permite organizar los procedimientos de investigación, articulando los métodos y técnicas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos. En este caso, la investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando herramientas cuantitativas y cualitativas con el propósito de obtener una comprensión integral del fenómeno analizado. Este tipo de enfoque resulta apropiado cuando el problema involucra tanto variables numéricas, como la liquidez y la rentabilidad, como elementos subjetivos, tales como la percepción del personal y la eficacia de los procedimientos internos.

Desde la perspectiva cuantitativa, se trabajó con datos financieros provenientes de los estados contables de la empresa, indicadores de rotación de cuentas por cobrar, niveles de morosidad y liquidez corriente, con el fin de determinar de manera objetiva cómo las deficiencias en la cobranza inciden en los resultados financieros. Dicha dimensión fue complementada con el componente cualitativo que intenta interpretar las percepciones o las experiencias del personal encargado de las cobranzas.

De acuerdo con Acosta Faneite (2023), la selección del enfoque de investigación debe responder a la naturaleza del problema y al tipo de evidencia necesaria. Por tal razón, en el estudio se combinan datos cuantitativos y cualitativos: los primeros permiten medir indicadores y tendencias, mientras los segundos permiten interpretar prácticas, percepciones y causas organizacionales. La triangulación entre encuestas, entrevistas, documentos y datos financieros busca reducir la dependencia de una sola fuente y fortalecer la consistencia del análisis.

El enfoque adoptado permitió analizar los tres ejes del problema: identificación de debilidades, efectos en los indicadores financieros, y propuesta de estrategias. Así, el componente cuantitativo proporcionó mediciones precisas de los efectos económicos, mientras que el componente cualitativo explicó las causas y comportamientos organizacionales que los generan.

2.3. Instrumentos para la recolección de datos

Se utilizó un total de tres instrumentos complementarios para poder obtener la información necesaria de la empresa seleccionada para el presente estudio: uno lo fue el cuestionario de encuesta, otro la guía de la entrevista semiestructurada y otro la ficha de la revisión documental. La utilización conjunta de estos instrumentos se justificaba por la decisión de hacer uso de un

enfoque mixto y esto permitió poder juntar la percepción de los colaboradores y de los directivos observados con evidencia contable o financiera de la Aseguradora del Sur C.A.

El cuestionario se aplicó para la principal muestra de colaboradores seleccionados y se halló compuesto de preguntas cerradas que pretendían determinar el funcionamiento del conjunto de políticas de crédito y de cobranza, del control de cartera, de la formación de las personas, de la coordinación de las áreas, de las auditorías internas, del uso de las distintas herramientas tecnológicas y la percepción de los efectos financieros generados por la gestión de cobranzas.

La entrevista semiestructurada se enfocó en funcionarios que trabajan en la actividad financiera, contable y administrativa con el objetivo de ahondar en las prácticas de recuperación de la cartera, los procedimientos de seguimiento, las dificultades operativas, la coordinación institucional y los impactos que los retrasos en el cobro pueden afectar la liquidez y/o los resultados de las cuentas siguientes.

El tercer instrumento utilizado fue una ficha de revisión documental con el objetivo de registrar, clasificar y analizar la información financiera verificada. A tal efecto, se revisaron los estados de situación financiera, los estados técnico-financieros, los indicadores financieros institucionales, los reportes de cartera de primas por cobrar o cobros a los clientes y los registros de producción e ingresos, la información correspondiente se limitó a los ejercicios de 2024 y 2025. De manera complementaria se agregó información hasta junio-julio de 2026, pero exclusivamente de forma referencial, dado que es un periodo parcial no comparable con un ejercicio anual completo.

La revisión documental facultó recibir las partidas indispensables para estudiar cuantitativamente la gestión de cobranzas y la rentabilidad financiera. Se tomaron en consideración entre otras la cartera total de primas por cobrar, la cartera vencida, la prima emitida, la recuperación estimada, el activo y el pasivo corriente, el patrimonio promedio, la utilidad neta y el ingreso devengado. A partir de estas partidas, se analizaron indicadores de morosidad, rotación de cuentas por cobrar, periodo medio de cobro, liquidez corriente y rentabilidad sobre el patrimonio (ROE).

La introducción de indicadores cuantificados hizo posible avanzar más allá de una interpretación fundamentada exclusivamente en las percepciones. Así, las respuestas, obtenidas a partir de las encuestas y entrevistas, fueron contrastadas con el comportamiento financiero del que dan cuenta los registros institucionales, lo cual da mayor robustez al análisis y también permite hacer la triangulación de los resultados.

2.4. Población

La población de estudio estuvo conformada por los 45 empleados que integran el personal administrativo y operativo de la empresa Aseguradora del Sur C.A., los cuales desempeñan funciones en los departamentos de contabilidad, finanzas, cobranza, atención al cliente y operaciones. Esta población fue seleccionada debido a su relación directa o indirecta con el proceso de gestión de cobranzas y por poseer información relevante sobre la situación financiera de la compañía.

Mercado Piedra y Coronado Manqueros (2021) explican que la delimitación de la población y la selección muestral deben guardar correspondencia con el diseño metodológico y con las características del fenómeno estudiado. En este sentido, el personal de la empresa constituye la fuente de información para diagnosticar debilidades del proceso de cobranzas, debido a que sus funciones abarcan distintos niveles jerárquicos y áreas vinculadas directa o indirectamente con el registro, seguimiento y recuperación de la cartera.

La selección de esta población permitió obtener una visión amplia, con perspectiva transversal, que combina los niveles jerárquicos y las responsabilidades funcionales del personal participante.

2.5. Muestra

Debido a la dimensión de la población, se aplicó una muestra representativa mediante un muestreo aleatorio simple, el cual garantiza que cada integrante del grupo tenga la misma probabilidad de ser seleccionado. La muestra quedó conformada por 39 colaboradores, número suficiente para representar de manera confiable la totalidad del personal, considerando un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %.

La fórmula empleada para determinar el tamaño de la muestra fue:

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

Donde N representa la población total (45), Z el nivel de confianza (1.96), p la probabilidad de ocurrencia (0.5), q la probabilidad complementaria (0.5) y en el margen de error (0.05).

El procedimiento de selección se efectuó asignando un número a cada colaborador y seleccionando aleatoriamente mediante un generador numérico digital. La muestra resultante

incluyó personal de todos los departamentos implicados en el proceso de cobranza, lo que permitió obtener información diversa y representativa.

2.6 Procesamiento y análisis de datos

La información recolectada fue procesada de acuerdo con el tipo de información que se tratara, cuantitativa y cualitativa. Por las encuestas, los resultados fueron analizados a través de tablas de frecuencia y representaciones gráficas, mientras que para las entrevistas se optó por la categorizarla temáticamente, identificando coincidencias, diferencias y patrones en relación al control de cartera, la morosidad, la formación, la coordinación interna, la auditoría y efectos financieros de la gestión de cobranzas.

Con la finalidad de robustecer la dimensión cuantitativa de la investigación elaborando un análisis financiero longitudinal adicional correspondiente a los ejercicios 2024 y 2025 se procedió a operar. La información de 2026 se empleó como corte adicional para observar la reciente tendencia dado que se corresponde con el primer semestre y, por extensión, no puede ser considerado como un periodo anual cerrado.

Los indicadores que se emplearon fueron los siguientes:

Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)

$$\text{ROE} = \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio promedio} \times 100$$

El ROE permitió establecer el rendimiento obtenido sobre los recursos patrimoniales y observar su comportamiento conjuntamente con los indicadores de cartera.

Liquidez corriente

$$\text{Liquidez corriente} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$$

Este indicador permitió evaluar la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo mediante sus activos corrientes.

Índice de morosidad

$$\text{Morosidad} = \text{Cartera vencida} / \text{Cartera total} \times 100$$

Este indicador permitió determinar la proporción de primas por cobrar que presenta vencimiento respecto del total de la cartera.

Rotación de cuentas por cobrar

Rotación de cuentas por cobrar = Prima emitida del periodo / Promedio de cuentas por cobrar

Donde:

Promedio de cuentas por cobrar = (Cartera inicial + Cartera final) / 2

La rotación permitió determinar cuántas veces la cartera promedio se convirtió durante el ejercicio en relación con la prima emitida.

Periodo medio de cobro

Periodo medio de cobro = 365 / Rotación de cuentas por cobrar.

El resultado expresa el número aproximado de días requeridos para recuperar las cuentas por cobrar. Para el periodo parcial de 2026, su interpretación se realizó de forma diferenciada, debido a que corresponde únicamente al primer semestre y no constituye un ejercicio anual completo

Asimismo, la recuperación estimada de cartera fue tomada como indicador auxiliar:

Recuperación estimada = Cartera inicial + Prima emitida – Cartera final

Este cálculo se interpretó con cautela, debido a que supone que no existieron castigos u otras bajas materiales de cartera que alteraran significativamente el saldo.

Finalmente se realizó una triangulación entre tres fuentes: los resultados de las encuestas, la información extraída a partir de las entrevistas y evidencia financiera-documental. Se hizo evidente la relevancia de la gestión de cobranzas sobre la rentabilidad no solo por medio de las opiniones de los participantes, sino mediante la comparación del comportamiento de los indicios morosidad, cartera, rotación, periodo de cobro y liquidez frente a la evolución de la utilidad y del ROE.

Revisión documental

La revisión de la documentación permitió contrastar y complementar los resultados obtenidos de las encuestas y/o entrevistas con información financiera verificable de Aseguradora del Sur C.A. En este sentido, se analizaron estados financieros, técnicos-financieros, los indicadores financieros de la institución y reportes de cartera principalmente de 2024 y 2025; así como también se consideró información parcial del 2026, como evidencia adicional de la tendencia más reciente.

El análisis realizado se centró en los indicadores que se relacionan de forma directa con las variables de investigación: gestión de cobranzas y rentabilidad financiera. De esta manera, se eludió inferir la incidencia sólo a partir de las percepciones y se incorporaron indicadores objetivos de cartera, morosidad, recuperación, rotación, periodo medio de cobro, liquidez y ROE.

Tabla 2

Evolución de los principales indicadores financieros y de cobranzas de Aseguradora del Sur C.A.

Indicador	2024	2025	2026*
Cartera total de primas por cobrar (USD)	32.906.166	25.579.979	32.543.342
Cartera vencida (USD)	5.078.090	3.022.510	2.238.134
Morosidad calculada	16,73%	13,02%	7,24%
Liquidez corriente oficial	1,06	1,17	1,11
ROE calculado	12,08%	12,49%	6,97 %*
Rotación de cuentas por cobrar	5,84 veces	7,64 veces	3,11 veces*
Periodo medio de cobro	62,55 días	47,76 días	58,18 días*
Recuperación estimada de cartera (USD)	187.301.876	202.823.621	94.282.530*
Porcentaje estimado de recuperación	85,06%	88,80%	74,34 %*
Utilidad neta (USD)	3.335.282	4.184.288	2.636.382*

Nota: Elaboración propia a partir de los estados financieros, estados técnico-financieros, indicadores financieros institucionales y reportes de cartera de Aseguradora del Sur C.A. La rotación de cuentas por cobrar expresa el número de veces que la cartera promedio se recupera durante el periodo analizado. El periodo medio de cobro representa el número aproximado de días requeridos para recuperar dicha cartera. Los valores correspondientes a 2026 comprenden únicamente el periodo enero-junio, por lo que deben interpretarse como resultados parciales y no son directamente comparables con los ejercicios anuales completos de 2024 y 2025.

Análisis de la cartera y morosidad

La evidencia financiera indica que hay una mejora bastante significativa del manejo o gestión de la cartera entre 2024 y 2025. En efecto, la cartera total de primas por cobrar disminuyó de USD 32.906.166 a USD 25.579.979, es decir, una disminución aproximadamente del 22,3 %. Y la cartera vencida pasó de USD 5.078.090 a USD 3.022.510.

El hecho de vincular la cartera vencida a la cartera total ha permitido que la morosidad que se calculó haya disminuido de aproximadamente 16,73 % en 2024 a 13,02 % en 2025, lo que

implica que la reducción antes mencionada es una prueba palpable de la mejora de la calidad de la cartera por cuanto disminuyó también el saldo total pendiente, así como la proporción de esta correspondiente a las obligaciones vencidas.

Los indicadores institucionales oficiales evidencian una tendencia análoga, aunque con ligeras diferencias en virtud de la base de cálculo utilizada por la institución, y es que la morosidad oficial registrada fue de 15,49 % en diciembre de 2024 y de 11,81 % en diciembre de 2025. Por tanto, y con independencia de la diferencia metodológica que separa el cálculo de la morosidad que empleamos y el indicador institucional, ambas mediciones evidencian una disminución de la morosidad durante 2025.

Para 2026 se observa un comportamiento particular. Al cierre del periodo analizado, la cartera total alcanzó USD 32.543.342, mientras que la cartera vencida se situó aproximadamente en USD 2.238.134, representando una morosidad calculada de 7,24 %. Esto indica que el incremento del saldo total de cartera no estuvo acompañado por un aumento proporcional de la cartera vencida. No obstante, este resultado debe interpretarse con cautela, debido a que corresponde a un periodo parcial.

Rotación y periodo medio de cobro

La evolución de las cuentas por cobrar fue evaluada también en términos de su rotación y del periodo medio de cobro. En 2024, la cartera presentaba una rotación de aproximadamente 5,84 veces, mientras que en 2025 llegaron a 7,64 veces. Este incremento en la rotación pone de manifiesto una mayor velocidad –recuperación de cuentas por cobrar más ágil– durante el ejercicio de 2025 debido a que la cartera promedio se ha transformado de forma más rápida en cobros respecto al ejercicio anterior.

Este comportamiento concuerda con la evolución del periodo medio de cobro, que se redujo de 62,55 días en 2024 hasta los 47,76 días en 2025, lo que se traduce en una disminución aproximada de 14,79 días. Ambos indicadores muestran una favorable evolución, ya que, mientras que la rotación creciente, el tiempo necesario para recuperar la cartera decreció. Así, encontramos que, durante el 2025, la empresa tuvo una mejor eficiencia en la recuperación de las cuentas por cobrar.

Para el primer semestre del año 2026 se estableció una rotación parcial de 3,11 veces y un periodo medio de cobro de 58,18 días. Como estos datos son solo los relativos a seis meses de

funcionamiento, se pasan a usar como referencia complementaria y no pueden ser comparados con las rotaciones anuales del 2024 y el 2025.

Es necesario especificar que la recuperación calculada se generó a partir de la relación existente entre cartera inicial, prima emitida y cartera final, y por tal razón su interpretación requiere que no se hayan aplicado, o que no se hayan producido bajas materiales de cuentas reclamadas que alteraran el cálculo de manera significativa.

Análisis de la liquidez

La mejora que se observa en la cobranza se alinea con la evolución favorable de la liquidez corriente. De acuerdo con el indicador oficial de Aseguradora del Sur C.A., la liquidez corriente evolucionó de 1,06 en diciembre de 2024 a 1,17 en diciembre de 2025. En otras palabras, la empresa pasó de contar, en diciembre de 2024, con USD 1,06 en activos corrientes disponibles por cada dólar de obligaciones corrientes, a contar con USD 1,17 por cada dólar de obligaciones corrientes en diciembre de 2025.

La simultaneidad en el tiempo entre la disminución de la morosidad, la reducción de los plazos del periodo medio de cobro y la incrementación de la liquidez constituye evidencia consistente con el mecanismo financiero planteado en el marco teórico: una recuperación más eficiente de las cuentas por cobrar favorece la conversión de los activos corrientes en recursos disponibles y contribuye a reforzar la capacidad de pago de corto plazo.

Durante el periodo parcial de 2026, la liquidez oficial tuvo un valor de 1,11. Aunque dicho valor representa cierto cambio en relación a 2025, el mismo permanece superior a uno. Al tratarse de un corte intermedio, este valor debe utilizarse únicamente como referencia complementaria

Análisis de la rentabilidad financiera

La utilidad neta de Aseguradora del Sur C.A. incrementó de USD 3.335.282 en 2024 a USD 4.184.288 en 2025, lo que se traduce en una variación estimada en el entorno del 25,5 %. Paralelamente, el ROE calculado pasó de aproximadamente 12,08 % a 12,49 %.

Esta evolución toma relevancia cuando se considera conjuntamente con el comportamiento de los indicadores de la cobranza; durante el mismo periodo que la utilidad y el ROE aumentaron, disminuye la morosidad, se acorta el periodo medio de cobro y aumenta el porcentaje estimado de recuperación; también sube la liquidez corriente de 1,06 a un 1,17.

Por lo tanto, la evidencia cuantitativa permite indicar que, efectivamente, existía una relación lógica entre la mejora de la gestión de las cobranzas y el desempeño financiero observado durante 2025; no obstante, no es metodológicamente correcto atribuirle el incremento de la rentabilidad en su totalidad a la cobranza. La rentabilidad de una compañía aseguradora también es un resultado de ingresos, siniestralidad, administración de gastos, inversiones, reaseguro, patrimonio y otros elementos financieros.

