



**Mejora del proceso de recobro de cartera para la cooperativa de logística e importadora de autopartes CLEIDA.**

Maria Alejandra Crissien Rueda

Monica Iliana Pulido Dorado

Zulma Alejandra Quevedo Rozo

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

30/09/2025

**Mejora del proceso de recobro de cartera para la cooperativa de logística e importadora de autopartes CLEIDA**

**Maria Alejandra Crissien Rueda**

**Monica Iliana Pulido Dorado**

**Zulma Alejandra Quevedo Rozo**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magíster en Administración de Empresas - MBA**

Director (a):

Edwin Augusto Lozada

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

30/09/2025

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicamos este trabajo de grado a nuestras familias, por su amor incondicional; a nuestros amigos, por su compañía y aliento; y a nuestros maestros, por su guía y sabiduría. Gracias a todos por ser parte esencial de este logro.

***“El éxito es la suma de pequeños esfuerzos, repetidos día tras día.”***

Robert Collier

### **Agradecimientos**

Expresamos nuestro más profundo agradecimiento a nuestras familias, cuyo apoyo incondicional, paciencia y aliento fueron la base para mantenernos firmes en cada etapa de este recorrido académico. A nuestros amigos, por su compañía, comprensión y valiosos aportes en las discusiones y revisiones que enriquecieron nuestro trabajo. A los profesores y tutores de la Universidad EAN, por compartirnos su experiencia, brindarnos orientación metodológica y retroalimentación rigurosa que fortaleció la solidez de esta investigación. Y, finalmente, a CLEIDA S.A., por facilitarnos información clave, acceso a datos reales y la colaboración de sus expertos, elementos que permitieron aterrizar nuestro análisis y aportar relevancia práctica a los resultados obtenidos.

## Resumen

La temática principal de este trabajo de grado es proponer una mejora del proceso de recobro de cartera en la cooperativa de logística e importadora de autopartes CLEIDA. La empresa enfrenta dificultades significativas en su proceso de recobro debido a que este no está estructurado ni cumple con unos lineamientos definidos, impactando negativamente la gestión financiera general. El trabajo busca identificar las brechas del proceso actual con respecto a las buenas prácticas del mercado y, a partir de dicho diagnóstico, definir lineamientos claros, asignar roles y responsabilidades a los cargos involucrados, y proponer una herramienta de monitoreo y control continuo.

Para abordar estas oportunidades de mejora, se realizaron análisis externos para entender el contexto e internos como entrevistas con los responsables de cobranza y áreas relacionadas, así como un análisis de indicadores financieros y de la cartera de la empresa este año. Los resultados revelaron cinco brechas estructurales que limitan la eficiencia del proceso: ausencia de herramientas digitales y analítica predictiva, políticas de cobranza no diferenciadas, opciones de pago limitadas, falta de programas de educación financiera y una estructura organizacional difusa en la gestión de cartera. Estas debilidades generan procesos lentos, y una gestión reactiva frente a la morosidad, afectando directamente la liquidez operativa.

Al comparar los resultados financieros de junio de 2024 y 2025, se observa que CLEIDA mantiene una liquidez estable, aunque con presiones derivadas del manejo de cartera. La razón corriente se redujo, mientras que la prueba ácida aumentó, reflejando una mejor capacidad de respuesta inmediata. El capital de trabajo creció y la rotación de cartera pasó de 1,0 a 7,1, disminuyendo el periodo medio de cobro de 167 a 85 días. Sin embargo, el índice de morosidad indica que gran parte de los activos corrientes siguen concentrados en cuentas por cobrar vencidas, lo que genera una liquidez aparente y evidencia la necesidad de fortalecer el proceso de recobro.

Con base en este diagnóstico, se diseñó un plan estratégico de mejora del proceso de recobro, compuesto por cinco estrategias para cerrar las brechas. La implementación gradual de estas acciones permitiría recuperar el 76 % de la cartera total, bajo un esquema de ejecución independiente y sin superposición de montos.

*Palabras clave: proceso, recobro, cartera, gestión financiera, mejora, control.*

## **Abstract**

The main purpose of this thesis is to propose an improvement to the accounts receivable recovery process at the CLEIDA Cooperative for Logistics and Auto Parts Importation. The company faces significant challenges in its collection process, as it is not structured nor guided by defined policies, which has negatively affected its overall financial management. The study aims to identify gaps between the current process and market best practices and, based on this diagnosis, establish clear guidelines, assign roles and responsibilities to the relevant positions, and propose a continuous monitoring and control tool.

To address these improvement opportunities, both external and internal analyses were conducted, including interviews with those responsible for collections and related areas, as well as a financial and portfolio analysis for the current year. The results revealed five structural gaps that limit process efficiency: lack of digital tools and predictive analytics, undifferentiated collection policies, limited payment options, absence of financial education programs, and a diffuse organizational structure in portfolio management. These weaknesses lead to slow processes and a reactive approach to delinquency, directly affecting operational liquidity.

When comparing the financial results from June 2024 and 2025, CLEIDA shows stable liquidity, though with pressure derived from portfolio management. The current ratio decreased slightly, while the quick ratio increased, reflecting a better immediate response capacity. Working capital grew, and accounts receivable turnover rose from 1.0 to 7.1, reducing the average collection period from 167 to 85 days. However, the delinquency rate indicates that a large portion of current assets remains concentrated in overdue accounts, creating apparent rather than real liquidity and highlighting the need to strengthen the recovery process.

Based on this diagnosis, a strategic plan for improving the recovery process was designed, composed of five strategies aimed at closing the identified gaps. The gradual implementation of these actions would allow the recovery of 76% of the total portfolio, under an independent execution framework and without overlapping amounts.

*Keywords: process, debt collection, financial management, improvement, control*

## Contenido

1.	Introducción.....	13
2	Objetivos.....	16
2.1	<i>Objetivo general.....</i>	16
2.2	<i>Objetivos específicos.....</i>	16
3	Justificación.....	17
4	Marco Institucional. ....	19
4.1	<i>Información General de la Empresa.....</i>	19
4.2	<i>Referentes estratégicos.....</i>	19
4.3	<i>Estructura Organizacional.....</i>	22
4.4	<i>Productos o servicios ofertados.....</i>	23
4.5	<i>Análisis del sector de autopartes.....</i>	26
5.	Marco de Referencia.....	30
5.1	<i>Fundamentos de la Gestión Financiera Empresarial.....</i>	31
5.2	<i>Áreas Funcionales de la Gestión Financiera y su Contribución al Crecimiento Empresarial.....</i>	33
5.2.1	Gestión Contable y Sistemas de Información Financiera.....	33
5.2.2	Tesorería y Gestión de Liquidez.....	34
5.2.3	Gestión del Capital de Trabajo.....	34
5.2.4	Planificación y Control Financiero.....	35

Mejora del proceso de recobro de cartera para la cooperativa de logística e importadora de autopartes CLEIDA	9
5.3 <i>Teoría de la gestión</i> .....	36
5.4 <i>Gestión de cuentas por cobrar</i> .....	37
5.5 <i>La Criticidad del Recobro de Cartera en el Ecosistema Financiero Empresarial</i> .....	38
5.6 <i>Particularidades y características del Recobro de Cartera en Pequeñas Empresas y Cooperativas</i> .....	39
5.7 <i>Buenas Prácticas en el recobro de cartera</i> .....	42
5.8 <i>Políticas y procedimientos para el recobro de cartera</i> .....	48
5.9 <i>Indicadores clave para el recobro de cartera</i> .....	49
5.10 <i>Planeación Estratégica Aplicada al Recobro de Cartera</i> .....	50
5.10.1 <i>Principios Fundamentales de la Planeación Estratégica</i> .....	50
5.10.2 <i>Herramientas de Análisis Externo: PESTEL</i> .....	52
5.10.3 <i>Evaluación de Factores Externos: Matriz EFE</i> .....	52
5.10.4 <i>Aplicación de la Planeación Estratégica al Recobro de Cartera</i> .....	53
6 <i>Diseño Metodológico</i> .....	56
6.1 <i>Tipo de Investigación</i> .....	56
6.2 <i>Instrumentos de análisis externo</i> .....	57
6.3 <i>Instrumentos de análisis interno</i> .....	57
6.4 <i>Población</i> .....	58
6.5 <i>Presentación de variables de estudio</i> .....	58
6.6 <i>Presentación de instrumentos</i> .....	59
6.6.1 <i>Entrevista Semi estructurada</i> .....	59