Tal precisión resulta de suma importancia porque el resultado técnico se redujo de aproximadamente USD 26,06 millones en 2024 a USD 23,04 millones en 2025, pero la utilidad neta -tal como se dijera y se justificara anteriormente sobre la relación entre las cobranzas y la liquidez y la utilidad neta- se incrementó. Por lo que los resultados indican la situación relacionada con la gestión de cobranzas (que es un aspecto relacionado con la liquidez y el resultado financiero), pero no constituye el único determinante de la rentabilidad de las empresas.

Categorización de las entrevistas

Para el tratamiento de la información cualitativa obtenida mediante las entrevistas semiestructuradas aplicadas al jefe del área contable y financiera, al coordinador de cobranzas y al gerente administrativo, se siguió un proceso de organización, reducción, categorización e interpretación del contenido. En una primera etapa se llevó a cabo la revisión exhaustiva de las respuestas documentadas en los Anexos C, D y E, con el propósito de poder discernir regularidades discursivas, coincidencias temáticas y matices propios de cada uno de los informantes. Posteriormente se pasó al manual de codificación de las unidades de sentido que se había extraído como las más relevantes, agrupándolas en categorías analíticas que guían nuestro trabajo con los objetivos específicos del estudio. Este método permitió transformar el discurso narrativo en información ordenada, nos llevó a analizar cómo las debilidades del proceso de cobranzas se interiorizan y cómo, desde la representación que se tiene de esta, se asocian con la liquidez, la rentabilidad, la eficiencia financiera.

En virtud de que la entrevista fue semiestructurada, el análisis no se centró en tomar el número de repeticiones, sino que se centró en el contenido significativo de las manifestaciones de los / as entrevistados. De tal manera, cada respuesta fue tratada en contraste con el resto con el fin de determinar convergencias, tensiones y énfasis. El criterio de análisis que se utiliza en este trabajo fue el de tipo temático, por cuanto permite agrupar la respuesta a partir de ejes conceptuales que son estables, concretamente, control del proceso cobranzas, incidencia

financiera de la cartera vencida, supervisión y auditoría, capacitación y coordinación interna, soporte tecnológico y propuestas de mejoras.

A partir de este procedimiento se elaboró la siguiente matriz de categorización.

Tabla 3

Matriz de categorización cualitativa de entrevistas

Categoría de análisis			Subcategoría identificada	Evidencia en los anexos	Síntesis interpretativa
Estado actual del proceso de cobranzas			Seguimiento irregular de cartera	Anexo C, pregunta 1; Anexo D, pregunta 1; Anexo E, pregunta 1	Los tres entrevistados coinciden en que el proceso funciona, aunque presenta debilidades operativas relacionadas con seguimiento tardío, pérdida de consistencia y control insuficiente en algunos tramos.
			Fortalezas operativas básicas	Anexo C, pregunta 1; Anexo D, pregunta 1; Anexo E, pregunta 1	Se reconoce que la empresa dispone de registros, control básico de cartera y disposición del personal para gestionar cobros, pero estos elementos resultan insuficientes frente a la complejidad del problema.
			Efectos financieros de la cobranza deficiente	Presión sobre liquidez	Anexo C, pregunta 2; Anexo D, pregunta 2; Anexo E, pregunta 2
Efectos financieros de la cobranza deficiente			Deterioro de rentabilidad	Anexo C, pregunta 2; Anexo D, pregunta 2; Anexo E, pregunta 2	Se identifica una relación entre cartera vencida, inmovilización de recursos, provisiones y menor eficiencia

				financiera, con incidencia en la rentabilidad institucional.
Control interno y supervisión	y	Revisiones existentes pero insuficientes	Anexo C, pregunta 3; Anexo D, pregunta 3; Anexo E, pregunta 3	Los entrevistados indican que sí existen procedimientos de control y revisión, aunque con aplicación fragmentada, irregular o de baja frecuencia.
Control interno y supervisión	y	Falta de sistematicidad	Anexo C, pregunta 3; Anexo D, pregunta 3; Anexo E, pregunta 3	Se evidencia ausencia de una supervisión preventiva y periódica con seguimiento formal de hallazgos, lo que limita la detección temprana de fallas.
Capacitación y coordinación	y	Capacitación insuficiente	Anexo C, pregunta 4; Anexo D, pregunta 4; Anexo E, pregunta 4	Se reconoce que la formación es limitada o poco continua, situación que genera errores en registros, seguimiento y aplicación de procedimientos.
Capacitación y coordinación	y	Débil articulación entre áreas	Anexo C, pregunta 4; Anexo D, pregunta 4; Anexo E, pregunta 4	Las áreas de contabilidad, cobranzas y operaciones no intercambian información con la oportunidad requerida, lo que retrasa respuestas frente a la mora.
Soporte tecnológico		Insuficiente automatización	Anexo C, pregunta 5; Anexo D, pregunta 5; Anexo E, pregunta 5	Los informantes coinciden en que la empresa necesita herramientas más integradas para visualizar vencimientos, alertas, historial y reportes automáticos.
Soporte tecnológico		Dependencia de procesos manuales	Anexo C, pregunta 5; Anexo D, pregunta 5; Anexo E, pregunta 5	Se observa que la consulta, consolidación y validación de información aún demanda tiempo excesivo, lo que reduce la agilidad del control.

Estrategias de mejora	Fortalecimiento de controles	Anexo C, pregunta 6; Anexo D, pregunta 6; Anexo E, pregunta 6	Los tres entrevistados recomiendan reforzar controles, mejorar seguimiento y aumentar la consistencia del proceso de cobranza.
Estrategias de mejora	Capacitación, coordinación y tecnología	Anexo C, pregunta 6; Anexo D, pregunta 6; Anexo E, pregunta 6	Se plantea la necesidad de capacitar al personal, ordenar el flujo de información entre áreas e incorporar apoyo tecnológico para mejorar resultados financieros.

Análisis de los resultados de entrevistas

La primera regularidad emergente recogida a partir de las entrevistas, por tanto, corresponde a la evaluación global del proceso de cobranzas. Ninguno de los entrevistados explica o declara haber existido un escenario de control cero, resultaría absolutamente infructuoso. Lo que sí se vislumbra, de una forma bastante clara, es una simple representación compartida de funcionamiento menos que adecuado; Se identifica una estructura operativa genérica existente, pero debilitada en la ejecución de sus aspectos. El responsable del área contable y financiera, Anexo C, admite que la empresa tiene registros, estados de cuenta y revisión de saldos; sin embargo, no se pierde de vista que la consistencia que se espera ya no está; ni el seguimiento generando trayectos sigue estando bajo control. El coordinador de cobranzas, Anexo D, refuerza la idea de que el proceso accionante es continuo, pero con limitaciones en la actividad de seguimiento y de revisión manual. Y el gerente administrativo, el Anexo E contiene una nueva forma en la que se condensa la misma representación, ésta es mucho más directa: el proceso funciona, pero falla al mismo tiempo. Dicha convergencia se hace relevante en la medida en que confirma que el problema no corresponde a sólo una simple falla aislada, sino que es un patrón operativo asimilado y reconocido desde distintos niveles de responsabilidades.

En el marco de un segundo eje de análisis, las entrevistas muestran que el stock de deuda y la morosidad en cuanto a la cobranza de la cartera son asumidos como determinantes que hacen sentir la presión de la liquidez institucional. En el Anexo C, expresa que cuando la cobranza se retrasa la presión de liquidez se hace sentir más y se altera la planificación financiera. En el

Anexo D se menciona que cuando la empresa no recupera los pagos a tiempo tiene una menor liquidez para operar conforme a las necesidades habituales. En el Anexo E se reafirma que el retraso en las cobranzas complica la planificación financiera. El punto de coincidencia, por tanto, es firme, la recuperación tardía de cartera no aparece como una dificultad menor o administrativa, aparece como una restricción financiera con efectos sobre la operatividad. En lo referente a rentabilidad, los informantes también reconocen afectación, aunque con distintos niveles de precisión. El jefe contable introduce un matiz técnico importante al señalar que no siempre es sencillo aislar cuánto de la rentabilidad afectada corresponde exclusivamente al problema de cobranzas, porque intervienen otras variables. Esa precisión aporta realismo al análisis y fortalece la credibilidad de la evidencia cualitativa.

Una categoría de análisis que parece ser muy consistente, por otro lado, es la que hace referencia al control interno y la supervisión. Los tres informantes evidencian que hay mecanismos de revisión, aunque no piensan que estos se den con la regularidad ni la profundidad deseadas. El Anexo C permite hacer referencia a lineamientos y revisión, pero también a una supervisión dispersa, aunque se trate de una aplicación irregular y con cuidado en la prevención de la frecuencia. En el Anexo D se reconoce que los procedimientos de control existen, aunque requieren mayor formalidad y continuidad. En el Anexo E la idea se resume en un señalamiento directo, hay procedimientos internos, pero necesitan mayor constancia. Esta coincidencia tiene un peso analítico importante, porque permite inferir que una de las debilidades más sensibles del proceso de cobranzas radica en la insuficiente sistematicidad del control. El problema, en otras palabras, no consiste únicamente en tener o no tener procedimientos, sino en cómo se aplican, con qué frecuencia se sostienen y qué capacidad real tienen para anticipar desviaciones.

La capacitación del personal y la coordinación interdepartamental es otra de las temáticas con opiniones coinciden que se pone de manifiesto en las entrevistas. En este contexto, el Anexo C ofrece la versión más elaborada de este hallazgo, a la que llega a la conclusión de que unos pequeños errores, que tienen su origen en una capacitación inadecuada o en una transmisión de información defectuosa, terminan enlazándose y repercutiendo en la calidad del control financiero. El coordinador de cobranzas sintetiza el hecho en el Anexo D de la misma forma cuando apunta que la falta de un manejo homogéneo de los procedimientos da pie a errores en los registros, en los seguimientos o en las validaciones.

El gerente administrativo, en el Anexo E, refuerza el criterio al sostener que cuando las áreas no se coordinan bien, el seguimiento se retrasa. La interpretación conjunta de estas respuestas conduce a una conclusión relevante, la eficacia del proceso de cobranzas no depende exclusivamente del área encargada de cobrar, sino de una articulación interna más amplia, donde contabilidad, operaciones y cobranzas intercambien información con oportunidad, precisión y criterios compartidos. Cuando esa articulación falla, el problema se multiplica.

En la tecnología así también se encuentra una línea de coincidencia bastante clara. Los tres sujetos entrevistados van a considerar que la organización hace falta de una herramienta más integrada en cartera y pagos. En el Anexo C se establece la necesidad de ver en tiempo real la antigüedad de cartera, generar alertas de los vencimientos y vincular la información operativa con la contable. El Anexo D destaca la necesidad de ver mayor automatización e informes más rápidos. El Anexo E resume la misma idea cuando justo pone de manifiesto que hace falta una herramienta integrada que permita ver cartera, vencimientos, alertas e informes de manera rápida. Este hallazgo permite inferir que la limitación de automatización en la actualidad podría estar condicionando la lentitud del seguimiento, la dependencia de la revisión de manuales y la fragmentación de la información en forma de cortes. En otras palabras, la debilidad tecnológica cumplirá í a la función de un tema no menor sino de condición que refuerza otras debilidades en el proceso.

Finalmente, las respuestas al respecto de las estrategias de mejora reflejan una cierta orientación común, todavía demasiado general y no completamente estructurada. También es importante, pues los entrevistados señalan delimitadamente los focos problemáticos, el fortalecimiento de los controles, la mejora del seguimiento, más capacitación, una mejor coordinación interna y el apoyo tecnológico. Pero no plantean respuestas cerradas ni técnicamente bien desarrolladas, lo cual es, por otra parte, coherente con la función que detentan en el estudio, dado que se trataba de poner de manifiesto su percepción sobre el problema, y no de remitirles el diseño de una propuesta cerrada. En el Anexo C, el jefe contable incluye la necesidad del seguimiento, la trazabilidad y la oportunidad del control. En el Anexo D, el coordinador de cobranzas preconiza el llegar a mejorar el seguimiento desde fases iniciales y la capacitación del personal. En el Anexo E, el gerente administrativo insiste en más control, más seguimiento y apoyo tecnológico. Esta reiteración permite interpretar que las posibles líneas de intervención institucional ya son reconocidas internamente, aunque todavía no se han traducido en una estrategia suficientemente consolidada.

Interpretación general de la evidencia cualitativa

Los resultados cualitativos de esta primera fase permiten sostener que, dentro de Aseguradora del Sur C.A., existe una percepción directiva coincidente acerca de la presencia de debilidades estructurales en la gestión de cobranzas. Tales debilidades se concentran en cinco núcleos, seguimiento irregular de cartera, supervisión interna insuficientemente sistemática, escasa articulación entre áreas, capacitación limitada del personal y soporte tecnológico todavía insuficiente para la complejidad del control requerido. Estos factores, según los testimonios revisados en los Anexos C, D y E, no operan de forma aislada, más bien se encadenan, se retroalimentan, y terminan afectando la liquidez, la recuperación oportuna de ingresos y, en consecuencia, la rentabilidad financiera de la empresa.

La interpretación cualitativa también permite percibir que el problema se ha dado por admitido, e incluso reconocido, por los mandos implicados. Es, pues, un hecho con valor metodológico y valor práctico. Metodológico, en la medida en que brinda solidez a los hallazgos en la medida en que encuentran coincidencia entre tres perfiles diferentes. Práctico, puesto que pone de manifiesto que la organización no se encuentra ante un problema invisibilizado o negado, sino ante una situación propia del funcionamiento cotidiano de la organización por el hecho de ser reconocida y admitida. El reto, por tanto. No está en hacer ver que existe un problema, lo cual ya se ha evidenciado en las aportaciones testimoniales, sino en definir su magnitud, en determinar su incidencia sobre los indicadores financieros y en construir una propuesta de mejora que, al mismo tiempo, sea técnicamente viable.

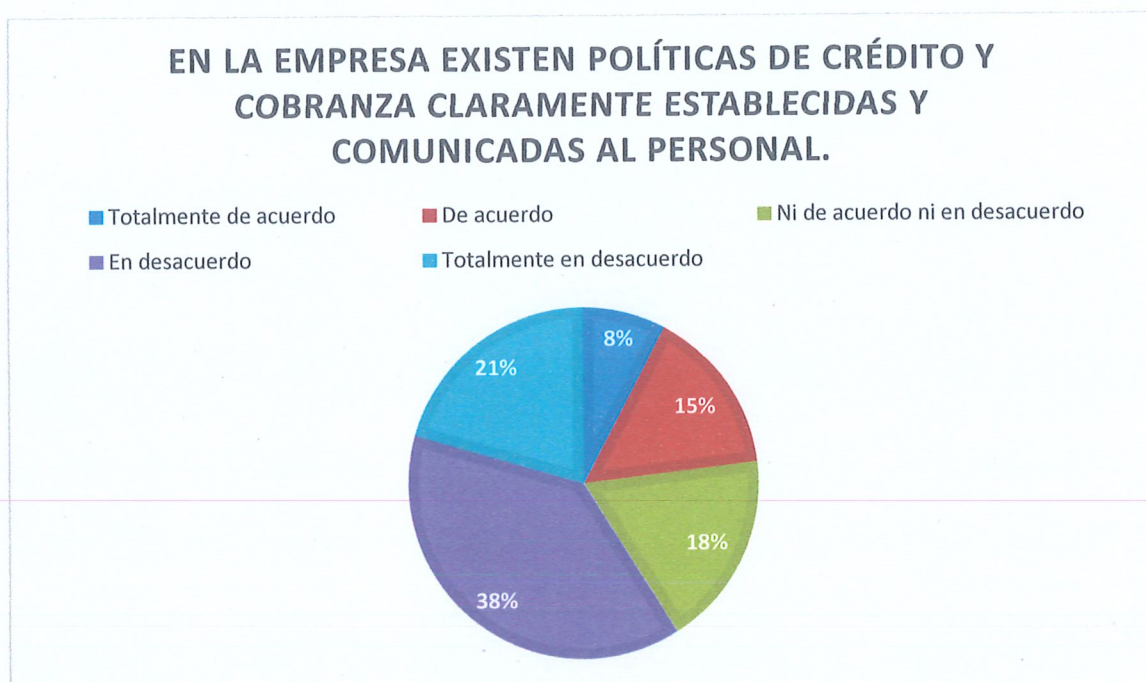
Resultados de las encuestas

Tabla 4 *En la empresa existen políticas de crédito y cobranza claramente establecidas y comunicadas al personal.*

Pregunta	Opciones de respuesta	Frecuencia
En la empresa existen políticas de crédito y cobranza claramente establecidas y comunicadas al personal.	Totalmente de acuerdo	3
	De acuerdo	6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
	En desacuerdo	15
	Totalmente en desacuerdo	8

Nota: Elaboración propia.

Gráfico 1 *En la empresa existen políticas de crédito y cobranza claramente establecidas y comunicadas al personal.*



Nota: Elaboración propia.

Análisis de la Pregunta 1

Los resultados evidencian que 23 colaboradores, equivalentes al 58,97 % de la muestra, manifestaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación de que existen políticas de crédito y cobranza claramente establecidas y comunicadas al personal. En otro sentido, sólo 9 encuestados (23,08 %) se posicionaron en acorde o totalmente de acuerdo, mientras que 7 colaboradores (17,95 %) se mantuvieron en posición neutral. Estos datos evidencian que un número considerable del personal se muestra sensato a considerar que se pueden dar mejoras en la formalización y en la difusión de estas políticas de recuperación de deuda, ya que la falta de líneas de actuación claramente comunicadas puede dar lugar a desajustes en la aplicación de procedimientos, a la ineficiencia operativa y a la recuperación ineficaz de la cartera, la cual afecta a los resultados financieros de la organización.

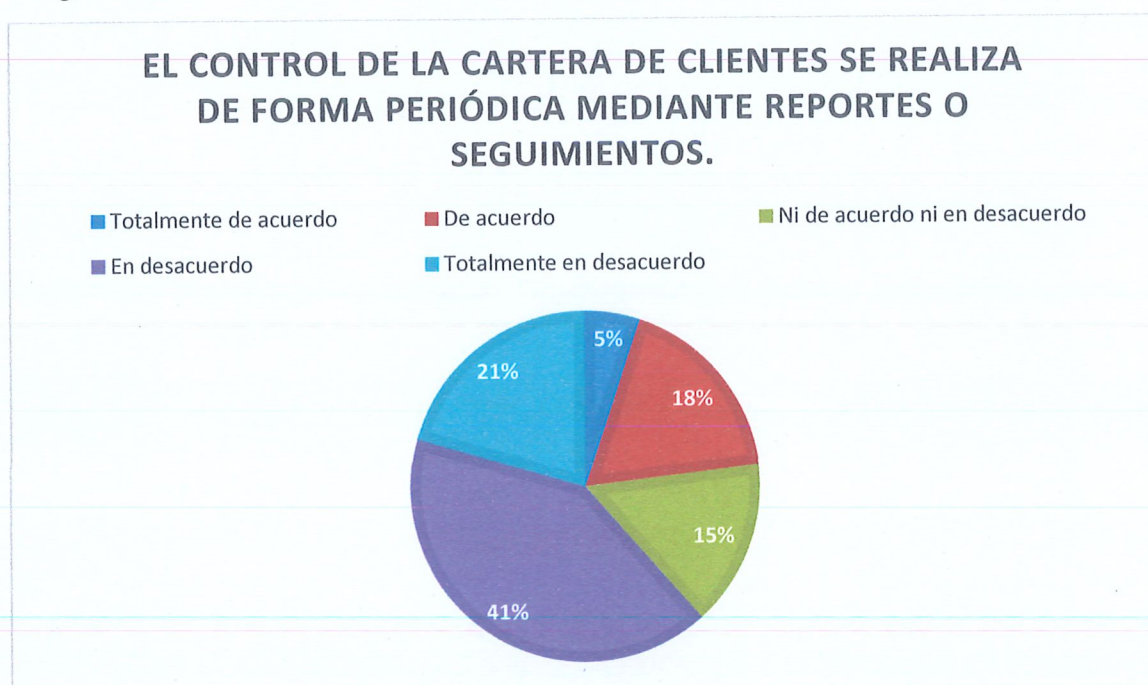
Tabla 5 *El control de la cartera de clientes se realiza de forma periódica mediante reportes o seguimientos.*

Pregunta	Opciones de respuesta	Frecuencia
----------	-----------------------	------------

El control de la cartera de clientes se realiza de forma periódica mediante reportes o seguimientos.	Totalmente de acuerdo	2
	De acuerdo	7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
	En desacuerdo	16
	Totalmente en desacuerdo	8

Nota: Elaboración propia.

Gráfico 2 *El control de la cartera de clientes se realiza de forma periódica mediante reportes o seguimientos.*



Nota: Elaboración propia.

Análisis de la Pregunta 2

Los datos que se han logrado recabar indican que 24 de los colaboradores encuestados (61,54 %) opinaron que el control de cartera no se realiza con la suficiente periodicidad mediante informes o seguimientos pertinentes, mientras que tan solo 9 encuestados (23,08 %) piensan que sí existe control de forma constante. Por otra parte, 6 encuestados (15,38 %) mantuvieron una postura neutra. La información revela debilidades en los mecanismos de control de cuentas por cobrar, lo que podría limitar la posibilidad de detectar clientes morosos a tiempo, así como la posibilidad de tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno. Un control insuficiente

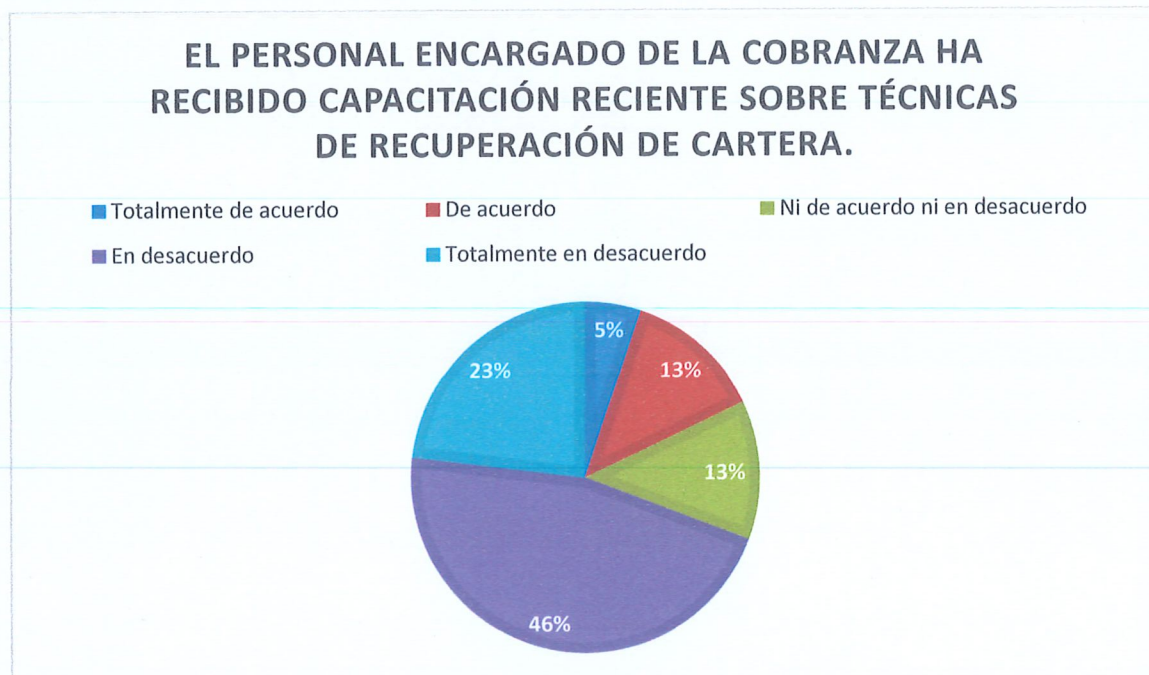
de la cartera incrementa el riesgo de acumulación de saldos vencidos y afecta la liquidez institucional.

Tabla 6 *El personal encargado de la cobranza ha recibido capacitación reciente sobre técnicas de recuperación de cartera.*

Pregunta	Opciones de respuesta	Frecuencia
El personal encargado de la cobranza ha recibido capacitación reciente sobre técnicas de recuperación de cartera.	Totalmente de acuerdo	2
	De acuerdo	5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
	En desacuerdo	18
	Totalmente en desacuerdo	9

Nota: Elaboración propia.

Gráfico 3 *El personal encargado de la cobranza ha recibido capacitación reciente sobre técnicas de recuperación de cartera.*



Nota: Elaboración propia.

Análisis de la Pregunta 3

Los resultados indican que 27 colaboradores (69,23 %) se encuentran en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que hayan recibido capacitación reciente sobre técnicas de recuperación de cartera. A diferencia de lo expuesto, solamente 7 personas (17,95 %) afirman que sí han recibido formación, por otro lado, 5 encuestados (12,82 %) optan por la postura equidistante. Los resultados expuestos dejan entrever una debilidad importante en la formación de la persona que lidera el proceso de cobranzas; si la formación es deficiente se pueden generar errores en la gestión de clientes, lentitud en el recupero de los valores cotizados y debilidad en la gestión de cartera.

Tabla 7 *Existe una adecuada coordinación entre el área contable y el área operativa para registrar y gestionar las cuentas por cobrar.*

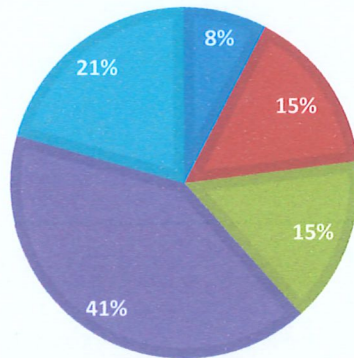
Pregunta	Opciones de respuesta	Frecuencia
Existe una adecuada coordinación entre el área contable y el área operativa para registrar y gestionar las cuentas por cobrar.	Totalmente de acuerdo	3
	De acuerdo	6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
	En desacuerdo	16
	Totalmente en desacuerdo	8

Nota: Elaboración propia.

Gráfico 4 *Existe una adecuada coordinación entre el área contable y el área operativa para registrar y gestionar las cuentas por cobrar.*

**EXISTE UNA ADECUADA COORDINACIÓN ENTRE EL
ÁREA CONTABLE Y EL ÁREA OPERATIVA PARA
REGISTRAR Y GESTIONAR LAS CUENTAS POR COBRAR.**

■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo



Nota: Elaboración propia.

Análisis de la Pregunta 4

Se observa que 24 colaboradores (61,54 %) consideran que no existe una adecuada coordinación entre las áreas contable y operativa para la gestión de las cuentas por cobrar. Por otro lado, 9 encuestados (23,08 %) perciben una coordinación adecuada y 6 participantes (15,38 %) mantuvieron una posición neutral.

Los resultados sugieren la existencia de dificultades en el flujo de información entre departamentos, situación que puede provocar retrasos en los registros, inconsistencias en los datos financieros y menor capacidad de respuesta frente a problemas de morosidad.

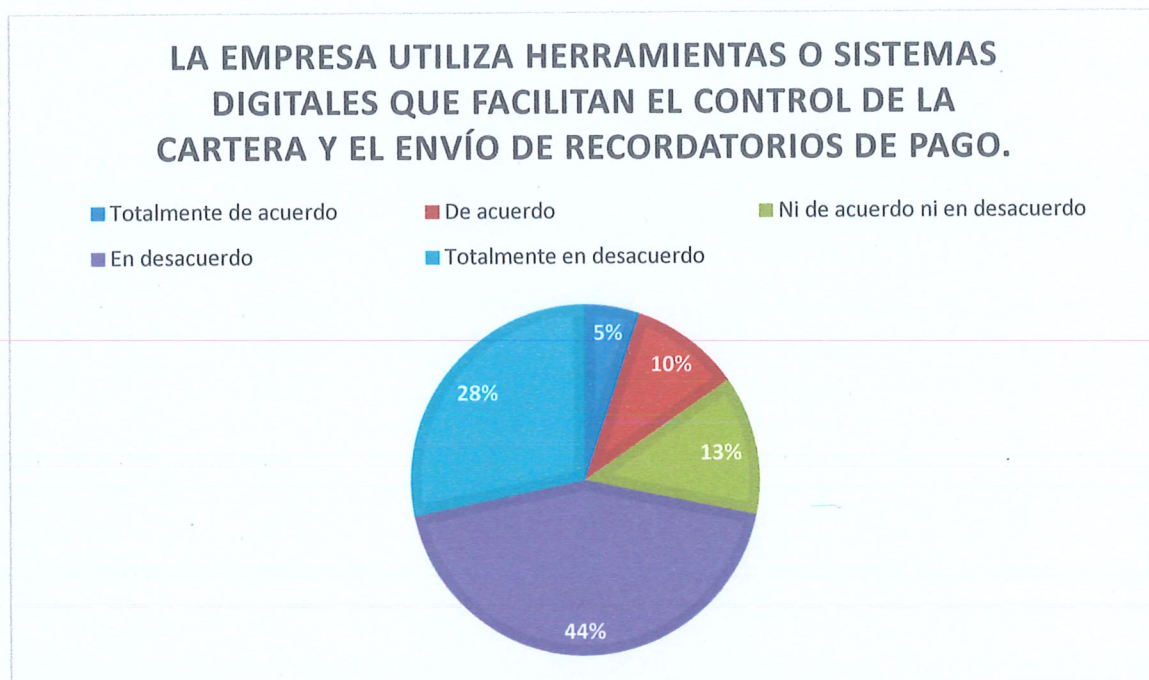
Tabla 8 *La empresa utiliza herramientas o sistemas digitales que facilitan el control de la cartera y el envío de recordatorios de pago.*

Pregunta	Opciones de respuesta	Frecuencia
La empresa utiliza herramientas o sistemas digitales que facilitan el control de la cartera y el envío de recordatorios de pago.	Totalmente de acuerdo	2
	De acuerdo	4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
	En desacuerdo	6

envío de recordatorios de pago.	En desacuerdo	17
	Totalmente en desacuerdo	11

Nota: Elaboración propia.

Gráfico 5 *La empresa utiliza herramientas o sistemas digitales que facilitan el control de la cartera y el envío de recordatorios de pago.*



Nota: Elaboración propia.

Análisis de la Pregunta 5

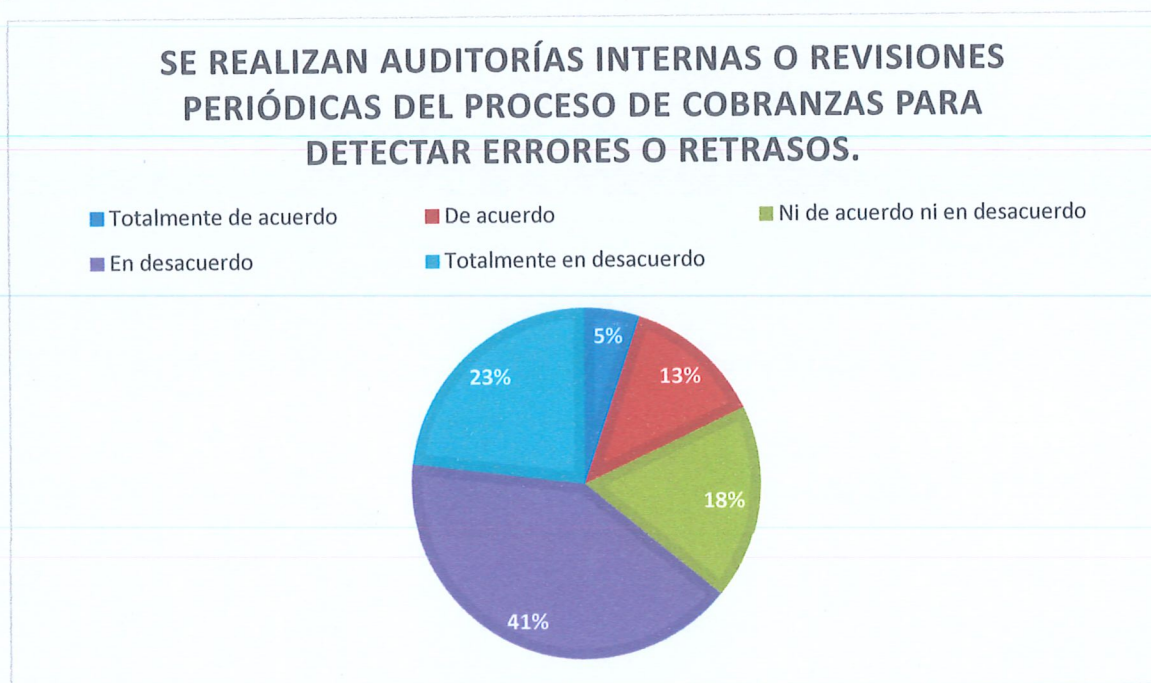
Lo expuesto nos ofrece la situación siguiente: 28 colegiados (71,79 %) entienden que la empresa no cuenta con herramientas tecnológicas suficientes que permitan el control de la cartera y el envío de los recordatorios de pago. Únicamente 6 personas participantes (15,38 %) indicaron que era positiva la utilización de sistemas digitales, en tanto que 5 colegiados (12,82 %) mostraron una opinión neutra sobre este punto. Esta situación pone de manifiesto la escasez de tecnología, la cual puede llegar a comprometer la eficiencia de los procesos de cobranza, ya que la carencia de sistemas automatizados dificulta la ejecución oportuna de la cartera en las diferentes etapas y, a la vez, aumenta la dependencia de los procedimientos manuales, momento en el cual los errores y los retrasos suelen estar presentes.

Tabla 9 *Se realizan auditorías internas o revisiones periódicas del proceso de cobranzas para detectar errores o retrasos.*

Pregunta	Opciones de respuesta	Frecuencia
Se realizan auditorías internas o revisiones periódicas del proceso de cobranzas para detectar errores o retrasos.	Totalmente de acuerdo	2
	De acuerdo	5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
	En desacuerdo	16
	Totalmente en desacuerdo	9

Nota: Elaboración propia.