Mejora del proceso de recobro de cartera para la cooperativa de logística e importadora de autopartes CLEIDA	10
6.7 Validación de instrumento.....	62
7 Diagnóstico organizacional.....	64
7.1 Análisis de los resultados Externos.....	64
7.1.1 PESTEL.....	64
7.1.2 Matriz EFE.....	69
7.2 Análisis de resultados Internos. ....	71
7.2.1 Entrevista semiestructurada. ....	71
7.2.2 Análisis Sistemático.....	73
7.3 Identificación de brechas. ....	83
8 Plan de intervención.....	86
8.1 Estrategias.....	86
8.2 Herramienta de control y seguimiento a plan estratégico.....	98
9 Conclusiones y Recomendaciones.....	101
10 Referencias.....	104

### Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
<b>Ilustración 1:</b> Organigrama CLEIDA .....	22
<b>Ilustración 2:</b> Macroprocesos CLEIDA.....	23
<b>Ilustración 3:</b> Ubicaciones CLEIDA .....	24
<b>Ilustración 4:</b> Diagrama junta de socios.....	24
<b>Ilustración 5:</b> Marcas ofrecidas por CLEIDA.....	25
<b>Ilustración 6:</b> Distribución ventas CLEIDA.....	25
<b>Ilustración 7:</b> Vehículos millones de unidades, global, ventas 2005-2022 .....	26
<b>Ilustración 8:</b> Las empresas más grandes del sector de llantas.....	28
<b>Ilustración 9</b> Cronograma de plan de mejora.....	98
<b>Ilustración 10</b> Ejemplo ilustrativo de dashboard de seguimiento.....	100

## Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1:</b> Prácticas para el desarrollo del modelo .....	47
<b>Tabla 2:</b> Variables identificadas para el estudio.....	58
<b>Tabla 3:</b> Preguntas entrevista semi estructurada.....	61
<b>Tabla 4:</b> Validación del instrumento.....	63
<b>Tabla 5:</b> Matriz EFE.....	70
<b>Tabla 6:</b> Resultados entrevista Sebastián Amaya .....	71
<b>Tabla 7</b> Indicadores de liquidez, eficiencia y endeudamiento .....	74
<b>Tabla 8</b> Resumen de indicadores .....	74
<b>Tabla 9</b> Tabla de nivel de riesgo por edad de mora y región .....	82
<b>Tabla 10</b> Número de clientes por perfil de riesgo edad de mora y región .....	82
<b>Tabla 11:</b> Identificación de brechas .....	83
<b>Tabla 12:</b> Paralelo brechas y estrategias.....	86
<b>Tabla 13</b> Presupuesto estrategia 1 .....	89
<b>Tabla 14</b> Presupuesto estrategia 2 .....	90
<b>Tabla 15</b> Presupuesto estrategia 3 .....	92
<b>Tabla 16</b> Presupuesto estrategia 4 .....	94
<b>Tabla 17</b> Presupuesto estrategia 5 .....	96
<b>Tabla 18</b> Resumen de Plan estratégico.....	97
<b>Tabla 19</b> Indicadores herramienta de control.....	99

### Lista de figuras

<b>Figura 1:</b> Gráfico de cartera al día y vencida.....	76
<b>Figura 2:</b> Gráfico de edades de mora.....	77
<b>Figura 3:</b> Pareto de clientes con cartera vencida .....	79
<b>Figura 4:</b> Concentración por edad de mora en regionales.....	80
<b>Figura 5:</b> Concentración por edad de mora y vendedor .....	81

## 1. Introducción.

En un mercado empresarial dinámico y altamente competitivo, la eficiencia en la gestión financiera se ha convertido en un factor clave para la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones. La administración de la cartera y los procesos de recobro de cuentas por cobrar desempeñan un papel fundamental, ya que permiten garantizar la liquidez de la empresa, reducir la morosidad y minimizar los riesgos financieros (Vegas, 2023). La gestión de cobranza consiste en la recuperación de los créditos otorgados previamente por una empresa, actividad que se realiza globalmente y constituye uno de los problemas principales que adolecen las empresas: minimizar el tiempo de recuperación (CEFA, 2020).

La cooperativa CLEIDA enfrenta una situación crítica en su gestión de recobro que compromete directamente su estabilidad financiera. La organización experimenta múltiples dolores organizacionales que requieren intervención inmediata para garantizar su sostenibilidad en el mercado cooperativo. Esta problemática se manifiesta a través de cuatro dimensiones críticas que evidencian la urgencia de mejorar el proceso de recobro de cartera.

En primer lugar, la cooperativa presenta una gestión de recobro completamente fragmentada sin estructura formal definida, situación que genera retrasos significativos en la toma de decisiones oportunas y provoca que las acciones se ejecuten de manera reactiva en lugar de preventiva, incrementando exponencialmente el riesgo de pérdidas por cartera vencida (Quimi y Campos, 2024). La ausencia de coordinación entre áreas es un problema común en las empresas que carecen de procesos estructurados, donde la falta de una estructura formal en los procesos de cobranza deteriora significativamente el progreso y desarrollo empresarial, generando problemas de liquidez que pueden comprometer la viabilidad del negocio (Bind ERP, 2023).

En segundo lugar, la ausencia de un manual de recobro con lineamientos claros, términos de pago estandarizados y criterios uniformes de clasificación de morosidad genera prácticas inconsistentes entre las diferentes áreas de la cooperativa, afectando severamente el funcionamiento operativo y elevando considerablemente el riesgo financiero. La definición de procedimientos y métodos estructurados es fundamental para optimizar la cobranza empresarial, ya que el orden constituye el mejor aliado en los procesos de cobranza, permitiendo una rápida visualización de los montos de cada deuda, sus fechas de vencimiento, datos de contacto y los términos acordados (Moonflow, 2025).

En tercer lugar, la falta de claridad en la definición de roles y responsabilidades dentro del proceso de recobro ha generado un ambiente de ineficiencias operativas consecuencia de la falta de responsabilidad en el seguimiento de cuentas críticas y vacíos significativos en la rendición de cuentas, lo que afecta drásticamente la eficacia del proceso, permitiendo que la cartera de diferentes cuentas pase desapercibida hasta convertirse en pérdidas irre recuperables. Adicionalmente, la estructura organizacional del departamento de cobranza requiere claridad absoluta en las funciones específicas de cada rol, ya que factores como el número de clientes activos, el tipo de clientes, el volumen de facturas y pagos, el valor medio de las deudas y los métodos de pago influyen directamente en la estructura de la empresa y en la efectividad del proceso de recobro de la cartera (Professionals Credit Collections, 2023).

Finalmente, la ausencia de indicadores clave de gestión y de herramientas de monitoreo continuo impide medir objetivamente el desempeño de las acciones de cobranza, detectar oportunamente desviaciones en el proceso y ajustar los lineamientos de forma ágil y a la velocidad que cambian las condiciones del mercado. De igual manera los indicadores de cobranza o KPIs son indispensables para una gestión eficiente de la cartera, ya que permiten medir de forma específica, clara y cuantificable el proceso de gestión de cobranzas y recuperación de las cuentas por cobrar, proporcionando una visión clara y cuantitativa de cómo se está gestionando la recuperación de deudas y cuán efectivo es el proceso (Debitia, 2024), lo que permite generar planes de acción y toma de decisiones de manera estructurada y planeada.

Los problemas estructurales de CLEIDA afectan directamente el flujo de caja, generando poca fluidez en la liquidez, encareciendo significativamente el financiamiento de corto plazo lo que limita la capacidad de la cooperativa para fortalecer su solidez financiera. La situación se torna más crítica cuando se considera que las gestiones de cobranza son un aspecto fundamental para que las empresas se mantengan a flote, ya que una gestión efectiva puede determinar que la empresa tenga liquidez para continuar funcionando o se vaya a la quiebra (Indeed, 2025). En un mercado cooperativo con proyección de crecimiento del 4,5% anual hasta 2032 (Informes de Expertos, 2023), estas deficiencias representan no solo un riesgo operativo inmediato, sino una barrera crítica para el aprovechamiento de oportunidades de crecimiento y expansión en el sector.

A partir de lo expuesto, la situación actual de CLEIDA, en donde existe una problemática de la gestión de cartera, que afecta su sostenibilidad financiera a largo plazo, se evidencia la necesidad de formular una pregunta orientadora que guíe el desarrollo de una

intervención organizacional, mediante una mejora a su proceso de recobro, que aborde esta problemática sistémica.

¿Cómo reducir la morosidad, mejorar la liquidez y fortalecer la estabilidad financiera de la cooperativa CLEIDA?

## **2 Objetivos.**

### **2.1 Objetivo general.**

Proponer una mejora del proceso de recobro para la cooperativa de distribución de llantas CLEIDA orientada a la recuperación de la cartera, con el fin de fortalecer la solidez financiera de la empresa.

### **2.2 Objetivos específicos.**

- Diagnosticar los procesos actuales de recobro de cartera en CLEIDA para identificar brechas y necesidades específicas de mejora en el proceso.
- Analizar los elementos clave, componentes críticos y factores determinantes del proceso de recobro de cartera en CLEIDA que permitan la construcción de una propuesta de mejora del proceso.
- Construir el plan estratégico para implementar la propuesta de mejora del proceso de recobro de cartera que alineen las mejores prácticas y las teorías financieras del sector con los objetivos organizacionales de CLEIDA.
- Proponer una herramienta de control y seguimiento para el monitoreo continuo de la implementación del plan estratégico.

### 3 Justificación.

CLEIDA, una cooperativa dedicada a la distribución de neumáticos enfrenta actualmente retos importantes en la gestión de su cartera. La principal dificultad radica en la falta de un modelo de recobro bien estructurado que defina con claridad cómo deben desarrollarse los procesos de recaudo y cobranza. Esta ausencia de lineamientos ha generado impactos negativos: el flujo de caja se ha visto comprometido, se ha acumulado cartera castigada y han surgido problemas en la facturación y el cobro. Todo esto ha debilitado la salud financiera de la organización y pone en entredicho su viabilidad en el mediano y largo plazo.

La administración de la cartera y de la cobranza es, sin duda, un eslabón clave dentro del ciclo comercial, ya que permite convertir las ventas en ingresos efectivos y asegura la liquidez que la empresa necesita para operar. En un escenario económico en el que la eficiencia financiera es cada vez más decisiva para la sostenibilidad y el crecimiento empresarial, optimizar el proceso de recobro en CLEIDA se convierte en una acción estratégica, fundamental para fortalecer su estabilidad y competitividad.

De acuerdo con el Informe del Mercado de Neumáticos en Colombia (2024), este sector alcanzó en 2023 un valor de 1,41 millones de dólares, con una proyección de crecimiento anual del 4,5% hasta 2032. Este panorama abre oportunidades relevantes de expansión. Sin embargo, para que CLEIDA pueda aprovecharlas plenamente, resulta indispensable reforzar su capacidad de recaudo, reducir los niveles de morosidad y perfeccionar sus procesos de cobranza. Solo de esta manera será posible lograr una gestión financiera más predecible y robusta.

La mejora del proceso de recobro traería beneficios inmediatos y concretos. Por ejemplo, se mejoraría el flujo de caja, se disminuiría la morosidad y se fortalecería la liquidez. Además, contar con procedimientos de cobranza más organizados generaría confianza en los clientes, consolidando relaciones comerciales de largo plazo. En una perspectiva futura, un proceso mejorado de recobro aportaría sostenibilidad financiera, ayudaría a minimizar riesgos y aseguraría que la cooperativa se mantenga firme en un mercado que no deja de crecer.

Desde una visión más amplia, los efectos de una gestión de cartera eficiente trascienden a la propia organización. Una mejora en este frente no solo impacta la estabilidad de CLEIDA, sino que también contribuye al crecimiento económico de la región a través de la generación de empleo, el aporte al PIB y la reducción del desempleo. Incluso,

este proyecto podría servir como guía para otras empresas del sector, al ofrecer un esquema de mejora que puede adaptarse a diferentes realidades organizacionales.

La viabilidad de este proyecto es alta, ya que CLEIDA cuenta con registros históricos de ventas, clientes, facturación y pagos. Esta información, aunque hoy en día no está estructurada para un manejo ágil del cobro, constituye una base sólida para llevar a cabo un análisis profundo y diseñar soluciones específicas. Con la iniciativa, se lograría una gestión más ordenada y trazable de la cartera, reduciendo la morosidad y mejorando la liquidez de la empresa.

En el plano organizacional, la gerencia reconoce que la gestión de cartera es un pilar estratégico. De hecho, el proyecto cuenta con el respaldo del Gerente Comercial y de Mercadeo, Sebastián Amaya, quien se ha comprometido a apoyar la asignación de recursos y la supervisión de las acciones. Además, la cultura de CLEIDA, caracterizada por su apertura al cambio y a la mejora continua, ofrece un terreno favorable para la adopción de nuevas metodologías sin que se prevea una resistencia significativa.

Para asegurar el éxito de esta iniciativa, se propone un plan dividido en fases. Este incluirá la definición y estandarización de procesos de cobranza, la capacitación del personal para garantizar la correcta aplicación de los nuevos lineamientos, la implementación de herramientas de control y seguimiento en tiempo real, y el diseño de un plan de comunicación con los clientes, de manera que estén informados sobre los cambios y se refuerce la confianza en la relación comercial.

En conclusión, la menora del proceso de recobro de cartera en CLEIDA se perfila como una iniciativa de alto impacto y plenamente factible. Sus beneficios se reflejarán en mayor liquidez, eficiencia operativa y sostenibilidad financiera. En un mercado con perspectivas de expansión, fortalecer la cobranza es esencial para aprovechar las oportunidades, mejorar la rentabilidad y garantizar la permanencia de la cooperativa en el largo plazo.

Gracias al respaldo gerencial, a la disponibilidad de información histórica y a una cultura organizacional que favorece el cambio, este proyecto tiene el potencial de transformar de manera significativa la gestión de cartera en CLEIDA. Desde una mirada estratégica, implementar una mejora en el proceso de recobro no solo maximizará el retorno de las ventas, sino que también reducirá riesgos financieros y reforzará la posición competitiva de la cooperativa en el sector de distribución de neumáticos en Colombia.

## **4 Marco Institucional.**

### **4.1 Información General de la Empresa.**

La cooperativa de logística e importadora de autopartes o por el acrónimo creado por sus fundadores CLEIDA, es una cooperativa que agrupa una red de más de 40 centros de servicios automotrices, fundada en septiembre del 2019. (Cleida, 2023).

CLEIDA surge de la unión de varios distribuidores de neumáticos a nivel nacional, con la idea de importar llantas de forma directa sin tener que incluir terceros que aumenten el costo en el proceso de compra bajo un modelo de cooperativismo de acuerdo con las necesidades y forma de realizar negocios de la región y público objetivo.