Gráfico 6 *Se realizan auditorías internas o revisiones periódicas del proceso de cobranzas para detectar errores o retrasos.*



Nota: Elaboración propia.

Análisis de la Pregunta 6

Los resultados muestran que 25 colaboradores (64,10 %) consideran que no se realizan auditorías internas o revisiones periódicas suficientes en el proceso de cobranzas. En contraposición, mencionamos que únicamente 7 encuestados (17,95%) tienen una percepción de que sí, efectivamente, se realizan controles periódicos de forma regular, así como que 7 encuestados (17,95 %) mostraron una postura neutral. Estos resultados ponen de manifiestas carencias en los mecanismos de la supervisión interna, lo cual impide poder detectar la presencia de errores, la posible conducta de manera irregular y las oportunidades de mejoras en el seno del proceso de recuperación de la cartera.

Tabla 10 *Cuando se presentan casos de morosidad, la empresa aplica procedimientos de seguimiento y negociación previamente definidos.*

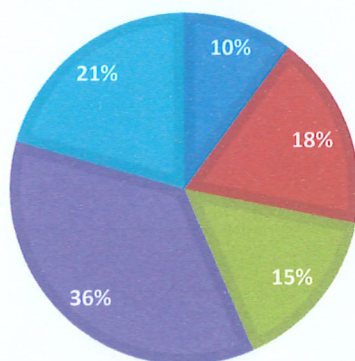
Pregunta	Opciones de respuesta	Frecuencia
Cuando se presentan casos de morosidad, la empresa aplica procedimientos de seguimiento y negociación previamente definidos.	Totalmente de acuerdo	4
	De acuerdo	7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
	En desacuerdo	14
	Totalmente en desacuerdo	8

Nota: Elaboración propia.

Gráfico 7 *Cuando se presentan casos de morosidad, la empresa aplica procedimientos de seguimiento y negociación previamente definidos.*

CUANDO SE PRESENTAN CASOS DE MOROSIDAD, LA EMPRESA APLICA PROCEDIMIENTOS DE SEGUIMIENTO Y NEGOCIACIÓN PREVIAMENTE DEFINIDOS.

■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo



Nota: Elaboración propia.

Análisis de la Pregunta 7

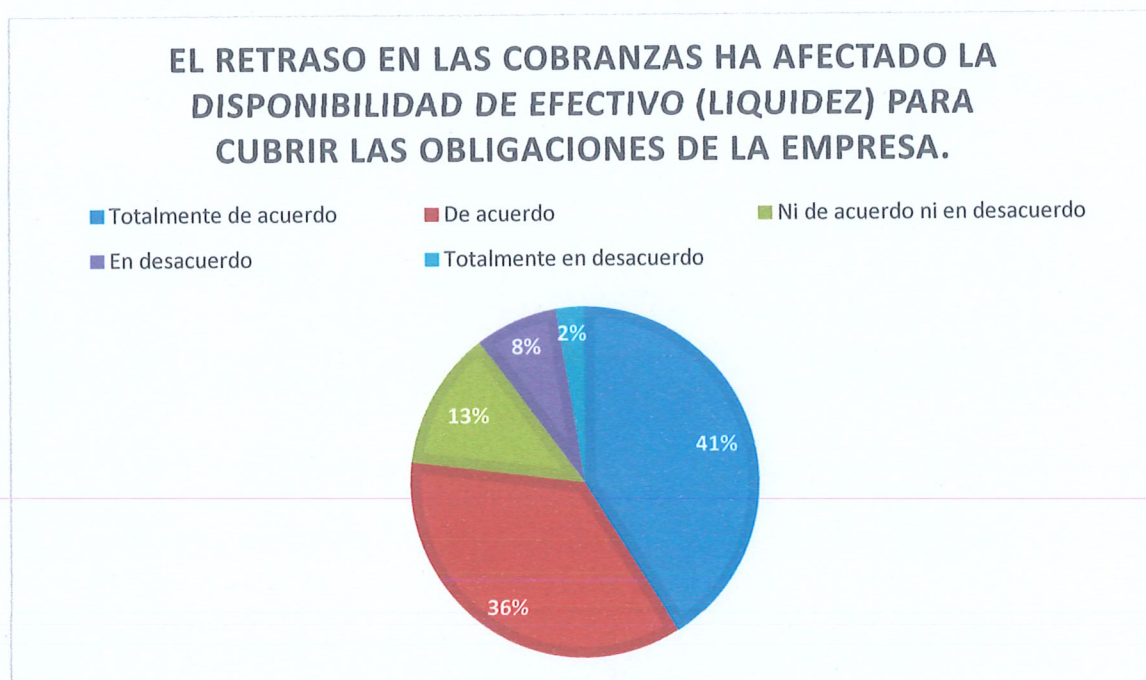
Los resultados expresan que 22 colaboradores (56,41 %) piensan que la empresa no aplica procedimientos claramente definidos en caso de morosidad. En contraparte, 11 personas encuestadas (28,21 %) piensan que sí se aplican, y 6 (15,38 %) se manifestaron neutrales. La percepción dominante indica que los procedimientos de seguimiento y negociación con los clientes morosos necesitan un proceso de fortalecimiento. Esta situación puede contribuir al incremento de la cartera vencida y afectar la recuperación eficiente de los recursos financieros.

Tabla 11 *El retraso en las cobranzas ha afectado la disponibilidad de efectivo (liquidez) para cubrir las obligaciones de la empresa.*

Pregunta	Opciones de respuesta	Frecuencia
El retraso en las cobranzas ha afectado la disponibilidad de efectivo (liquidez) para cubrir las obligaciones de la empresa.	Totalmente de acuerdo	16
	De acuerdo	14
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
	En desacuerdo	3
	Totalmente en desacuerdo	1

Nota: Elaboración propia.

Gráfico 8 *El retraso en las cobranzas ha afectado la disponibilidad de efectivo (liquidez) para cubrir las obligaciones de la empresa.*



Nota: Elaboración propia.

Análisis de la Pregunta 8

Los resultados exhiben que 30 trabajadores (76,92 %) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la demora en la cobranza está condicionando la disponibilidad de líquido para afrontar las obligaciones de la empresa. Solamente 4 encuestados (10,26 %) expresaron estar en desacuerdo, y los 5 participantes restantes (12,82 %) se posicionaron como indiferentes por lo que los datos exhiben que la gran mayoría del personal percibe esta relación directa entre las deficiencias en la cobranza y los problemas de liquidez, corroborando así que la recuperación tardía de cartera limita la disponibilidad de recursos para la operación institucional.

Tabla 12 *La acumulación de cartera vencida ha generado la necesidad de provisionar montos mayores, reduciendo las utilidades.*

Pregunta	Opciones de respuesta	Frecuencia
La acumulación de cartera vencida ha generado la	Totalmente de acuerdo	15
	De acuerdo	15

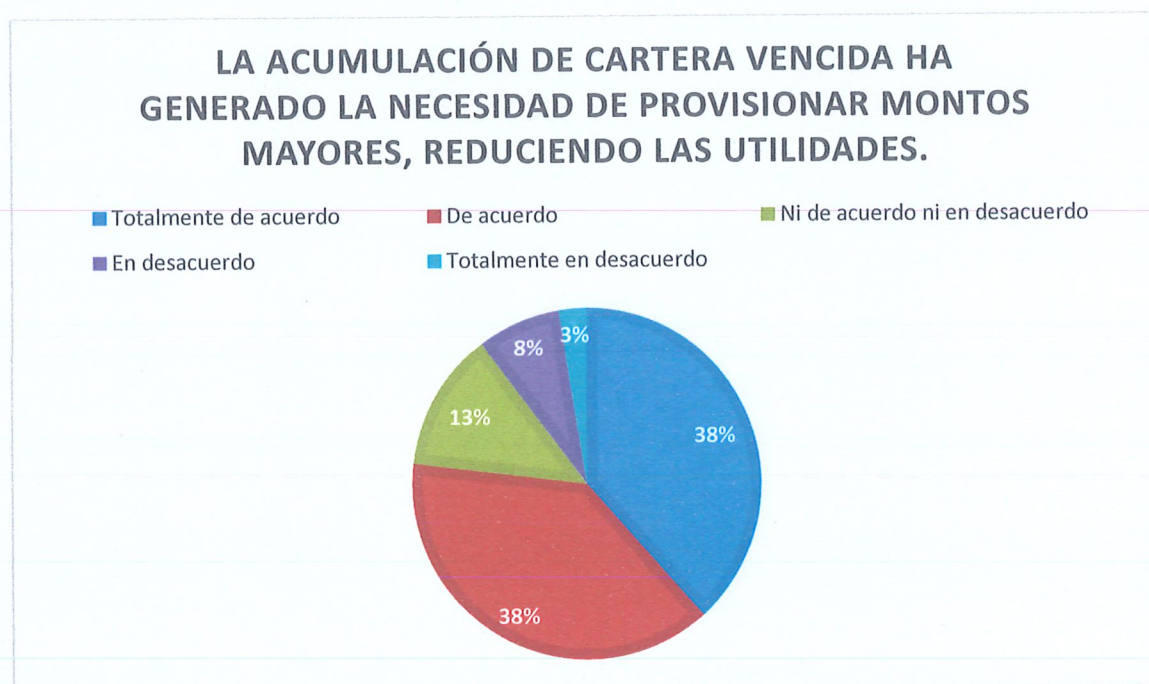
necesidad de provisionar Ni de acuerdo ni en 5
montos mayores, reduciendo desacuerdo
las utilidades.

En desacuerdo 3

Totalmente en desacuerdo 1

Nota: Elaboración propia.

Gráfico 9 *La acumulación de cartera vencida ha generado la necesidad de provisionar montos mayores, reduciendo las utilidades.*



Nota: Elaboración propia.

Análisis de la Pregunta 9

Los resultados indican que 30 colaboradores (76,92 %) consideran que la acumulación de cartera vencida ha generado mayores provisiones y una reducción de las utilidades. En contraste, solo 4 encuestados (10,26 %) manifestaron desacuerdo y 5 participantes (12,82 %) mantuvieron una posición neutral.

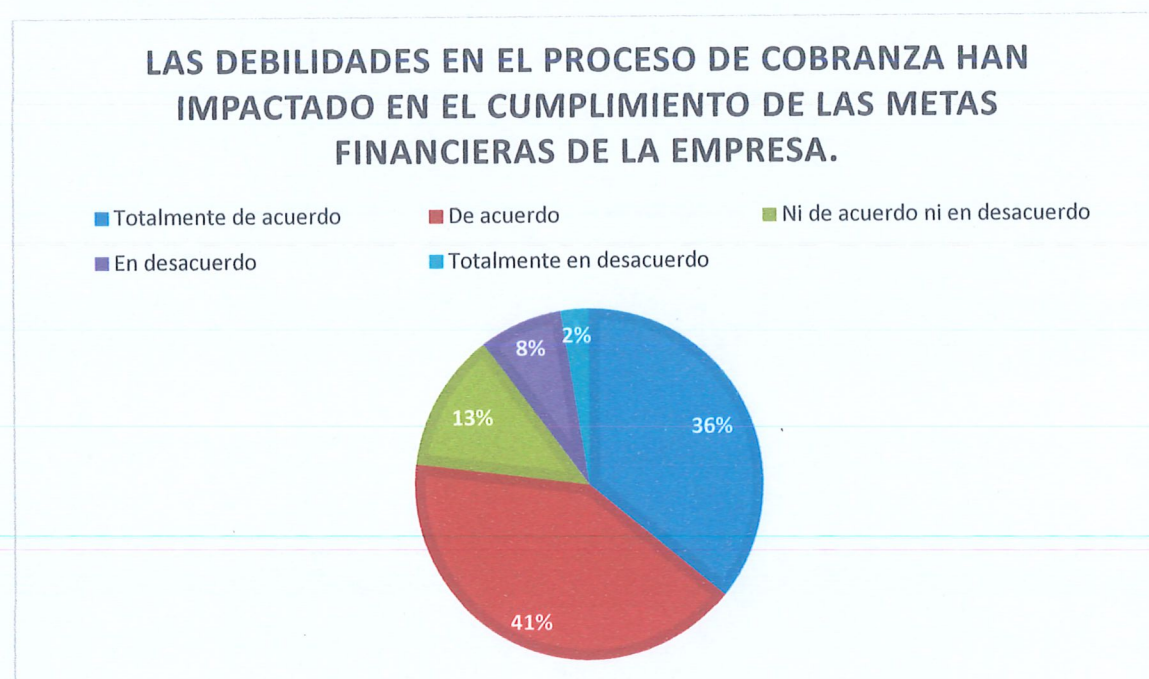
Estos resultados reflejan que la cartera vencida constituye un factor que afecta directamente los resultados financieros de la empresa, al obligar a reconocer provisiones que reducen la rentabilidad y limitan la capacidad de crecimiento institucional.

Tabla 13 *Las debilidades en el proceso de cobranza han impactado en el cumplimiento de las metas financieras de la empresa.*

Pregunta	Opciones de respuesta	Frecuencia
Las debilidades en el proceso de cobranza han impactado en el cumplimiento de las metas financieras de la empresa.	Totalmente de acuerdo	14
	De acuerdo	16
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
	En desacuerdo	3
	Totalmente en desacuerdo	1

Nota: Elaboración propia.

Gráfico 10 *Las debilidades en el proceso de cobranza han impactado en el cumplimiento de las metas financieras de la empresa.*



Nota: Elaboración propia.

Análisis de la Pregunta 10

Los resultados evidencian que 30 colaboradores (76,92 %) sostienen que las debilidades en el proceso de cobranza han repercutido de manera negativa en el cumplimiento de las metas financieras de la empresa. Tan sólo 4 respondedores (10,26 %) externaron su desacuerdo y 5 respondedores (12,82 %) se mantuvieron neutrales.

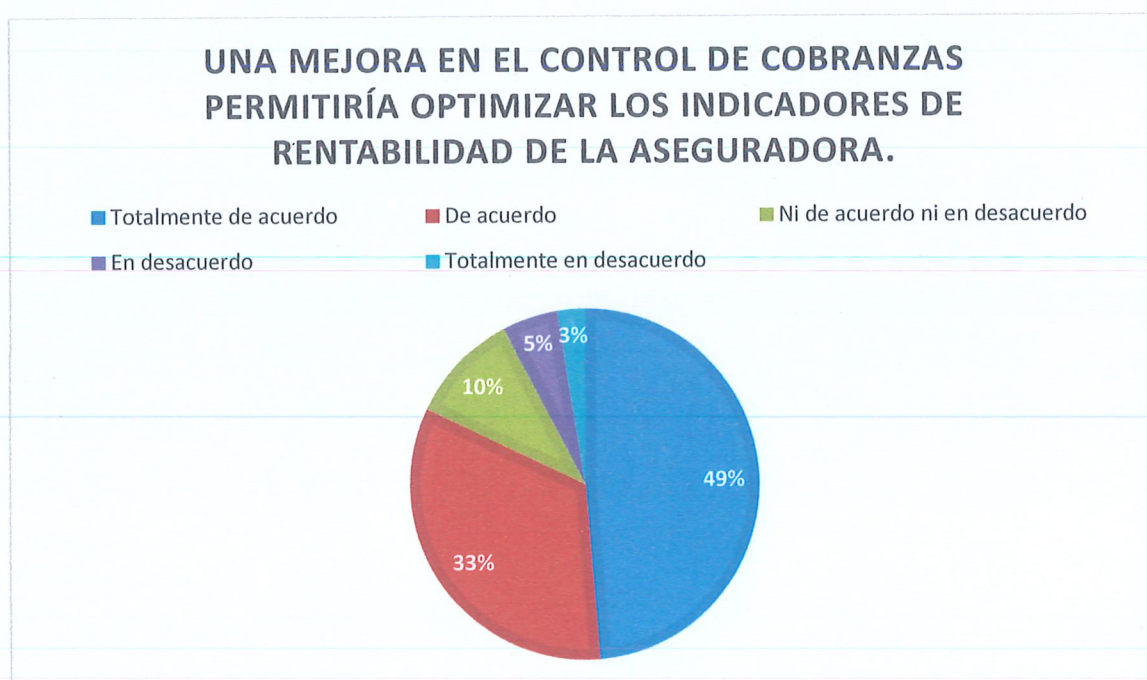
Los resultados confirman que los problemas existentes en la gestión de cobranzas no solo afectan la recuperación de cartera, sino también el desempeño financiero general y el cumplimiento de los objetivos económicos de la organización.

Tabla 14 Una mejora en el control de cobranzas permitiría optimizar los indicadores de rentabilidad de la aseguradora.

Pregunta	Opciones de respuesta	Frecuencia
Una mejora en el control de cobranzas permitiría optimizar los indicadores de rentabilidad de la aseguradora.	Totalmente de acuerdo	19
	De acuerdo	13
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
	En desacuerdo	2
	Totalmente en desacuerdo	1

Nota: Elaboración propia.

Gráfico 11 Una mejora en el control de cobranzas permitiría optimizar los indicadores de rentabilidad de la aseguradora.



Nota: Elaboración propia.

Análisis de la Pregunta 11

El análisis revela que 32 encuestados (82,05 %) sostienen que una mejora del control de cobranzas mejoraría los índices de rentabilidad financiera de la aseguradora, mientras que únicamente 3 encuestados (7,69 %) mostraron desacuerdo y 4 encuestados (10,26 %) adoptaron una postura neutral. Esta opinión pone de manifiesto el reconocimiento del personal encuestado de la relevancia estratégica que tiene la potenciación de los procesos de cobranza como agente de mejora del desempeño económico y financiero de la empresa.

Tabla 15 *La falta de información oportuna sobre la cartera dificulta la toma de decisiones financieras por parte de la administración.*

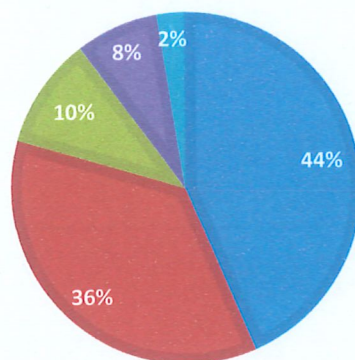
Pregunta	Opciones de respuesta	Frecuencia
La falta de información oportuna sobre la cartera dificulta la toma de decisiones financieras por parte de la administración.	Totalmente de acuerdo	17
	De acuerdo	14
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
	En desacuerdo	3
	Totalmente en desacuerdo	1

Nota: Elaboración propia.

Gráfico 12 *La falta de información oportuna sobre la cartera dificulta la toma de decisiones financieras por parte de la administración.*

LA FALTA DE INFORMACIÓN OPORTUNA SOBRE LA CARTERA DIFICULTA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN.

■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 ■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo



Nota: Elaboración propia.

Análisis de la Pregunta 12

Los resultados indican que 31 colaboradores (79,49 %) consideran que la falta de información oportuna sobre la cartera dificulta la toma de decisiones financieras por parte de la administración. En contraste, únicamente 4 participantes (10,26 %) manifestaron desacuerdo y 4 encuestados (10,26 %) adoptaron una posición neutral.

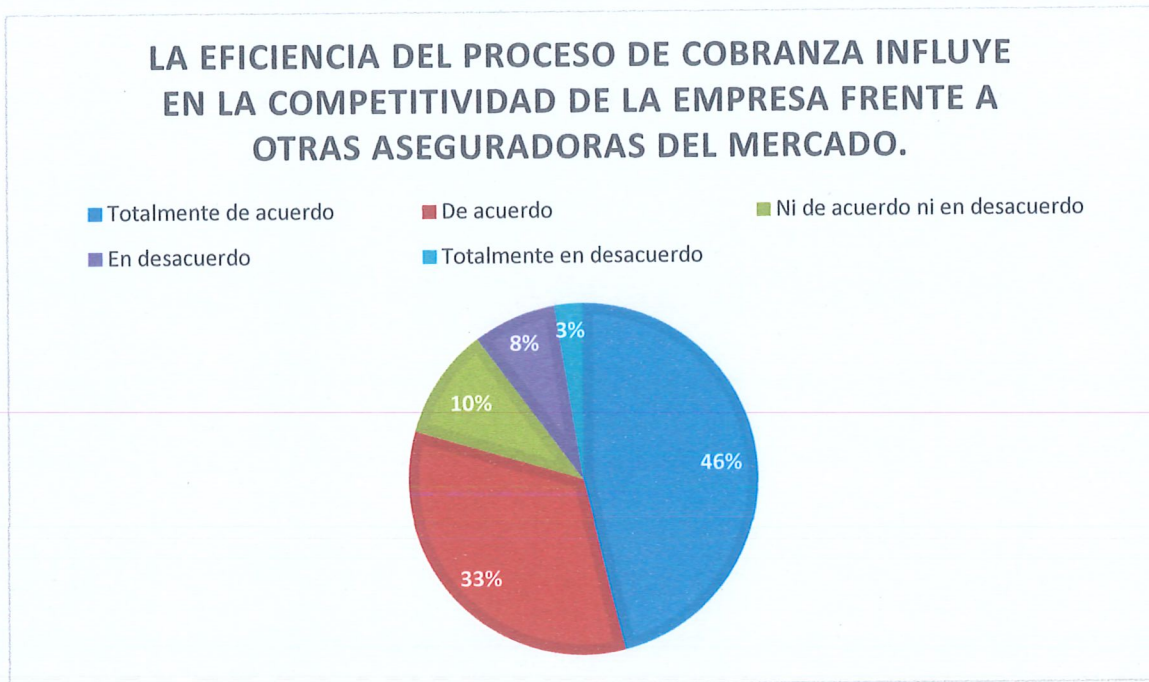
Los hallazgos demuestran la necesidad de disponer de información actualizada y confiable para apoyar la planificación financiera y mejorar la capacidad de respuesta ante riesgos asociados a la morosidad.

Tabla 16 *La eficiencia del proceso de cobranza influye en la competitividad de la empresa frente a otras aseguradoras del mercado.*

Pregunta	Opciones de respuesta	Frecuencia
La eficiencia del proceso de cobranza influye en la competitividad de la empresa frente a otras aseguradoras del mercado.	Totalmente de acuerdo	18
	De acuerdo	13
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
	En desacuerdo	3

Nota: Elaboración propia.

Gráfico 13 *La eficiencia del proceso de cobranza influye en la competitividad de la empresa frente a otras aseguradoras del mercado.*



Nota: Elaboración propia.

Análisis de la Pregunta 13

Los resultados reflejan que 31 colaboradores (79,49 %) consideran que la eficiencia del proceso de cobranza influye directamente en la competitividad de la empresa frente a otras aseguradoras. Solo 4 participantes (10,26 %) manifestaron desacuerdo y 4 encuestados (10,26 %) se mantuvieron neutrales.

La información obtenida confirma que una gestión eficiente de cobranzas no solo genera beneficios financieros, sino que también fortalece la posición competitiva de la empresa dentro del mercado asegurador.

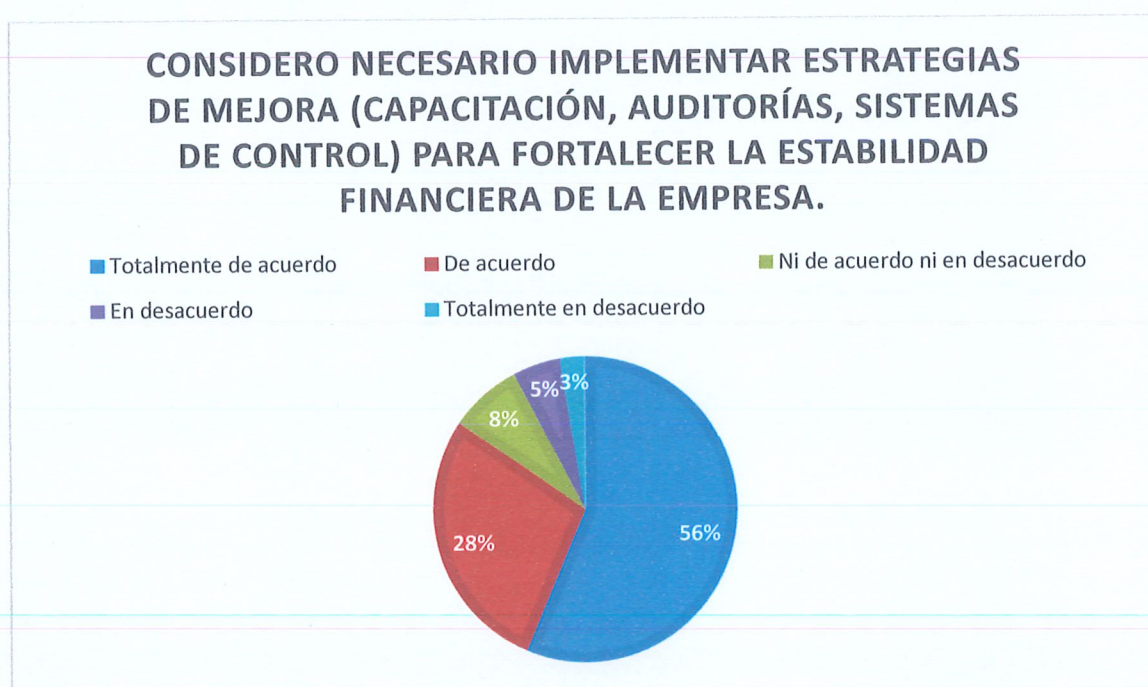
Tabla 17 *Considero necesario implementar estrategias de mejora (capacitación, auditorías, sistemas de control) para fortalecer la estabilidad financiera de la empresa.*

Pregunta	Opciones de respuesta	Frecuencia
----------	-----------------------	------------

Considero necesario	Totalmente de acuerdo	22
implementar estrategias de mejora (capacitación, auditorías, sistemas de control) para fortalecer la estabilidad financiera de la empresa.	De acuerdo	11
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
	En desacuerdo	2
	Totalmente en desacuerdo	1

Nota: Elaboración propia.

Gráfico 14 Considero necesario implementar estrategias de mejora (capacitación, auditorías, sistemas de control) para fortalecer la estabilidad financiera de la empresa.



Nota: Elaboración propia.

Análisis de la Pregunta 14

Los resultados muestran que 33 colaboradores (84,62 %) consideran necesaria la implementación de estrategias de mejora relacionadas con capacitación, auditorías y sistemas de control para fortalecer la estabilidad financiera de la empresa. Sólo 3 participantes (7,69 %) se mostraron en desacuerdo y 3 encuestados (7,69 %) se posicionaron como neutrales. Estas cifras dan cuenta de un contundente consenso a favor de reforzar la cobranza con acciones preventivas y correctivas. La calidad aceptada de esta propuesta respalda la existencia de una

posibilidad de mejora suficiente para mejorar la liquidez, rentabilidad y competitividad institucionales.

Triangulación de los resultados

La triangulación consistió en contrastar las apreciaciones de los colaboradores, los testimonios obtenidos con las entrevistas y la evidencia financiera de la organización. Se destacaron importantes resultados de las encuestas sobre cómo inciden los retrasos de cobranza en la liquidez, provisiones, metas financieras y rentabilidad. Las entrevistas, dieron lugar a indagaciones acerca de problemas relacionados con la recuperación de la cartera, la coordinación entre áreas, los controles, la disponibilidad oportuna de información.

La revisión documental permite matizar y reforzar los resultados obtenidos a partir de las encuestas y las entrevistas. Concretamente, entre los años 2024 y 2025, la cartera total redujo aproximadamente un 22,3 %, la cartera caída en aproximadamente un 40,5 %. Simultáneamente, la morosidad calculada disminuyó del 16,73 % al 13,02 %, el índice de rotación de las cuentas por cobrar aumentó de 5,84 a 7,64 veces y el periodo medio de cobro bajó de 62,55 a 47,76 días. En el mismo periodo, la liquidez corriente aumentó de 1,06 a 1,17, la utilidad neta aumentó aproximadamente un 25,5 % y el ROE avanzó del 12,08 % al 12,49 %.

Por lo tanto, las percepciones que tienen los miembros de la muestra sí quedan respaldadas, al menos en parte, por los datos financieros; ya que la mejora en los indicadores de cobranza coincide con mejores indicadores de liquidez y rentabilidad mejor en 2025. Sin embargo, la triangulación no permite llegar a una conclusión acerca de que haya una causa única para el fenómeno, ya que la rentabilidad en particular también es dependiente de otros componentes de la operación y de los componentes financieros que son específicos de la actividad aseguradora.

Por tanto, la incidencia que se reconoce tiene que ser comprendida como una relación de finanzas observable: una mayor eficiencia en la gestión de la cartera está relacionada de forma inversa a los recursos inmovilizados, una mayor eficiencia de la gestión de cartera se relaciona también con una menor exposición a la morosidad; estas condiciones contribuyen a mejorar la situación de disponibilidad financiera, pero interaccionan con otros determinantes propios de la actividad aseguradora.

Contrastación de los resultados con estudios anteriores

Los resultados presentados muestran coincidencias y diferencias relevantes respecto a los antecedentes revisados. Villavicencio et al. (2022) en una empresa de transporte indicaron un periodo medio de cobro de 198 días, rotación de 1,8 veces e indicadores de liquidez inferiores a la unidad. A pesar de que las magnitudes no pueden compararse directamente por la disparidad sectorial, aunque sí se observa un comportamiento congruente que avala la relación teórica entre velocidad de recuperación y liquidez. En el caso de Aseguradora del Sur C.A. se observa que el periodo medio de cobro se redujo de 62,55 días en 2024 a 47,76 días en 2025, y que, a su vez, la liquidez pasó de 1,06 a 1,17 y entonces la evidencia de la aseguradora presenta un comportamiento congruente con el antecedente: una recuperación más rápida de cartera va a coincidir con mejores condiciones de liquidez.

Los resultados también están en consonancia con lo mencionado por Muñoz y Mendoza (2023), quienes detectan que las carencias en políticas, procedimientos y el tipo de seguimiento y control puede dificultar recuperar el cobro y que, por ende está vinculada a afectar la liquidez; las encuestas pero por otro lado las entrevistas del presente estudio han llegado a detectar debilidades de seguimiento y control; sin embargo, la revisión financiera establece que entre 2024 y 2025 sí existió una reducción real; en otras palabras, existe la posibilidad de una interpretación más rica, es decir, la existencia de debilidades internas no significa de por sí la existencia de un deterioro en todos los indicadores sino que constituyen factores de riesgo cuya resolución podría contribuir en la consolidación de esas mejoras financieras mostradas.

Los resultados obtenidos son coincidentes con los de Moreira y Navas (2022), quienes afirman que la efectividad de la cobranza no depende solo de la ejecución de los contactos, sino también de su continuidad y de su capacidad de convertirse en recuperaciones por reclamar operativas. En Aseguradora del Sur C.A., el porcentaje estimado de recuperación pasó de 85,06 % en el año 2024 a 88,80 % en el año 2025 y al mismo tiempo, la cartera vencida y los días de cobro fueron decreciendo. A la vista de estos resultados, se reafirma la importancia de evaluar resultados efectivos y no simplemente la existencia formal de los procedimientos.

La evidencia que se ha obtenido guarda también correspondencia con Aldubhani et al. (2022), quienes relacionan la administración eficiente del capital de trabajo y periodos de cobro más cortos al momento de captar mejor rentabilidad. En la aseguradora que se ha analizado, la reducción efectuada del periodo medio de cobro fue acompañada de un aumento de la utilidad neta de USD 3,34 millones a USD 4,18 millones y un incremento del ROE de 12,08% a

12,49%. No obstante, esta relación debe interpretarse con prudencia, debido a que la rentabilidad también depende de otros factores operativos y financieros.

Por último, estos resultados también se enlazan con los comentarios de Briones et al. (2024) quienes destacan que el vínculo entre el capital de trabajo, la liquidez y la rentabilidad deben ser analizados dinámicamente y también entorno a los rasgos de cada una de las organizaciones. Esta advertencia se corrobora en Aseguradora del Sur C.A.: si bien los indicadores de cobranza y rentabilidad son favorables en el periodo 2024-2025, el comportamiento del resultado técnico prueba que la rentabilidad no puede explicarse únicamente mediante los buenos resultados en el cobro de cartera.

En Síntesis, la contrastación con investigaciones anteriores permite argumentar que la Aseguradora del Sur C.A. mantiene coherencia con la literatura existente en relación a la cobranza, la liquidez y el desempeño financiero. El aporte particular de la investigación radica en la demostración de esta relación a través de información cuantificada de una empresa del sector asegurador ecuatoriano, complementando las percepciones de los participantes con indicadores financieros verificables.

Capítulo III Diseño de la propuesta

3.1 Título de la propuesta.

Diseño de un Plan Integral de Fortalecimiento de la Gestión de Cobranzas para Optimizar la Rentabilidad Financiera de la Empresa Aseguradora del Sur C.A.

3.2 Justificación de la propuesta.

La presente propuesta tiene su origen en los hallazgos que resultaron de las encuestas, entrevistas y revisión de documentos puestos en marcha en la Aseguradora del Sur C.A. El diagnóstico evidenció debilidades propias del siguiente conjunto de factores: aplicación y comunicación de las políticas de cobranza, seguimiento de cartera, capacitación del personal, coordinación entre departamentos, auditoría interna y uso de herramientas tecnológicas las cuales justifican la implementación de acciones estructuradas que permitan cerrar el proceso de recuperación de cartera y vincularlo con la gestión financiera de la compañía.

La evidencia cuantitativa incorporada en la investigación permite establecer una línea base objetiva para la propuesta. Entre 2024 y 2025, la cartera total de primas por cobrar disminuyó de USD 32.906.166 a USD 25.579.979 y la cartera vencida pasó de USD 5.078.090 a USD 3.022.510. Asimismo, la morosidad calculada se redujo de 16,73 % a 13,02 %, mientras que la rotación de cuentas por cobrar aumentó de 5,84 a 7,64 veces y el periodo medio de cobro disminuyó de 62,55 a 47,76 días. Paralelamente, la liquidez corriente aumentó de 1,06 a 1,17 y el ROE calculado pasó de 12,08 % a 12,49 %.