La cooperativa se enfoca en la venta de llantas nuevas distribuyendo a sus 40 asociados principalmente marcas como: Bridgestone, Firestone y Goodyear para el segmento premium y Aeolus, Wind Power línea económica para el segmento medio. También comercializa lubricantes, baterías, rines, filtros y otras autopartes de lujo.

Al ser una organización dentro del marco de las cooperativas es una institución que tiene como función principal generar beneficios para los asociados y no generar utilidades, por lo que el objetivo social es poder adquirir productos de manera directa para venderlos a precios más asequibles a los asociados incrementando su margen de ganancia al momento de distribuirlos al mercado y adicional a ello, dar otro tipo de beneficios más enfocados a la calidad de vida (capacitaciones, medicinas prepagas, rondas de negocios, entre otros) financiados mediante el ejercicio de la operación y asociados al costo de la misma.

A cierre del 2023 CLEIDA generó ingresos por un valor de \$10.521.074.931 millones de pesos y unos costos de \$9.724.680.766 millones de pesos, la utilidad cerró en \$19.586.417 (Cleida, 2023), comportamiento financiero estándar en el sector de las cooperativas.

### **4.2 Referentes estratégicos.**

La cooperativa desde su fundación se rige bajo los siguientes referentes estratégicos, que son los que definen la operación y el foco del diseño de estrategias a largo plazo y son tomados de referencia del documento Procedimiento de cobro CLEIDA, 2022.

- Misión: En CLEIDA generamos acciones encaminadas a propiciar oportunidades que permitan el desarrollo integral sostenible de sus asociados, colaboradores,

familias, organizaciones y comunidad brindándoles beneficios económicos, culturales y sociales. (Cleida, 2023).

- Visión: CLEIDA en el 2025 será la primera opción socioeconómica para sus asociados. Lograremos un crecimiento sostenido y equilibrado, con productos y servicios de calidad atendiendo a los asociados en sus diferentes ciclos de vida y apoyándolos para su bienestar integral, comprometida con los principios y fines de la economía solidaria, generando confianza y solidez. (Cleida, 2023).

#### Principios:

- Adhesión abierta y voluntaria
- Gestión democrática por parte de los asociados
- Participación económica de los asociados
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Intereses por la comunidad (Cleida, 2023)

#### Valores:

- Cooperación: En CLEIDA la cooperación se refiere a la colaboración activa para lograr objetivos comunes mediante el fomento de un ambiente de apoyo mutuo para el éxito general de todos los asociados.
- Honradez: La honradez es actuar con integridad y transparencia en todas las transacciones y relaciones dentro y fuera de la cooperativa, promoviendo la sinceridad y claridad en negociaciones, informes financieros y comunicaciones. La honradez en CLEIDA es la forma de construir confianza entre los miembros y con los clientes para mantener relaciones comerciales sólidas y duraderas.
- Eficiencia: En la cooperativa eficiencia es optimizar procesos, reducir costos innecesarios y mejorar la logística en la distribución de llantas. La eficiencia permite a CLEIDA ofrecer productos de manera oportuna y económica, beneficiando a todos los asociados.
- Honestidad: Para CLEIDA esto significa actuar de manera sincera y justa en todas las interacciones con socios, clientes y dentro del equipo de trabajo. La honestidad

es clave para mantener una buena reputación y asegurar que todas las partes cumplan con sus compromisos de manera justa.

- Excelencia: Para CLEIDA esto implica ofrecer productos y servicios que cumplan con los más altos estándares y superar las expectativas de los clientes. La excelencia también se refleja en la mejora continua de procesos y en la capacitación constante del personal para mantenerse al día con las mejores prácticas del sector.
- Compromiso: El compromiso en CLEIDA es el grado de dedicación y responsabilidad que cada miembro muestra hacia la cooperativa y sus objetivos cumpliendo con los acuerdos y obligaciones, aportando esfuerzos constantes para mejorar las operaciones y contribuir al éxito general de la cooperativa.
- Lealtad: La lealtad es mantener relaciones de apoyo y fidelidad hacia la cooperativa y sus miembros fomentando un ambiente de confianza y colaboración, donde cada miembro se siente valorado y comprometido con el éxito colectivo.
- Equidad: La equidad en CLEIDA se refiere a la justicia y la igualdad en el trato de todos los miembros de la cooperativa garantizando que todos los asociados reciban una participación justa en las ganancias y en la toma de decisiones con imparcialidad y respeto.
- Flexibilidad: CLEIDA cree en la capacidad de adaptarse y responder a los cambios y desafíos del entorno de manera ágil siempre con apertura a nuevas ideas, ajustar procesos según las necesidades del mercado y adaptarse a cambios en la demanda o en las condiciones operativas permitiendo a la cooperativa mantenerse competitiva y eficiente ante los desafíos que se puedan presentar. (Cleida, 2023).

Los objetivos comerciales y core de la organización tomados de la presentación comercial para los clientes (CLEIDA, 2023), son:

- Ofrecer los mejores productos con el menor margen de comercialización.
- Adaptación a la dinámica del mercado de llantas, competitividad.
- Eliminar la intermediación de comercialización bajo importación y negociación directa.

- Asesoría en la correcta aplicación de productos y costo por kilómetro.

### 4.3 Estructura Organizacional.

A la fecha la operación de la cooperativa está compuesta por un grupo de 10 profesionales que gestionan todos los procesos de la organización previamente documentados, como se muestra en el siguiente organigrama:

#### Ilustración 1:

*Organigrama CLEIDA*



*Nota:* Creación Propia con base en la entrevista Gerente General.

El siguiente mapa de procesos de CLEIDA documentado y creado para este proyecto, tiene como objetivo facilitar la comprensión de las actividades clave que intervienen en la cadena de valor de la cooperativa, desde la compra de los productos hasta la entrega final del mismo a los asociados.

**Ilustración 2:**

*Macroprocesos CLEIDA*



*Nota:* Creación Propia con base en la entrevista Gerente General.

**4.4 Productos o servicios ofertados.**

En su enfoque para competir, CLEIDA busca cubrir y diferenciarse frente a sus competidores en mercado por tres factores importantes que son calidad, precio y asesoría comercial a la medida, mediante la venta de marcas premium, médium y económicas, ofreciendo más que un producto, un modelo de negocio en el nicho de los distribuidores de llantas y autopartes que garantiza cuánto va a marginar el asociado que compra al por mayor y a algunos clientes directos que ya son usuarios finales de los productos.

Estos principios representan el marco para la comercialización de productos con alcance nacional principalmente en las ciudades indicadas en el siguiente mapa, donde la fuerza comercial está distribuida de la siguiente manera de acuerdo con la ubicación.

**Ilustración 3:**

*Ubicaciones CLEIDA*



*Nota: Tomado de CLEIDA (2023).*

**Ilustración 4:**

*Diagrama junta de socios*



*Nota: Tomado de CLEIDA (2023).*

CLEIDA tiene un amplio catálogo de productos, sin embargo, la comercialización principal es de llantas nuevas en marcas de alto reconocimiento y calidad, para automóviles, camionetas y camiones.