Estos resultados ponen de manifiesto una evolución positiva durante el año 2025, pero no eliminan las debilidades internas que pudieron ser detectadas con los instrumentos cualitativos y cuantitativos, reflejando por el contrario la necesidad de promover la consolidación de las mejoras logradas a través de procedimientos institucionalizados que permitan reducir el riesgo de revertir el resultado en los indicadores de cartera.

La propuesta también se justifica, porque la gestión de cobranzas no se limita al simple seguimiento de cuentas que han vencido su plazo. De hecho, implica integrar acciones de prevención, controles internos, formación, coordinación de departamentos, automatización, segmentación de cartera, negociación con clientes y evaluación permanente a partir de indicadores financieros y de operación.

En este sentido, el Plan Integral se estructura a partir de estrategias, actividades, responsables, plazos de aplicación, recursos, presupuesto referencial, indicadores, metas y medios de verificación. Esta estructura permite sobrepasar un enfoque únicamente descriptivo y transformar la propuesta en una herramienta susceptible de aplicación, seguimiento y evaluación.

Debe precisarse que las metas establecidas en la propuesta constituyen objetivos técnicos planteados por la investigación a partir de la línea base financiera de 2025 y no representan compromisos institucionales previamente aprobados por Aseguradora del Sur C.A. Su cumplimiento deberá evaluarse periódicamente y ajustarse de acuerdo con las condiciones operativas y financieras de la organización.

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo General de la Propuesta

Fortalecer la gestión de cobranzas de Aseguradora del Sur C.A. mediante la implementación de estrategias de control interno, capacitación, coordinación interdepartamental, automatización, incentivos de pago y recuperación especializada de cartera vencida, orientadas a disminuir la morosidad, incrementar la eficiencia de recuperación y contribuir al fortalecimiento de la liquidez y rentabilidad financiera.

3.3.2 Objetivos específico de la Propuesta

- Fortalecer los procedimientos de control, supervisión y seguimiento de las cuentas por cobrar mediante políticas actualizadas, segmentación de cartera e indicadores de gestión.
- Mejorar las competencias del personal involucrado en los procesos de cobranza mediante capacitación periódica en recuperación de cartera, negociación, control interno, herramientas tecnológicas e indicadores financieros.
- Fortalecer la coordinación entre las áreas de cobranzas, contabilidad, finanzas y operaciones para garantizar el intercambio oportuno y confiable de información.
- Incorporar herramientas tecnológicas y mecanismos de alerta que faciliten el monitoreo de vencimientos, antigüedad de cartera y cumplimiento de compromisos de pago.
- Implementar mecanismos preventivos y correctivos de recuperación, incluyendo campañas de incentivos por pronto pago y alternativas especializadas para cartera vencida de difícil recuperación.

- Evaluar los resultados de la propuesta mediante indicadores de morosidad, rotación, periodo medio de cobro, recuperación, liquidez y ROE.

3.4 Beneficiarios.

La propuesta beneficiará de forma directa a Aseguradora del Sur C.A., la Gerencia General, las áreas financieras, contable, de cobranzas y operativas, puesto que dispondrán de procedimientos, indicadores y mecanismos de seguimiento orientados a mejorar el control de la cartera y facilitar la toma de decisiones.

Los colaboradores que participan en el proceso también son beneficiarios directos, puesto que la formación va a ayudar a reforzar el conocimiento y las competencias vinculadas con las políticas de cobranza, la negociación, la interpretación de reportes, la utilización de las herramientas tecnológicas y el seguimiento de los indicadores.

Los clientes y asegurados se convierten en beneficiarios indirectos, al contar con procedimientos de cobranza más organizados, comunicación anticipada de vencimientos y alternativas formalizadas para el cumplimiento de sus obligaciones. Los accionistas también resultan beneficiarios indirectos de una gestión orientada a preservar liquidez, controlar el riesgo de cartera y contribuir a la sostenibilidad financiera.

Por último, los procedimientos internos más robustos y la trazabilidad de las operaciones contribuyeron a la transparencia y a la capacidad de control de la compañía.

3.5 Desarrollo de la propuesta.

El Plan Integral de Fortalecimiento de la Gestión de Cobranzas se articula en seis estrategias que están relacionadas. Las cuatro primeras estrategias son las que se derivan de las debilidades que pone de manifiesto el diagnóstico: control interno, capacitación, coordinación y tecnología, y las dos restantes incorporan instancias de la recuperación preventiva y especializada de cartera.

Estrategia 1. Fortalecimiento del control interno y seguimiento de cartera

El propósito de esta estrategia es formalizar y potenciar los dispositivos de control de las cuentas por cobrar. Para ello, se propone la actualización del manual de crédito y cobranzas, la especificación de responsabilidades, la clasificación de la cartera de acuerdo a vencimientos y riesgo; la producción de reportes periódicos y las auditorías internas.

La cartera deberá clasificarse como mínimo en obligaciones por vencer, vencidas de 1 a 30 días, de 31 a 60 días, de 61 a 90 días y más de 90 días. Esta clasificación permitirá la implementación de distintas acciones en función de la situación y evitar que todas las cuentas sean administradas con el mismo procedimiento.

Además, deberá implementarse un Scorecard mensual que permita dar seguimiento a cartera total, cartera vencida, morosidad, recuperación, rotación, periodo medio del cobro.

Estrategia 2. Programa de capacitación del personal

La formación se orientará fundamentalmente a trabajadores de cobranzas, contabilidad, finanzas y operaciones. El programa tendrá que incluir políticas de cobranza, técnicas de negociación, recuperación de la cartera, la lectura de los días de antigüedad de los saldos, el uso de las herramientas, control interno y seguir indicadores económicos.

La formación no se podrá considerar evaluando sólo la asistencia a los cursos. Se valorará la evaluación posterior al curso y el análisis del cumplimiento de los procedimientos para determinar si las competencias adquiridas se integran realmente al trabajo.

Esta estrategia se corresponde directamente con el diagnóstico de insuficiencia formativa que nos dio la investigación, la propuesta original ya reconocía la falta de formación en políticas, negociación, normativa, tecnología y los riesgos económicos.

Estrategia 3. Fortalecimiento de la coordinación interdepartamental

Se implementará un mecanismo formal de coordinación entre cobranzas, contabilidad, finanzas y operaciones. Se realizarán reuniones mensuales de seguimiento de cartera, se enviarán reportes compartidos y se designarán responsables que se encarguen de coordinar ineficiencias, vencimientos y situaciones críticas.

Los acuerdos alcanzados deberán quedar asentados en actas de seguimiento en las que se indicará problema, responsable, actividad comprometida, así como fecha de cumplimiento.

Esta estrategia contribuirá a reducir atrasos y compensaciones riesgosas provocadas por información fragmentada y potenciará la trazabilidad de las decisiones que tienen que ver con cartera.

Estrategia 4. Automatización y monitoreo digital de cobranzas

Se plantea aplicar o potenciar el uso de una tecnología que permita asociar información de la cartera, fechas de vencimiento, pagos a realizar, compromisos asumidos, antigüedad de saldos y alertas.

El sistema permitirá la elaboración de reportes de gestión y alertas preventivas antes y después del vencimiento. En primer lugar, es necesario realizar un proceso de depuración de datos para evitar duplicidades, saldos erróneos o información obsoleta. La justificación ya existente en la tesis ya confirma que la calidad de los datos es un prerequisite para la automatización.

La automatización permitirá reducir la dependencia de procesos manuales e implementar la monitorización de los indicadores.

Estrategia 5. Programa de incentivos por pronto pago y regularización temprana

Se sugiere llevar a cabo periódicamente campañas que sirvan para incrementar e incentivar el pago anticipado u oportuno de determinadas obligaciones. Los incentivos deberán aplicarse exclusivamente a segmentos previamente autorizados y una vez evaluada la conveniencia financiera de las mismas.

El programa podrá ofrecer descuentos o beneficios diferenciados dentro de los límites autorizados por la compañía. Antes de decidir el porcentaje final del descuento, se deberá poner en comparación el costo del incentivo con el beneficio que generaría el adelanto de los flujos de efectivo y la reducción del riesgo de morosidad.

Para evitar una práctica sistemática del descuento, este debería limitarse con duración, criterios de pertenencia, autorización previa y evaluación posterior.

La fundamentación teórica que se genera a partir del propio estudio dice que el descuento por pronto pago puede acelerar la recuperación, pero este debe contrastarse frente a los costos de no tener cartera y los riesgos de impago.

Estrategia 6. Gestión especializada de cartera vencida de difícil recuperación

Se sugiere la elaboración de un procedimiento que permita la identificación de cartera de antigüedad avanzada o de difícil recuperación y el análisis de posibles alternativas complementarias a la gestión ordinaria de la deuda.

En primer lugar, se podría estudiar la posibilidad de tercera la recuperación de la deuda a través de empresas que se dedican a la gestión de cobro y que estén remuneradas con comisión por la recuperación efectiva de la deuda. Este tipo de mecanismo hace posible la posibilidad de mantener la titularidad de la cuenta en un tercero que aprovechará los medios de la gestión especializada.

También podrá considerarse la posibilidad de realizar la cesión o la venta de algunos segmentos de la cartera siempre y cuando tal cosa sea jurídica, contable y económicamente viable. Esta decisión no se tomará automáticamente con la intención de reducir el índice de morosidad, sino que se tomará cuando se haya definido la existencia del valor de la cartera, la antigüedad, la probabilidad esperada de recuperación, el precio ofrecido, la comisión o el descuento aplicado y los efectos de la operación.

Por lo tanto, antes de llevar a cabo cualquier cesión, se deberá contar con las áreas jurídica, financiera y contable y obtener las autorizaciones institucionales necesarias. La subsanación también asevera que la cesión o gestión externa requerirá precisamente un análisis de valor, antigüedad, probabilidad de cobro, comisión y efectos jurídicos y contables.

3.6 Línea base y metas de la propuesta

La evaluación del Plan Integral requiere definir una línea base cuantificada. Para tal efecto se utilizan los resultados financieros del ejercicio 2025 por ser este el último ejercicio anual completo del que se dispone para el análisis. Los resultados parciales del ejercicio 2026 no se utilizan como línea base principal por el hecho de que corresponden únicamente al primer semestre.

Tabla 18
Comparación entre indicadores actuales y metas propuestas

Indicador	Línea base 2025	Meta propuesta	Variación esperada
Morosidad calculada	13,02%	$\leq 10,00 \%$	Reducción $\geq 3,02$ p.p.
Rotación de cuentas por cobrar	7,64 veces	$\geq 8,50$ veces	Incremento $\geq 0,86$ veces
Periodo medio de cobro	47,76 días	≤ 43 días	Reducción $\geq 4,76$ días
Recuperación estimada	88,80%	$\geq 92,00 \%$	Incremento $\geq 3,20$ p.p.
Liquidez corriente	1,17	$\geq 1,20$	Incremento $\geq 0,03$
ROE	12,49%	$\geq 13,00 \%$	Incremento $\geq 0,51$ p.p.

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados financieros analizados en la investigación. Las cifras de 2025 corresponden a la línea base observada, mientras que las metas constituyen valores técnicos propuestos para evaluar el Plan Integral y no compromisos institucionales previamente aprobados por Aseguradora del Sur C.A.

Las metas están enfocadas abiertamente en los indicadores de cobranza. En el caso de liquidez y ROE hay que entenderlas como los indicadores financieros secundarios (siendo que su comportamiento depende de variables adicionales a la propia gestión de cartera). Por tanto, el hecho de cumplir o no con las metas que se marcan en ROE y liquidez no ha de ser utilizado de manera aislada para hacer una evaluación del grado de cumplimiento del plan.

3.7 Matriz operativa del Plan Integral

Tabla 19

Matriz operativa para la implementación del Plan Integral de Fortalecimiento de la Gestión de Cobranzas

Estrategia	Actividades principales	Responsable(s)	Plazo	Recursos	Presupuesto referencial	Indicador de cumplimiento	Medio de verificación
1. Fortalecimiento del control interno	Actualizar manual; segmentar cartera por antigüedad y riesgo; implementar reportes semanales; tablero mensual; auditorías semestrales	Gerencia Financiera, Contabilidad, Cobranzas y Auditoría Interna	Meses 1–3 y seguimiento permanente	Personal interno, bases de datos, formatos y herramientas ofimáticas	USD 800	100 % de procedimientos actualizados; reportes emitidos; morosidad ≤ 10 %	Manual aprobado, reportes, tablero de indicadores, informes de auditoría
	Capacitar en políticas, negociación, cartera, indicadores, tecnología y control interno; evaluar aprendizaje y aplicación	Talento Humano, Gerencia Financiera y Cobranzas	Meses 2–4; refuerzo semestral	Facilitadores, material didáctico, sala/equipos	USD 1.500	≥ 90 % del personal involucrado capacitado; ≥ 80 % de aprobación	Registros de asistencia, evaluaciones, certificados e informes
2. Capacitación del personal							

	Reuniones mensuales; reportes compartidos; definición de responsables; protocolos de intercambio de información; seguimiento de casos críticos	Finanzas, Contabilidad, Operaciones y Cobranzas	Desde mes 1, permanente	Personal interno, formatos y reuniones	USD 300	≥90 % de reuniones programadas ejecutadas; ≥90 % de acuerdos atendidos	Actas, reportes compartidos, matriz de compromisos
3. Coordinación interdepartamental	Depuración de datos;						
	configuración de alertas; tablero digital; reportes de antigüedad; recordatorios automáticos; capacitación de usuarios	Tecnología, Finanzas y Cobranzas	Meses 2–6	Software, soporte técnico, equipos existentes	USD 4.500	≥95 % de cartera registrada y monitoreada; alertas activas; reducción del PMC	Reportes del sistema, registros de alertas, manual de usuario
4. Automatización y monitoreo							
	Definir segmentos elegibles; diseñar campaña piloto; aprobar condiciones; comunicar campaña; medir recuperación	Gerencia Financiera, Comercial, Cobranzas y área jurídica	Meses 4–6; evaluación trimestral	Base de clientes, comunicaciones y análisis financiero	USD 1.200	Recuperación ≥92 %; número y valor de obligaciones regularizadas	Reporte de campaña, comprobantes de pago, análisis costo-beneficio
5. Incentivos por pronto pago							

6. Gestión externa de cartera vencida	Segmentar cartera crítica; solicitar propuestas; evaluar costo-beneficio; seleccionar proveedor; ejecutar piloto; evaluar cesión solo cuando proceda	Gerencia General, Finanzas, Jurídico, Contabilidad y Cobranzas	Meses 5–9	Personal interno, asesoría y proveedor especializado	USD 2.500**	% recuperado de cartera asignada; costo de recuperación/valor recuperado	Contrato, informes del proveedor, comprobantes de recuperación, informe jurídico-contable
	Comparar indicadores con línea base; evaluar desviaciones; establecer acciones correctivas	Gerencia Financiera y Gerencia General	Trimestral y cierre anual	Tablero de indicadores y estados financieros	USD 700	≥80 % de metas alcanzadas o con evolución favorable	Informes trimestrales y evaluación anual

Fuente: Elaboración Propia.

3.8 Presupuesto referencial

La implementación de la propuesta requiere de recursos económicos que vayan principalmente dirigidos a formar a personas, automatizar actividades, realizar las campañas de recuperación, evaluar la cartera especializada y hacer el seguimiento correspondiente. Como la investigación no dispone de precios de referencia acordados con la empresa, los precios tienen carácter referencial y se deberán validar antes de iniciar la ejecución del plan.

Tabla 20

Presupuesto referencial para la implementación de la propuesta

Componente	Valor estimado (USD)
Actualización de procedimientos, formatos y controles	800
Programa de capacitación	1.500
Coordinación y materiales operativos	300
Automatización, configuración y soporte tecnológico	4.500
Campaña piloto de pronto pago	1.200
Evaluación y gestión inicial de cartera especializada	2.500
Seguimiento y evaluación del Plan	700
Subtotal	11.500
Contingencia 10 %	1.150
Presupuesto referencial total	USD 12.650

Nota. Elaboración propia. El presupuesto no incluye descuentos concedidos a clientes dentro de campañas de pronto pago ni comisiones variables derivadas de recuperación externa o cesión de cartera, debido a que estos valores deberán calcularse en función de las operaciones efectivamente autorizadas.

3.9 Cronograma de implementación

La propuesta se plantea para un horizonte inicial de 12 meses, permitiendo ejecutar las actividades, realizar seguimiento trimestral y efectuar una evaluación anual.

Tabla 21

Cronograma general de implementación

Actividad	Mes 1–3	Mes 4–6	Mes 7–9	Mes 10–12
Actualización de políticas y procedimientos	X			
Segmentación y depuración de cartera	X	X		

Capacitación inicial	X	X		
Capacitación de refuerzo			X	X
Coordinación interdepartamental	X	X	X	X
Implementación tecnológica	X	X		
Monitoreo mediante tablero de indicadores	X	X	X	X
Campaña piloto de pronto pago		X		
Evaluación de campaña		X	X	
Gestión externa piloto de cartera crítica		X	X	
Auditoría interna		X		X
Evaluación trimestral de indicadores	X	X	X	X
Evaluación integral del Plan				X

Nota: Elaboración Propia.