**Ilustración 5:**

*Marcas ofrecidas por CLEIDA*



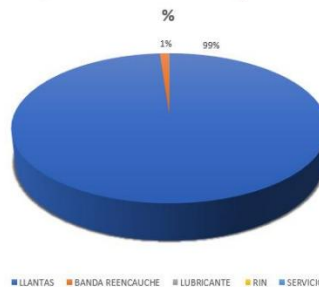
*Nota: Tomado de CLEIDA (2023).*

El catálogo de productos que maneja la cooperativa tiene alrededor de 1000 referencias de diferentes productos dentro de las autopartes que comercializa y para el 2023 las ventas estuvieron distribuidas como se indica a continuación por tipo de producto:

**Ilustración 6:**

*Distribución ventas CLEIDA*

LINEA	VALOR	%
LLANTAS	10.353.787.737,69	98,85%
BANDA REENCAUCHE	112.922.558,00	1,08%
LUBRICANTE	4.285.710,00	0,04%
RIN	2.731.092,00	0,03%
SERVICIOS	635.766,81	0,01%
TOTAL	10.474.362.864,50	100,00%



*Nota: Adaptado de CLEIDA (2023).*

#### 4.5 Análisis del sector de autopartes.

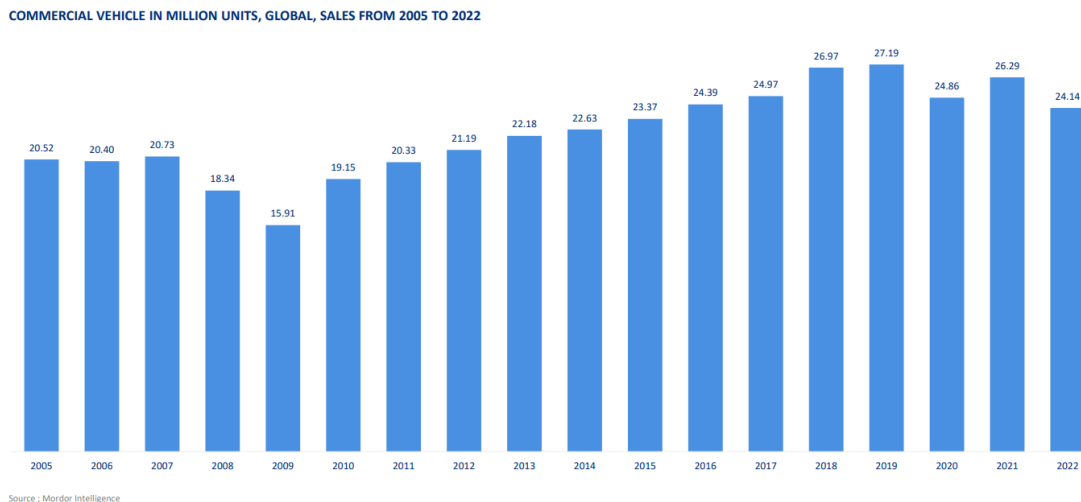
CLEIDA actualmente hace parte del sector de comercialización de neumáticos, este sector en los últimos años ha tenido una constante evolución debido a factores como las nuevas tendencias de movilidad, los avances tecnológicos y la situación de la economía global en general. El mercado de neumáticos de Colombia alcanzó un valor de 1,41 millones de dólares en 2024. Se estima que el mercado crecerá a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 4,50% durante 2025-2034, se espera que alcance un valor de alrededor de 2,02 millones de dólares en 2034. (EMR, 2024).

Así mismo, debido a que las ventas de vehículos han aumentado, En agosto del 2025, el sector automotor alcanzó las 21.285 unidades registradas, lo que representa un crecimiento del 29% frente al mismo mes del 2024. (FENALCO, 2025). Se está generando una base de clientes más amplia para los fabricantes de neumáticos y, a su vez, impulsa la demanda de neumáticos de mejor rendimiento y mayor fiabilidad. Diversos fabricantes de vehículos están autorizando activamente a diferentes productores de neumáticos para que suministren productos destinados a vehículos de alto rendimiento y vehículos pesados, incluyendo automóviles y vehículos comerciales. (Mordor Intelligence, 2022). Como resultado, se espera que el mercado de neumáticos automotrices registre un crecimiento significativo impulsado por el aumento en las ventas de vehículos a nivel global.

Esto lo podemos ver reflejado en el siguiente gráfico:

#### Ilustración 7:

*Vehículos millones de unidades, global, ventas 2005-2022*



Nota: Tomado de Mordor Intelligence (2022).

Esta dinámica de crecimiento local se complementa con el entorno global. S&P Global Mobility reporta que en 2025 el pronóstico de producción de vehículos ligeros fue revisado al alza frente a meses previos, con fuerte tracción en China (ventas y producción de dos dígitos en NEV) y ganancias sólidas en Norteamérica; Europa por su parte tiene algunos cambios puntuales, pero en general va mejorando en varios mercados. En consolidado, el pronóstico mensual pasó a ser mejor, más optimista, impulsando también la demanda de llantas para equipo original y de alto rendimiento. (S&P Global, 2025).

Las principales empresas en el mercado global de neumáticos automotrices se están enfocando en mejorar el rendimiento de sus productos mediante diversas tecnologías y métodos. Estas compañías están invirtiendo fuertemente en investigación y desarrollo (I+D) para obtener una ventaja competitiva. Además, los fabricantes de neumáticos están utilizando nuevas tecnologías en la producción que expanden los límites de tamaño, velocidad y características de rendimiento. (Mordor Intelligence, 2022).

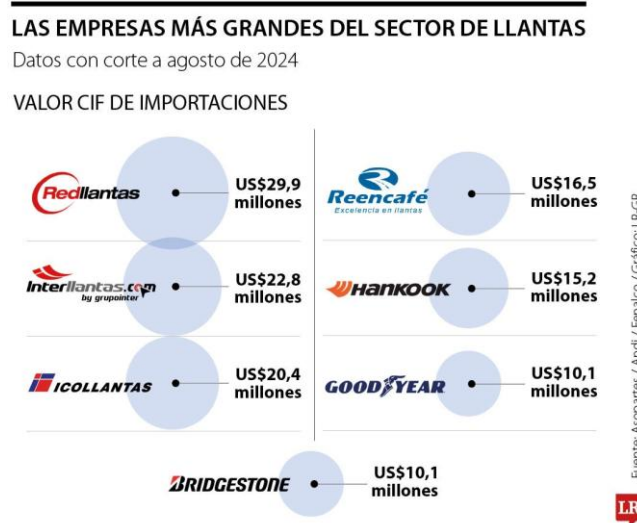
Todo lo anterior se enfoca a nivel global, ahora para el mercado de las llantas colombiano que es en donde se ubica CLEIDA, ha venido cambiando a lo largo de los años, a finales de la década de los noventa y comienzos del 2000, Uniroyal, Icollantas-BF Goodrich, Michelin, Pirelli, Bridgestone y Goodyear eran las principales marcas que dominaban el mercado. (Motor, 2019).

Pero por los altos precios de producción en Colombia muchas de estas empresas dejaron de producir, por ejemplo, Michelin y Goodyear el cual se enfoca ahora únicamente en la fabricación de llantas para buses y camiones. Esta parada de la producción nacional ha incrementado la dependencia de las importaciones, según cifras oficiales de la DIAN, en 2024 Colombia importó autopartes por un valor de USD \$3.132 millones, un crecimiento del 3,79% frente al 2023. (DIAN, 2024). Esto representa una gran oportunidad para CLEIDA ya que el crecimiento del sector automotriz y la demanda de insumos importados abren espacio para fortalecer la posición de la empresa.

En el siguiente gráfico podemos observar los principales importadores de llantas Con base en cifras de la Asociación del Sector Motriz y sus Partes, Asopartes, a corte de agosto de 2024.

### Ilustración 8:

#### Las empresas más grandes del sector de llantas



Nota: Tomado de La República (2024).

Por último, es importante mencionar las nuevas tecnologías dentro del sector, por ejemplo, los nuevos carros eléctricos o híbridos, las llantas para estos carros tienen características y tecnología que las hacen diferentes. Estos automóviles requieren neumáticos con características diferentes a los convencionales. Según algunas investigaciones, los vehículos eléctricos pesan entre un 15 % y un 30 % más que los de combustión interna, lo que exige llantas con mayor capacidad de carga y durabilidad (Society of Tribologists and Lubrication Engineers, 2025). Además, por si motor instantáneo y la necesidad se más autónomos, los fabricantes desarrollan neumáticos con menor resistencia al rodamiento y materiales que reducen el ruido y el calor generado durante el uso (Automotive World, 2024).