3.10 Sistema de seguimiento y evaluación

El control del Plan Integral se elabora a partir de un tablero de indicadores, el cual se actualiza mensualmente. Los indicadores operativos prioritarios que se señalizan son la morosidad, la rotación de cuenta por cobrar, el periodo medio de cobro y el porcentaje de recuperación.

El control del Plan Integral se elabora a partir de un tablero de indicadores, el cual se actualiza mensualmente. Los indicadores operativos prioritarios que se señalizan son la morosidad, la rotación de cuenta por cobrar, el periodo medio de cobro y el porcentaje de recuperación.

La evaluación será llevada a cabo en tres niveles. Primero verificará el cumplimiento de las actividades, a partir de evidencias como manuales aprobados, capacitaciones realizadas, reuniones llevadas a cabo y alertas implementadas. Segundo, se analizarán los resultados operativos, a partir de la evolución de la morosidad, de la recuperación, de la rotación y del periodo medio de cobros. En tercer lugar, observará los resultados financieros, principalmente liquidez y ROE.

Tabla 22

Matriz de seguimiento de indicadores

Indicador	Frecuencia	Responsable	Línea base	Meta	Medio de verificación
Morosidad	Mensual	Cobranzas/Finanzas	13,02%	≤10,00 %	Reporte de cartera
Rotación de cuentas por cobrar	Mensual/Trimestral	Finanzas/Contabilidad	7,64 veces	≥8,50 veces	Estados financieros y reporte de cartera

Periodo medio de cobro	Mensual	Cobranzas/Finanzas	47,76 días	≤43 días	Reporte de antigüedad
Recuperación estimada	Mensual	Cobranzas	88,80%	≥92,00 %	Reporte de recuperación
Liquidez corriente	Trimestral	Finanzas/Contabilidad	1,17	≥1,20	Estados financieros
ROE	Trimestral/Anual	Gerencia Financiera	12,49%	≥13,00 %	Estado de resultados y patrimonio
Personal capacitado	Semestral	Talento Humano	—	≥90 %	Registro y evaluación
Cumplimiento de reuniones	Mensual	Gerencia Financiera	—	≥90 %	Actas de reunión
Cartera gestionada digitalmente	Mensual	Tecnología/Cobranzas	—	≥95 %	Reporte del sistema

Nota: Elaboración propia.

Cuando un indicador se desvíe de la meta durante dos periodos consecutivos, el responsable deberá presentar un análisis de causa y una acción correctiva. Este mecanismo permitirá que la propuesta funcione como un proceso de mejora continua y no únicamente como un conjunto de actividades aisladas.

3.11 Evaluación específica de las estrategias de recuperación

En la gestión externa también deberán compararse el valor asignado, el valor efectivamente recuperado, las comisiones pagadas, el tiempo de recuperación y la recuperación neta obtenida. La contratación deberá dar prioridad a los esquemas de contratación cuya remuneración del tercero esté vinculada al resultado efectivo, siempre y cuando sea posible con las condiciones contractuales y legales existentes.

La eventual cesión o venta de cartera tendrá que ser objeto de una valoración por un tercero independiente pero antes de poder aprobar la misma resulta necesario comparar con el valor neto que detenta la compañía a recuperar por gestión propia, efecto que puede generar un resultado con el valor por un tercero. Habrá que considerar, además, la antigüedad, probabilidad de recuperación, costes administrativos, implicaciones jurídicas, políticas contables y efectos que produce sobre la cuenta de clientes.

Por tanto, la reducción contable del indicador de morosidad no constituirá por sí sola una justificación suficiente para vender o ceder cartera. La decisión deberá generar un resultado económico razonable y cumplir las disposiciones aplicables a la organización.

3.12 Resultados esperados de la propuesta

La implementación del Plan Integral se espera lograr un sistema de cobranzas a partir de mayores niveles de control, trazabilidad, coordinación y capacidad de anticipación. La formalización de los procedimientos y la segmentación de la cartera permitirán identificar a tiempo las obligaciones con riesgo de vencimiento y encaminar acciones distintas de recuperación.

La capacitación y la coordinación interdepartamental constituirán los primeros beneficios que contribuirán a disminuir errores, mejorar la oportunidad de la información y fortalecer el cumplimiento de los procedimientos. Con igual importancia, la automatización contribuirá a la realización de un continuo monitoreo de cartera, a la provocación de alertas, así como a la consiguiente disponibilidad de la información utilizada para la toma de decisiones.

De acuerdo al enfoque cuantitativo se formula como una expectativa de resultado el descenso de la morosidad desde un nivel inicial de 13,02 % hasta uno que sea igual o inferior al 10 %, aumentar la rotación desde 7,64 hasta un mínimo de 8,50 veces y disminuir el periodo medio de cobro desde 47,76 días hasta 43 días o menos. También se plantea llegar hasta un porcentaje estimado de recuperación que parta de 88,80 % y que sea igual o superior al 92 %.

Respecto al entorno financiero, se espera contribuir para que la liquidez corriente sea mayor o igual a 1,20 y el ROE sea mayor o igual a 13 %. Sin embargo, también hay que tomar en consideración que ambos indicadores deberán ser interpretados de un modo general, dado que su evolución también estará condicionada por factores ajenos a la gestión de los cobros.

Finalmente, la implementación de campañas de pronto pago y mecanismos especializados para la cartera de difícil recuperación ayudará a ampliar la gama de alternativas para gestionar diferentes perfiles de riesgo, siempre bajo criterios de rentabilidad, de control y de análisis coste/beneficio.

Conclusiones

Respecto al objetivo general, se estableció que la gestión de cobranzas tiene una relación financiera observable. Entre 2024 y 2025, la morosidad calculada se redujo de 16,73 % a 13,02 %, mientras que la rotación de cuentas por cobrar aumentó de 5,84 a 7,64 veces. El periodo medio de cobro también disminuyó de 62,55 a 47,76 días, indicando así un mayor recurso a la recuperación de cartera en 2025.

Durante el mismo periodo, la liquidez corriente aumentó de 1,06 a 1,17, la utilidad neta creció de USD 3.335.282 a USD 4.184.288 y el ROE calculado aumentó de 12,08 % a 12,49 %. El desarrollo de los indicadores citados, en su interacción, permite observar de manera favorable una relación entre las eficiencias de cobranza y el desempeño financiero, no permite, no obstante, atribuir exclusivamente a la intervención de la gestión de cobranzas el aumento de la rentabilidad, ya que intervienen otras variables financieras y operativas.

Con respecto al primer objetivo específico, se determinaron debilidades asociadas a la aplicación y comunicación de las políticas de cobranza, seguimiento de cartera, capacitación de personal, coordinación interdepartamental, auditorías internas y uso de las herramientas tecnológicas. Los resultados que proporcionaron la aplicación de encuestas y entrevistas son pruebas de la necesidad de hacer más robustos estos componentes con el objetivo de mejorar la trazabilidad de las gestiones y evitar en forma oportuna el aumento de las obligaciones vencidas.

Con relación al segundo objetivo específico, el análisis de la revisión de la documentación logró verificar que hubo una mejora medible de la gestión de la cartera, al registrarse una disminución de las primas por cobrar desde USD 32.906.166 en el ejercicio 2024 a USD 25.579.979 en el ejercicio 2025, implicando aproximadamente un 22,3 %. Asimismo, la cartera morosa pasó de USD 5.078.090 a USD 3.022.510, lo que representó una disminución de aproximadamente un 40,5 %, todavía corroborando para la calidad de la cartera.

El porcentaje estimado de recuperación pasó del 85,06 % en 2024 a un 88,80 % en 2025, y este comportamiento, junto con el aumento de la rotación y la disminución del periodo medio de cobro, advierte de una mayor eficiencia en lo que a recuperación de cuentas por cobrar se refiere. Los resultados permiten afirmar que una relativamente buena gestión de cartera contribuye a liberar recursos inmovilizados, así como a mejorar la situación de tesorería de la organización.

La triangulación entre encuestas, entrevistas y revisión de documentación concluye que las percepciones de los participantes se hallan parcialmente fundamentadas en los datos financieros. La mejora de los indicadores de cobranza durante 2025 coincide con una mejora de los resultados de liquidez y rentabilidad. Y, sin embargo, este vínculo debe considerarse como un vínculo financiero constante y no de relación de causalidad única, por el carácter descriptivo de la investigación.

En lo que se refiere a rentabilidad financiera se establece que la gestión de cobranzas es un elemento importante de la administración financiera de la Aseguradora del Sur C.A, una morosidad más baja, más rotación y un período de cobro más corto permitirán tener más recursos. Sin embargo, el comportamiento del ROE también depende de ingresos, siniestralidad, gastos administrativos, inversiones, reaseguro y estructura patrimonial, por tanto, no corresponde atribuir el comportamiento de este a una gestión de cartera.

En lo que respecta al tercer objetivo específico, se elaboró un Plan Integral de Fortalecimiento de la Gestión de Cobranzas basado en las debilidades que fueron diagnosticadas y en la línea base financiera que se obtuvo. Esta propuesta contiene estrategias de control interno, capacitación, coordinación entre departamentos, automatización, incentivos por pronto pago, gestión especializada de cartera vencida, incluido responsables, plazos, recursos, presupuesto de referencia, indicadores y medios de verificación.

Finalmente, el Plan establece como metas la disminución de la morosidad de 13,02 % a $\leq 10,00$ %, la mejora de la rotación de la cartera de 7,64 a $\geq 8,50$ veces, la disminución del periodo medio de cobro de 47,76 a ≤ 43 días y la mejora de la recuperación estimada de 88,80 % a $\geq 92,00$ %. La liquidez y el ROE son también incorporados como indicadores financieros complementarios dado que su comportamiento depende de varias variables, además de la gestión de cobranzas.

Recomendaciones

Se recomienda a la Gerencia General de Aseguradora del Sur C.A. priorizar el fortalecimiento integral de la gestión de cobranzas como parte de su planificación estratégica, implementando políticas, controles y mecanismos de seguimiento que permitan mejorar la recuperación de la cartera, incrementar la liquidez y fortalecer los indicadores de rentabilidad financiera, favoreciendo así la sostenibilidad y competitividad de la organización.

Se sugiere comunicar y actualizar formalmente al personal y demás involucrados el manual de crédito y cobranzas, implementar procedimientos estandarizados para el seguimiento de la cartera, realizar auditorías internas con una periodicidad adecuada y desarrollar programas de capacitación permanente para todas aquellas personas involucradas, con el fin de mejorar el control interno, la coordinación entre áreas y, paralelamente, disminuir los puntos de cuentas existentes en el proceso de la gestión de cobranzas.

Se propone establecer un sistema continuo de seguimiento de los indicadores de cartera, liquidez y rentabilidad, respaldado con tecnología que permita la preparación de informes en un tiempo adecuado, alertas del vencimiento y la posibilidad de realizar análisis periódicos de la morosidad; estas acciones que permitirán determinar la oportunidad de una decisión menos favorable, además de una disminución del flujo de eventual morosidad y de contribuir a un mejor resultado financiero de la empresa.

Es recomendable llevar a cabo el Plan Integral de Fortalecimiento de la Gestión de Cobranzas planteado en esta investigación implementando un control de sus resultados a través de indicadores de gestión y de realizaciones de evaluaciones periódicas. También se recomienda evaluar y actualizar las estrategias puestas en práctica en función de las necesidades de la organización y de las modificaciones de la realidad asegurada, a fin de buscar un enriquecimiento continuo de la gestión de cobranzas y de la rentabilidad financiera institucional.

Referencias

- Acosta Faneite, S. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82-95. doi:10.53595/rlo.v3.i8.084
- Aldubhani, M., Wang, J., Gong, T., & Maudhah, R. (2022). Impact of working capital management on profitability: Evidence from listed companies in Qatar. *Journal of Money and Business*, 2(1), 70-81. doi:10.1108/JMB-08-2021-0032
- Asanza Tacuri, O., & Avendaño Briones, Á. (2023). Gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad en Pymes comerciales en la ciudad de Guayaquil periodo 2021-2022. *Polo del Conocimiento*, 8(8), 763-779. doi:10.23857/pc.v8i8.5875
- Belloso-Araujo, L., Fernández-Fernández, N., & Álvarez-Machado, D. (2021). Rentabilidad en las empresas de construcción y montaje. *IPSA Scientia, Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(1), 81-99. doi:10.25214/27114406.1055
- Briones, O., Camino-Mogro, S., & Navas, V. (2024). Working capital, cash flow and profitability of intensive MSMEs: Evidence from Ecuador. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(2), 396-417. doi:10.1108/JEEE-01-2022-0003
- Calle García, A., Lino Muñiz, G., Ruiz Mero, A., & Guagcha Pincay, T. (2024). Diseño de cuestionarios efectivos en investigación de mercados: Enfoque en preguntas abiertas vs cerradas. *Ciencia y Desarrollo*, 27(1), 17-29. doi:10.21503/cyd.v27i1.2536
- Chiriani-Cabello, J., Alegre-Brítez, M., & Chung, C. (2020). Gestión de las políticas de crédito y cobranza de las MIPYMES para su sustentabilidad financiera, Asunción, 2017. *Revista Científica de la UCSA*, 7(1), 23-30. doi:10.18004/ucsa/2409-8752/2020.007.01.023-030
- Espinoza Zúñiga, A. (2020). *Gestión de cobranzas, rentabilidad y liquidez de MIPYMES comercializadoras de materiales de construcción en Cuenca, caso ISCEA Cia. Ltda.* Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/19795>
- García-González, J., & Sánchez-Sánchez, P. (2020). Diseño teórico de la investigación: instrucciones metodológicas para el desarrollo de propuestas y proyectos de

investigación científica. *Información Tecnológica*, 31(6), 159-170. doi:10.4067/S0718-07642020000600159

- Mercado Piedra, J., & Coronado Manqueros, J. (2021). El muestreo y su relación con el diseño metodológico de la investigación. En *Manual de temas nodales de la investigación cuantitativa. Un abordaje didáctico*. Universidad Pedagógica de Durango.
- Montenegro-Chasquibol, B., Labajos-Portocarrero, H., Terrones-Suarez, O., Minga-Sarmiento, R., & Fasanando-Garcia, S. (2024). Gestión de cobranzas y su influencia en la liquidez de una empresa inmobiliaria. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 3(2), e741. doi:10.51252/race.v3i2.741
- Moreira-Villavicencio, D., & Navas-Bayona, W. (2022). Incidencia de la cartera vencida en la liquidez de la compañía “Dipor S.A.” Agencia Portoviejo. *Polo del Conocimiento*, 7(4), 771-787. doi:10.23857/pc.v7i4.3855
- Muñoz-Tuárez, G., & Mendoza-Saltos, M. (2023). Gestión de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la Fundación Centro de Apoyo y Solidaridad “Alianza”, cantón Portoviejo, año 2020. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2), 172-181. doi:10.33386/593dp.2023.2.1681
- Ordoñez-Ordoñez, J., Noles-Aguilar, D., & Soto-González, C. (2021). La planificación financiera como herramienta sustancial para medir la rentabilidad empresarial. Caso Dekautopartes S.A ciudad de Machala. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6), 169-180. doi:10.33386/593dp.2021.6.754
- Peña-Jaramillo, S., Cárdenas-Correa, Y., & Gutierrez-Jaramillo, N. (2021). Examen financiero en los niveles de liquidez y rentabilidad: Caso Empresa CaodelSur Cia. Ltda. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6), 353-362. doi:10.33386/593dp.2021.6.738
- Villavicencio Zare, Y., Soto Abanto, S., & Calvanapón Alva, F. (2022). Gestión de cuentas por cobrar y su efecto en la liquidez en una empresa de transportes de Trujillo. *SCIÉENDO*, 25(1), 49-52. doi:10.17268/sciendo.2022.006

Anexos

Anexo A

Cuestionario tipo Likert sobre gestión de cobranzas y rentabilidad financiera

Descripción del instrumento

El presente cuestionario está dirigido a los colaboradores de la empresa Aseguradora del Sur C.A. que participan directa o indirectamente en el proceso de gestión de cobranzas (área contable, financiera, operativa, atención al cliente y cobranzas). Su objetivo es obtener información sobre las debilidades actuales del proceso de cobranza, el nivel de control y coordinación interna, así como la percepción del personal sobre cómo estas condiciones están afectando los indicadores de liquidez, eficiencia y rentabilidad de la organización. La información será utilizada únicamente con fines académicos y para el diseño de estrategias de mejora.

Escala de respuesta (para todas las preguntas):

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

Las preguntas 1 a la 7 miden la variable independiente: Gestión de cobranzas. Las preguntas 8 a la 14 miden la variable dependiente: Rentabilidad financiera / efectos en indicadores económicos.