Complementando este análisis, es relevante destacar que el sector global de autopartes y accesorios alcanzó un valor de USD 2 billones en 2024 y se proyecta que llegará a USD 2,4 billones en 2030, impulsado por la creciente demanda de vehículos, la innovación tecnológica y la integración de componentes avanzados en los automóviles (GlobeNewswire, 2025). En Latinoamérica, el mercado de autopartes y componentes automotrices también muestra un crecimiento robusto, con un valor de USD 56,13 mil millones en 2024 y una proyección de alcanzar USD 106,36 mil millones en 2034, impulsado por el aumento en la flota de vehículos, la digitalización en la distribución de repuestos y la adopción de vehículos eléctricos.

Además, la región experimenta una tendencia hacia la localización de la producción de autopartes, lo que permite a los fabricantes responder más ágilmente a las necesidades del mercado y reducir los riesgos de interrupciones en la cadena de suministro (Expert Markets Research, 2025). La industria está evolucionando rápidamente debido a la adopción de materiales más ligeros y resistentes, el desarrollo de componentes inteligentes y la integración de tecnologías como la inteligencia artificial y el Internet de las Cosas (IoT) en los sistemas automotrices. Este avance tecnológico no solo responde a las exigencias de eficiencia y sostenibilidad, sino que también genera nuevas oportunidades para los fabricantes de autopartes, quienes deben adaptarse a ciclos de innovación más cortos y a una mayor personalización en la demanda de los consumidores (Dataintel, 2024; 360iResearch, 2025). Estas dinámicas globales y regionales refuerzan la importancia estratégica de la innovación, la adaptación tecnológica y la diversificación de productos en el sector de autopartes.

## 5. Marco de Referencia.

En el contexto de este proyecto es importante definir el concepto de “recobro de cartera” el cual consiste en la gestión y recuperación efectiva de los pagos adeudados por los clientes, es una función crítica en la gestión financiera de cualquier empresa, particularmente en aquellas con ciclos de venta prolongados, como es el caso de una importadora de autopartes. La cartera se convierte también en una manera de apalancamiento para las empresas, entendiéndose este como el uso de recursos externos para fortalecer la rentabilidad y la liquidez de la empresa. En la recuperación de cartera, permite sostener la operación y financiar estrategias de cobro sin afectar el capital propio, siempre que se gestione con equilibrio para evitar riesgos de endeudamiento haciéndola relevante para la operación de la organización, por lo que se debe dar una prioridad operativa y de procesos para su recuperación. “El objetivo es hacer que la organización se maneje con eficiencia y eficacia. Se trata de propiciar un manejo técnico, humano y transparente en el proceso tan delicado de la administración y la asignación de los recursos financieros en las organizaciones productoras de bienes y/o servicios.” (Pastor, 2009). Adicionalmente, la evidencia contemporánea respalda que una gestión técnica y transparente de cuentas por cobrar es clave para la eficiencia y la sostenibilidad financiera: IFRS 9 exige reconocer pérdidas crediticias esperadas sobre cuentas por cobrar (enfoque simplificado), fortaleciendo la gobernanza del cobro; y estudios recientes confirman que la gestión del capital de trabajo incluida cartera se asocia positivamente con el desempeño y la liquidez de las firmas. (IFRS, 2024).

Tener un proceso bien estructurado para el recobro de cartera es clave cuando se busca mejorar la gestión financiera de una organización. No se trata solo de cobrar más rápido, sino de organizar el proceso de manera que el flujo de caja se mantenga estable y los riesgos de liquidez se reduzcan. Un esquema de este tipo permite fijar políticas claras, clasificar a los clientes según el nivel de riesgo que representan y usar herramientas que automaticen el seguimiento y la cobranza. Con esto, los pagos se recuperan de forma más ágil y se evita que la morosidad afecte de manera grave los estados financieros. Al mismo tiempo, la empresa logra operar con mayor estabilidad y contar con efectivo disponible en menos tiempo, lo que facilita cubrir sus obligaciones, aprovechar nuevas oportunidades de negocio y tomar decisiones estratégicas con más seguridad.

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta fundamental comprender la importancia que tiene el recobro de cartera en la estabilidad financiera de las empresas. Cuando este

proceso no se gestiona de manera adecuada, puede generar impactos negativos que comprometen la solidez económica de la organización. Por esta razón, en los próximos apartados de este trabajo se presentarán distintas teorías financieras aplicadas a la gestión de cartera, las cuales servirán como sustento conceptual para el análisis. Del mismo modo, se revisarán buenas prácticas en materia de recobro que han sido utilizadas por expertos y que han demostrado ser efectivas para optimizar la recuperación de deudas. También se abordarán modelos de recobro que ayudan a estructurar el proceso con mayor eficiencia, junto con políticas y procedimientos recomendados por diferentes autores para establecer lineamientos claros en la administración de cuentas por cobrar. Finalmente, se incluirá la revisión de indicadores clave que permiten medir el desempeño del recobro de cartera, con el fin de evaluar la efectividad la mejora propuesta y ajustar las estrategias en función de los resultados.

### **5.1 Fundamentos de la Gestión Financiera Empresarial.**

La gestión financiera se ha convertido en un pilar central dentro de la administración de las empresas modernas. No se trata solo de manejar los recursos monetarios, sino de tomar decisiones y llevar a cabo acciones que permitan aprovechar al máximo esos recursos, con el propósito de aumentar el valor de la organización y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. En el escenario actual, marcado por la inestabilidad económica y una competencia cada vez más fuerte, la gestión financiera adquiere un rol estratégico: atraviesa prácticamente todas las decisiones que se toman en la empresa y termina definiendo, en gran medida, su capacidad de mantenerse y competir en el mercado.

Según Ross et al. (2021), la gestión financiera corporativa se define como "el área de las finanzas que se ocupa de las decisiones financieras que toman las empresas y las herramientas y análisis utilizados para tomar estas decisiones" (p. 4). Esta definición subraya la naturaleza multifacética de la disciplina, que abarca desde la evaluación de proyectos de inversión hasta la gestión del capital de trabajo, pasando por las decisiones de financiamiento y la administración integral de los recursos organizacionales.

La importancia estratégica de la gestión financiera radica en su capacidad para crear valor empresarial mediante la optimización de decisiones fundamentales que determinan la supervivencia y prosperidad organizacional. Las finanzas combinan cuatro elementos principales: los principios financieros gestados durante la amplia historia empresarial; la continua innovación de productos, servicios y mercados financieros; el enorme desarrollo tecnológico de los sistemas de comunicación y gestión de la información; y el aprendizaje

que brindan los frecuentes cambios del entorno económico Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2023). La interrelación e interdependencia de estas decisiones determinan la capacidad de la empresa para generar flujos de efectivo sostenibles, mantener su liquidez y adaptarse a los cambios del entorno competitivo.

Brigham y Ehrhardt (2023) enfatizan que "el objetivo primordial de la gestión financiera es maximizar el valor de la empresa para sus propietarios, lo cual se logra mediante decisiones que optimicen la utilización de recursos y generen retornos superiores al costo de capital" (p. 15). Este enfoque de maximización del valor requiere una comprensión profunda de los mercados financieros, los principios de valuación y la gestión integral del riesgo, elementos que se integran en un marco conceptual coherente para la toma de decisiones estratégicas.

La gestión financiera moderna se fundamenta en principios teóricos sólidos que incluyen la relación riesgo-rendimiento, el valor del dinero en el tiempo, la diversificación del riesgo y la eficiencia del mercado. Estos principios proporcionan la base teórica para evaluar alternativas de inversión, estructurar el financiamiento óptimo y gestionar los riesgos inherentes a la actividad empresarial (Van Horne & Wachowicz, 2018). La aplicación de estos principios permite a los gestores financieros tomar decisiones informadas que contribuyan a la creación sostenible de valor empresarial y al fortalecimiento de la posición competitiva de la organización.