A. Variable independiente: Gestión de cobranzas

1. En la empresa existen políticas de crédito y cobranza claramente establecidas y comunicadas al personal.
2. El control de la cartera de clientes se realiza de forma periódica mediante reportes o seguimientos.
3. El personal encargado de la cobranza ha recibido capacitación reciente sobre técnicas de recuperación de cartera.

4. Existe una adecuada coordinación entre el área contable y el área operativa para registrar y gestionar las cuentas por cobrar.
5. La empresa utiliza herramientas o sistemas digitales que facilitan el control de la cartera y el envío de recordatorios de pago.
6. Se realizan auditorías internas o revisiones periódicas del proceso de cobranzas para detectar errores o retrasos.
7. Cuando se presentan casos de morosidad, la empresa aplica procedimientos de seguimiento y negociación previamente definidos.

B. Variable dependiente: Rentabilidad financiera / efectos en indicadores

8. El retraso en las cobranzas ha afectado la disponibilidad de efectivo (liquidez) para cubrir las obligaciones de la empresa.
9. La acumulación de cartera vencida ha generado la necesidad de provisionar montos mayores, reduciendo las utilidades.
10. Las debilidades en el proceso de cobranza han impactado en el cumplimiento de las metas financieras de la empresa.
11. Una mejora en el control de cobranzas permitiría optimizar los indicadores de rentabilidad de la aseguradora.
12. La falta de información oportuna sobre la cartera dificulta la toma de decisiones financieras por parte de la administración.
13. La eficiencia del proceso de cobranza influye en la competitividad de la empresa frente a otras aseguradoras del mercado.
14. Considero necesario implementar estrategias de mejora (capacitación, auditorías, sistemas de control) para fortalecer la estabilidad financiera de la empresa.

Anexo B

Guion de entrevista semiestructurada sobre gestión de cobranzas y rentabilidad financiera

Descripción general del instrumento

La presente entrevista semiestructurada tiene como finalidad complementar la información obtenida mediante la encuesta aplicada al personal operativo y administrativo de la empresa Aseguradora del Sur C.A., profundizando en aspectos cualitativos relacionados con la gestión de cobranzas, su control interno y su impacto en los resultados financieros.

Está dirigida a tres informantes clave que, por su cargo, poseen conocimiento directo sobre el proceso de cobranza y las decisiones financieras de la organización. Los entrevistados fueron seleccionados mediante muestreo intencionado debido a su experiencia y vinculación con las funciones críticas de análisis, control y ejecución del proceso.

Muestra de entrevistados (3 personas):

1. Jefe del área contable y financiera, responsable de los estados financieros y control de liquidez.
2. Coordinador de cobranzas, encargado directo de supervisar los procedimientos y la recuperación de cartera.
3. Gerente administrativo, responsable de la planificación estratégica y toma de decisiones operativas relacionadas con la rentabilidad.

Objetivo de la entrevista:

Profundizar en la percepción y experiencia del personal directivo respecto a las debilidades del proceso de cobranza, los efectos que estas generan sobre los indicadores económicos y las posibles estrategias que podrían aplicarse para mejorar la rentabilidad y competitividad de la empresa.

Guion de entrevista (6 preguntas abiertas)

1. ¿Cómo describiría el actual proceso de gestión de cobranzas en la empresa, y cuáles considera que son sus principales fortalezas y debilidades?
2. Desde su área de responsabilidad, ¿qué impacto ha tenido el retraso en las cobranzas o la cartera vencida sobre la liquidez y la rentabilidad de la empresa?

3. ¿Existen procedimientos formales o auditorías internas que supervisen la eficiencia del proceso de cobranza? ¿Cómo se aplican y con qué frecuencia?
4. En su criterio, ¿qué papel juega la capacitación del personal y la coordinación interdepartamental en la eficacia del proceso de cobranza?
5. ¿Qué tipo de herramientas o sistemas tecnológicos considera que podrían mejorar el control de cartera y la gestión de pagos dentro de la organización?
6. ¿Qué estrategias o acciones de mejora recomendaría implementar para fortalecer la gestión de cobranzas y optimizar la rentabilidad financiera de la empresa?

Anexo C

Resultados de la entrevista semiestructurada: jefe del área contable y financiera

1. ¿Cómo describiría el actual proceso de gestión de cobranzas en la empresa, y cuáles considera que son sus principales fortalezas y debilidades?

El proceso de gestión de cobranzas, visto desde mi área, funciona, pero funciona con varias limitaciones que ya se sienten en el control diario. Hay una base operativa, sí, porque existen registros, estados de cuenta, revisión de saldos y seguimiento de ciertos casos, pero ese seguimiento no siempre mantiene el mismo ritmo ni la misma profundidad. A ratos se controla bien una parte de la cartera, luego otra queda rezagada, y ahí comienza a perderse consistencia. Yo diría que una fortaleza es que la empresa sí tiene información contable disponible para revisar el comportamiento de las cuentas por cobrar, eso permite detectar atrasos y mirar tendencias. Ahora, la debilidad más evidente está en la ejecución del control, porque no siempre hay uniformidad en el procedimiento, ni una trazabilidad tan clara como debería existir. También percibo que algunas actividades dependen mucho de la persona que las hace, de su experiencia, de su criterio, y cuando eso pasa el proceso deja de ser estable. Entonces sí hay estructura, pero todavía con vacíos, con espacios donde el control se debilita y donde la cartera empieza a mostrar señales de desorden.

2. Desde su área de responsabilidad, ¿qué impacto ha tenido el retraso en las cobranzas o la cartera vencida sobre la liquidez y la rentabilidad de la empresa?

Desde la parte contable y financiera, el impacto sí se ha sentido. Cuando la cobranza se retrasa, la liquidez se vuelve más ajustada, más tensa, porque el dinero que debería ingresar en determinados tiempos no entra, o entra después, y eso altera la planificación financiera. A veces el efecto no se ve de inmediato con una sola cifra, porque en los estados financieros intervienen varios factores, pero en la práctica sí hay presión. Se nota en la disponibilidad de efectivo, en la necesidad de priorizar pagos, en la menor holgura para responder a ciertas obligaciones. Sobre la rentabilidad, pienso que también hay afectación, aunque sinceramente no siempre resulta sencillo aislar cuánto corresponde exactamente al problema de cobranzas y cuánto a otras variables de operación. Lo que sí puedo decir es que una cartera vencida creciente obliga a provisionar más, inmoviliza recursos y reduce eficiencia en el uso del dinero. Y eso, aunque uno no lo quiera exagerar, termina pesando sobre los resultados de la empresa.

3. ¿Existen procedimientos formales o auditorías internas que supervisen la eficiencia del proceso de cobranza? ¿Cómo se aplican y con qué frecuencia?

Existen ciertos lineamientos y revisiones, pero yo no diría que el proceso esté cubierto, de forma permanente, por una supervisión tan rigurosa y periódica como sería deseable. Hay controles, hay revisiones de saldos, conciliaciones, validaciones documentales, eso sí se hace. El problema está en que muchas veces esas revisiones responden más a necesidades puntuales o a observaciones específicas que a una auditoría interna estructurada, con frecuencia definida, alcance claro y seguimiento formal de hallazgos. Entonces, sí hay control, pero es un control que todavía percibo fragmentado. En algunos momentos se revisa más, en otros menos, depende bastante de la carga operativa, de la urgencia del caso o de algún desajuste que ya se detectó. Y ahí aparece una dificultad importante, porque cuando la supervisión llega tarde, el problema ya viene acumulado. En mi criterio, el control existe, aunque todavía con aplicación irregular y sin una frecuencia que permita decir con seguridad que el proceso de cobranza está siendo evaluado de manera preventiva y sistemática.

4. En su criterio, ¿qué papel juega la capacitación del personal y la coordinación interdepartamental en la eficacia del proceso de cobranza?

Es importante alto, más del que a veces se reconoce internamente. Cuando el personal no recibe capacitación suficiente, o la recibe de forma muy esporádica, empiezan a presentarse errores que al inicio parecen menores, un registro incompleto, un dato mal trasladado, un seguimiento que se posterga, una interpretación distinta del procedimiento, y luego esos pequeños errores se encadenan. En la parte financiera eso pesa, porque la calidad de la información depende mucho de cómo se genera y de cómo circula entre áreas. En cuanto a la coordinación interdepartamental, ahí también veo una debilidad importante. Contabilidad, cobranzas y operaciones no siempre trabajan con una secuencia bien articulada. A veces la información llega tarde. A veces llega parcial. A veces hay que volver a confirmarla. Y ese tiempo, que puede parecer administrativo, en realidad afecta la capacidad de reaccionar con oportunidad frente a la cartera vencida. Entonces sí, para mí la capacitación y la coordinación son factores muy sensibles dentro de la eficacia del proceso, y cuando una de las dos falla, el efecto se siente en cadena.

5. ¿Qué tipo de herramientas o sistemas tecnológicos considera que podrían mejorar el control de cartera y la gestión de pagos dentro de la organización?

Desde el área contable y financiera se identifica la necesidad de contar con una herramienta tecnológica más integrada para la administración de cartera. Actualmente, la información de saldos, vencimientos, pagos pendientes y seguimiento de clientes sí se trabaja, pero su consulta

y consolidación todavía demandan tiempo, revisión cruzada y validaciones adicionales entre áreas. Eso limita la agilidad del control. Por esa razón, considero que sería útil implementar un sistema que permita visualizar en tiempo real la antigüedad de cartera, generar alertas de vencimiento, emitir reportes automáticos y vincular la información operativa con la contable. También sería importante que esa herramienta facilite la trazabilidad de cada cuenta y permita identificar compromisos de pago, reincidencias y niveles de mora con mayor rapidez. No podría señalar un software específico, porque esa evaluación requiere una revisión técnica más detallada, pero sí puedo afirmar que la empresa necesita una plataforma más robusta para fortalecer el control y reducir la dependencia de procesos manuales o revisiones fragmentadas.

6. ¿Qué estrategias o acciones de mejora recomendaría implementar para fortalecer la gestión de cobranzas y optimizar la rentabilidad financiera de la empresa?

Considero necesario fortalecer los controles internos que actualmente se aplican en el proceso de cobranzas, porque, aunque existen procedimientos de revisión y validación, su ejecución todavía requiere mayor consistencia, mayor frecuencia y una articulación más clara entre las áreas involucradas. Desde la parte contable y financiera se identifica que una de las dificultades concretas está en la oportunidad con la que circula la información, ya que los reportes de cartera y los saldos pendientes no siempre llegan con la rapidez que se necesita para tomar decisiones correctivas en el momento adecuado. Esa demora afecta el seguimiento, y cuando el seguimiento se retrasa, la recuperación también se complica.

También considero necesario reforzar la capacitación del personal que interviene en el registro, control y recuperación de cartera, porque en la práctica sí se observan diferencias en la manera en que se aplican ciertos procedimientos. Eso termina generando inconsistencias operativas que luego tienen efecto financiero. Del mismo modo, sería conveniente mejorar la coordinación entre contabilidad, cobranzas y operaciones, ya que el proceso requiere continuidad de información, validación oportuna y criterios compartidos. En cuanto a herramientas de apoyo, sí haría falta un sistema más integrado para el control de cartera, aunque no podría definir con exactitud cuál sería la solución tecnológica más adecuada. Lo que sí tengo claro, por la experiencia en el área, es que la empresa necesita fortalecer el seguimiento, la trazabilidad y la oportunidad del control si quiere reducir el peso de la cartera vencida sobre su liquidez y sobre sus resultados financieros.

Anexo D

Resultados de la entrevista semiestructurada: Coordinador de cobranzas

1. ¿Cómo describiría el actual proceso de gestión de cobranzas en la empresa, y cuáles considera que son sus principales fortalezas y debilidades?

El proceso de cobranzas se ejecuta de manera continua, pero presenta varias limitaciones en el seguimiento. Sí existe control de cartera y contacto con clientes, aunque no siempre con la oportunidad requerida. Como fortaleza, se puede mencionar que hay disposición del personal para atender los casos pendientes y recuperar valores atrasados. La debilidad más marcada está en el seguimiento tardío de algunas cuentas, en la falta de información integrada y en que ciertos procedimientos todavía dependen demasiado de revisiones manuales.

2. Desde su área de responsabilidad, ¿qué impacto ha tenido el retraso en las cobranzas o la cartera vencida sobre la liquidez y la rentabilidad de la empresa?

El impacto ha sido visible, sobre todo en la presión que genera la cartera vencida sobre el flujo de ingresos. Cuando los pagos no se recuperan a tiempo, la empresa dispone de menos liquidez para operar con normalidad. Sobre la rentabilidad, sí se percibe afectación, porque una cartera atrasada reduce eficiencia y obliga a mantener saldos pendientes que debieron haberse recuperado antes. No siempre se mide de forma inmediata en el área, pero el efecto existe.

3. ¿Existen procedimientos formales o auditorías internas que supervisen la eficiencia del proceso de cobranza? ¿Cómo se aplican y con qué frecuencia?

Sí existen procedimientos de control y revisión, pero todavía requieren mayor formalidad y continuidad. Se hacen verificaciones de cartera, revisión de saldos y seguimiento de casos vencidos, aunque la frecuencia no siempre responde a una programación estricta. En ciertos periodos el control es más constante que en otros, y eso limita la prevención de problemas.

4. En su criterio, ¿qué papel juega la capacitación del personal y la coordinación interdepartamental en la eficacia del proceso de cobranza?

Tienen un papel importante. Cuando el personal no maneja de forma uniforme los procedimientos, aparecen errores en registros, seguimientos o validaciones. Igual ocurre con la coordinación entre áreas. Si la información no circula a tiempo entre cobranzas, contabilidad y operaciones, el proceso se vuelve más lento y menos efectivo. La recuperación depende bastante de esa articulación interna.

5. ¿Qué tipo de herramientas o sistemas tecnológicos considera que podrían mejorar el control de cartera y la gestión de pagos dentro de la organización?

Sería útil contar con un sistema más completo para controlar vencimientos, compromisos de pago, historial de clientes y reportes de mora. Actualmente se trabaja con información disponible, pero hace falta mayor automatización. Un sistema con alertas y reportes más rápidos ayudaría bastante en el seguimiento diario. No podría definir cuál sería la mejor herramienta, pero sí hace falta una más eficiente.

6. ¿Qué estrategias o acciones de mejora recomendaría implementar para fortalecer la gestión de cobranzas y optimizar la rentabilidad financiera de la empresa?

Considero que habría que mejorar el seguimiento de cartera desde etapas tempranas, reforzar los controles, ordenar mejor la comunicación entre áreas y capacitar al personal de forma más continua. También ayudaría contar con herramientas tecnológicas que faciliten el control diario. Son acciones necesarias, aunque para definir una mejora completa habría que revisar con más detalle todo el proceso.

Anexo E

Resultados de la entrevista semiestructurada: Gerente administrativo

1. ¿Cómo describiría el actual proceso de gestión de cobranzas en la empresa, y cuáles considera que son sus principales fortalezas y debilidades?

El proceso sí funciona, pero tiene fallas. La principal fortaleza es que la empresa mantiene control básico de su cartera y sí realiza gestión de cobro. Ahora, las debilidades son claras, seguimiento tardío, poca integración entre áreas y control insuficiente en algunos tramos del proceso. Eso termina afectando la recuperación.

2. Desde su área de responsabilidad, ¿qué impacto ha tenido el retraso en las cobranzas o la cartera vencida sobre la liquidez y la rentabilidad de la empresa?

Sí ha impactado. Cuando la cobranza se retrasa, la liquidez se presiona y la planificación financiera se complica. En rentabilidad también hay efecto, porque aumentan saldos sin recuperar y se pierde capacidad de respuesta. El problema sí se refleja en la operación.

3. ¿Existen procedimientos formales o auditorías internas que supervisen la eficiencia del proceso de cobranza? ¿Cómo se aplican y con qué frecuencia?

Sí existen procedimientos internos, pero todavía necesitan mayor constancia. Hay revisiones y controles, aunque no siempre con la frecuencia que se requiere. Ese es uno de los puntos que deben fortalecerse.

4. En su criterio, ¿qué papel juega la capacitación del personal y la coordinación interdepartamental en la eficacia del proceso de cobranza?

Juegan un papel importante. Si el personal no está bien preparado, el proceso se debilita. Y si las áreas no se coordinan bien, el seguimiento se retrasa. Aquí sí hay problemas en esa parte.

5. ¿Qué tipo de herramientas o sistemas tecnológicos considera que podrían mejorar el control de cartera y la gestión de pagos dentro de la organización?

Hace falta una herramienta más integrada. Algo que permita ver cartera, vencimientos, alertas y reportes con rapidez. El control manual o disperso ya limita bastante. Qué sistema exacto, eso habría que revisarlo técnicamente.

6. ¿Qué estrategias o acciones de mejora recomendaría implementar para fortalecer la gestión de cobranzas y optimizar la rentabilidad financiera de la empresa?

Sí, se deben aplicar mejoras. Más control, más seguimiento, mejor coordinación entre áreas y capacitación puntual. También hace falta apoyo tecnológico. El problema existe, y sí creo que viene por fallas acumuladas en el proceso.