En el contexto de las pequeñas y medianas empresas, como las cooperativas, la gestión financiera adquiere características particulares debido a las limitaciones de acceso a mercados de capital y la necesidad de optimizar recursos escasos. Block et al. (2022) señalan que "las empresas más pequeñas enfrentan desafíos únicos en la gestión financiera, incluyendo limitaciones de liquidez, acceso restringido al crédito y mayor dependencia del capital de trabajo" (p. 87). Esta realidad exige enfoques adaptados que consideren las restricciones específicas y las oportunidades disponibles para este tipo de organizaciones.

La función financiera en las organizaciones modernas ha evolucionado desde un rol puramente administrativo hacia una posición estratégica que influye en todas las decisiones corporativas. Damodaran (2016) argumenta que "la gestión financiera moderna requiere una perspectiva holística que integre consideraciones estratégicas, operativas y de mercado para crear valor sostenible" (p. 23). Esta evolución refleja la creciente complejidad del entorno empresarial y la necesidad de enfoques sofisticados para la

gestión de recursos financieros que contribuyan al crecimiento y sostenibilidad organizacional.

## **5.2 Áreas Funcionales de la Gestión Financiera y su Contribución al Crecimiento Empresarial.**

### **5.2.1 Gestión Contable y Sistemas de Información Financiera.**

La gestión contable constituye el clave para la gestión financiera empresarial, proporcionando la información fundamental necesaria para la toma de decisiones estratégicas y el control organizacional. Gitman y Zutter (2021) establecen que "los sistemas contables proporcionan el marco estructural para capturar, procesar y comunicar información financiera que permite evaluar el desempeño empresarial y planificar el futuro" (p. 87). La contabilidad trasciende el simple registro de transacciones para convertirse en una herramienta de análisis que facilita la comprensión del desempeño organizacional y la identificación de oportunidades de mejora.

Los sistemas de información contable modernos integran múltiples dimensiones del desempeño empresarial, incluyendo aspectos financieros, operativos y estratégicos. Estos sistemas proporcionan la base para la elaboración de estados financieros, el análisis de rentabilidad, la evaluación de eficiencia operativa y la planificación financiera a corto y largo plazo (Keown et al., 2017). La calidad y oportunidad de la información contable determina la efectividad de las decisiones gerenciales y la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno competitivo.

La contabilidad de costos y la contabilidad gerencial emergen como componentes críticos que permiten la asignación precisa de recursos y la evaluación de la rentabilidad por productos, servicios o unidades de negocio. Moyer et al. (2022) argumentan que "los sistemas de contabilidad gerencial proporcionan información detallada sobre costos, márgenes y rentabilidad que es fundamental para la optimización de operaciones y la maximización del valor empresarial" (p. 234). Esta información permite identificar actividades generadoras de valor y áreas que requieren mejoras operativas.

La implementación de sistemas de control interno efectivos constituye otro aspecto fundamental de la gestión contable que contribuye al crecimiento empresarial mediante la prevención de errores, fraudes e ineficiencias. Estos sistemas aseguran la integridad de la información financiera y facilitan el cumplimiento de requisitos regulatorios, generando

confianza entre stakeholders y mejorando el acceso a financiamiento externo (Cornett et al., 2018).

### **5.2.2 Tesorería y Gestión de Liquidez.**

La función de tesorería representa el corazón operativo de la gestión financiera, encargada de asegurar la disponibilidad de recursos líquidos necesarios para sostener las operaciones empresariales y aprovechar oportunidades de crecimiento. Parrino et al. (2023) definen la gestión de tesorería como "la administración de los flujos de efectivo, la optimización de la liquidez y la gestión de riesgos financieros para asegurar la continuidad operativa y maximizar el valor empresarial" (p. 456).

La gestión eficiente de tesorería involucra la planificación y control de flujos de efectivo, la optimización de inversiones temporales de excedentes, la gestión de relaciones bancarias y la administración de riesgos de tipos de cambio e interés. Estas actividades requieren un balance delicado entre mantener suficiente liquidez para operaciones y emergencias, mientras se minimizan los costos de oportunidad de mantener efectivo ocioso (Ehrhardt & Brigham, 2019).

La proyección precisa de flujos de efectivo constituye una competencia crítica de tesorería que permite anticipar necesidades de financiamiento y optimizar el uso de recursos disponibles. Madura (2018) señala que "la capacidad de predecir y gestionar flujos de efectivo determina la estabilidad operativa y la capacidad de aprovechamiento de oportunidades de inversión" (p. 289). Esta capacidad predictiva permite a las empresas mantener niveles óptimos de liquidez sin sacrificar rentabilidad.

La gestión de relaciones bancarias y el acceso a líneas de crédito flexibles proporcionan un respaldo financiero crucial para empresas en crecimiento. La diversificación de fuentes de financiamiento y el mantenimiento de relaciones sólidas con instituciones financieras amplían las opciones disponibles durante períodos de expansión o dificultades temporales (Fabozzi & Peterson, 2020).

### **5.2.3 Gestión del Capital de Trabajo.**

El capital de trabajo representa la inversión en activos corrientes necesaria para sostener las operaciones empresariales y constituye uno de los determinantes más críticos del éxito financiero organizacional. Van Horne y Wachowicz (2018) establecen que "la gestión eficiente del capital de trabajo determina la capacidad de la empresa para

mantener operaciones fluidas, aprovechar oportunidades de crecimiento y generar retornos superiores sobre la inversión" (p. 445).

Los componentes del capital de trabajo incluyen inventarios, cuentas por cobrar, efectivo y cuentas por pagar, cada uno requiriendo estrategias específicas de optimización que contribuyan al desempeño general de la organización. La gestión de inventarios debe balancear la necesidad de mantener niveles suficientes para satisfacer la demanda con los costos de almacenamiento y obsolescencia (Smart et al., 2021). Esta optimización requiere sistemas de planificación de demanda, gestión de proveedores y control de calidad que aseguren la disponibilidad de productos mientras minimizan la inversión en capital de trabajo.

La administración de cuentas por pagar representa una fuente importante de financiamiento operativo que debe gestionarse para mantener relaciones positivas con proveedores mientras se optimizan los términos de pago. Haugen (2019) argumenta que "la gestión estratégica de cuentas por pagar permite aprovechar el financiamiento de proveedores sin comprometer relaciones comerciales críticas" (p. 356). Esta gestión incluye la negociación de términos favorables, el aprovechamiento de descuentos por pronto pago cuando sea económicamente ventajoso y el mantenimiento de cronogramas de pago que optimicen el flujo de efectivo.

El ciclo de conversión de efectivo emerge como una métrica fundamental que integra todos los componentes del capital de trabajo y mide la eficiencia global de su gestión. La optimización de este ciclo libera recursos financieros que pueden utilizarse para inversiones productivas, reduciendo la dependencia de financiamiento externo y mejorando la rentabilidad organizacional (Bodie et al., 2020).

#### **5.2.4 Planificación y Control Financiero.**

La planificación financiera constituye el proceso mediante el cual las organizaciones establecen objetivos financieros, desarrollan estrategias para alcanzarlos y monitorean el progreso hacia su consecución. Esta función integra todas las demás áreas financieras en un marco coherente que guía la toma de decisiones y asegura la alineación entre objetivos estratégicos y recursos disponibles (Block et al., 2019).

El proceso de planificación financiera incluye la elaboración de presupuestos operativos y de capital, la proyección de estados financieros y el desarrollo de escenarios alternativos que permitan evaluar el impacto de diferentes estrategias. Estos instrumentos

proporcionan una hoja de ruta para el crecimiento empresarial y facilitan la identificación temprana de desviaciones que requieran acciones correctivas (Ross et al., 2018).

Los sistemas de control financiero complementan la planificación mediante el monitoreo continuo del desempeño actual contra objetivos establecidos, facilitando la identificación de variaciones y la implementación de medidas correctivas oportunas. Damodaran (2020) establece que "los sistemas efectivos de control financiero permiten la gestión proactiva del desempeño empresarial y la optimización continua de resultados" (p. 178).

### **5.3 Teoría de la gestión.**

La administración de las empresas en este nuevo siglo está en el constante desafío de desarrollar modelos que se puedan adaptar fácilmente y que permitan optimizar los resultados a medida que cualquier empresa opera en su industria. En este contexto, han surgido diversos modelos de gestión que funcionan como herramientas diseñadas específicamente para fomentar el mejoramiento continuo. Según (Román, 2012) "un modelo de gestión es la manera en que se organizan y combinan los recursos con el fin de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones establecidos. La efectividad de un modelo de gestión depende de cómo se definan las prioridades del sistema".

A lo largo del tiempo, la teoría de gestión ha experimentado una evolución significativa, adaptándose a los cambios en el entorno empresarial y a las necesidades de las organizaciones. Según (Zornoza & Dalmau Porta, 2009) "Desde las primeras teorías de la administración hasta la actualidad, el pensamiento administrativo ha ido evolucionando, y el papel y el contenido de las funciones de administración han ido ampliándose y transformándose en busca de una continua adaptación" (p. 6). Para otros autores como (Corado & Galeros, 2017) "la gestión es más bien un conjunto de acciones que por su aplicación en lo empresarial abarca y toma en cuenta lo relacionado con la administración y funcionamiento de un negocio" (pág. 44).

Esta evolución ha llevado a los gerentes a adoptar diferentes enfoques de gestión para enfrentar los retos que se presentan en el ámbito empresarial. Para (Robbins & Judge, 2010), la gestión se define como "la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas" (p. 10), destacando que el objetivo es lograr que las tareas se lleven a cabo de forma óptima en las diferentes áreas de la estructura organizacional con el fin de alcanzar la máxima productividad.

Por lo tanto, un modelo de gestión se convierte en una herramienta que permite la organización de un proceso con el objetivo de alcanzar ciertos resultados esperados y planeados por cualquier empresa, a través de la adecuada selección y utilización de los recursos disponibles. En el presente trabajo de investigación, es fundamental comprender cómo un modelo de gestión puede servir como base para estructurar de manera eficiente un proceso específico de recobro de cartera.

#### **5.4 Gestión de cuentas por cobrar.**

La gestión de cuentas por cobrar es un componente esencial en la administración financiera de cualquier organización, debido a que esta influye directamente en su flujo de caja y en su capacidad para operar de manera eficiente. Según (Díaz, 2007) Las cobranzas pertenecen a una de las actividades que requieren de un proceso minucioso, integrado y controlado para obtener óptimos. Estos resultados deberán permitir prevenir la morosidad y garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa. Por esta razón, es crucial analizar las teorías de gestión aplicadas a este proceso para entender cómo optimizarlo y minimizar el riesgo financiero asociado a la falta de pago por parte de los clientes.

Para (Pinedo, 2013) “Estas cuentas representan derechos exigibles originados por ventas, que luego pueden hacerse efectivos” (pág. 6). Las cuentas por cobrar representan para la empresa un derecho exigible que se realizara efectivo en el corto plazo, contribuye a dinamizar la parte financiera de la organización, con relación al cumplimiento de políticas y procedimientos que establecen los plazos sobre el otorgamiento de créditos, medir la capacidad de pago de los clientes con la finalidad de evitar a instancias legales.

Las cuentas por cobrar son entonces un valor monetario que se espera recuperar en un periodo específico, según ciertas políticas que la empresa establezca. Estas cuentas, desde una perspectiva financiera, pueden llegar a ser fundamentales para la sostenibilidad de un negocio, pero como se ha mencionado a lo largo de este análisis teórico, es necesario tener precaución al manejar esta forma de pago. Según (Sanchez, 2019), las políticas de crédito y la implementación de procesos adecuados para evaluar correctamente el crédito otorgado proporcionan a la empresa una solidez que evita que las cuentas por cobrar crezcan de manera desproporcionada o se conviertan en incobrables. De lo contrario, se corre el riesgo de enfrentar problemas de iliquidez, pérdidas significativas e, incluso, el cese de operaciones.

Sin embargo, como se mencionan en el libro de Finanzas corporativas de Jonathan Berk y Peter DeMarzo pese a los mecanismos de control implementados en una organización

para conceder créditos, así mismo de la confianza depositada en los consumidores y de la eficaz tarea que lleva el departamento de cobranzas, continuamente existirán consumidores que no cubran sus obligaciones deudoras dentro del plazo de pago, surgiendo de esta forma las cuentas incobrables, las cuales representan el precio que la organización asume por determinados clientes que no cancelarán sus deudas a tiempo, generando a la compañía un gasto operativo. Es decir, que es casi inevitable que dentro de las empresas no exista la labor de las cobranzas, ya que siempre podrá existir la posibilidad de un cliente que no realice sus pagos a tiempo. (Berk & DeMarzo , 2008).

Después de haber analizado las perspectivas de diversos autores, podemos llegar a la conclusión de que las cuentas por cobrar en las empresas representan los derechos que poseen sobre los bienes, servicios u otros conceptos vendidos a crédito, los cuales se convertirán en efectivo en el corto plazo. Estas cuentas reflejan el derecho que tiene la empresa de exigir a los clientes el pago de las deudas pendientes antes de emprender acciones legales o realizar una conciliación, donde se establecerán los acuerdos para garantizar el cumplimiento de los pagos.

### **5.5 La Criticidad del Recobro de Cartera en el Ecosistema Financiero Empresarial.**

Dentro del complejo ecosistema de la gestión financiera empresarial, el recobro de cartera emerge como una función de importancia crítica que conecta directamente las actividades comerciales con la generación de efectivo, constituyendo el eslabón fundamental entre las ventas realizadas y los recursos financieros disponibles para sostener y expandir las operaciones empresariales. Esta función trasciende la simple actividad de cobranza para convertirse en un determinante esencial de la estabilidad financiera, la liquidez operativa y la capacidad de crecimiento organizacional.

El recobro de cartera representa el punto de convergencia entre la estrategia comercial y la gestión financiera, donde las decisiones de ventas se materializan en flujos de efectivo que alimentan el ciclo operativo empresarial. Weston y Brigham (2018) argumentan que "la eficiencia en el recobro de cartera determina la velocidad con la que las empresas convierten sus esfuerzos comerciales en recursos financieros disponibles, impactando directamente su capacidad de reinversión y crecimiento" (p. 456). Esta conversión eficiente es especialmente crítica para empresas en crecimiento que requieren flujos de efectivo constantes para financiar expansión y capital de trabajo adicional.

La criticidad del recobro de cartera se manifiesta en su impacto directo sobre múltiples dimensiones del desempeño empresarial. Desde la perspectiva de liquidez, un proceso

ineficiente de recobro puede generar presiones de efectivo que comprometan la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones operativas y financieras. Esta situación puede forzar a las organizaciones a recurrir a financiamiento externo costoso o, en casos extremos, a reducir operaciones críticas (Cornett et al., 2024).

En términos de rentabilidad, el recobro eficiente maximiza el valor presente de las ventas realizadas mediante la minimización del tiempo entre la entrega del producto o servicio y la recepción del pago correspondiente. Cada día adicional en el ciclo de cobro representa un costo de oportunidad que reduce el retorno efectivo sobre las ventas y limita la capacidad de reinversión productiva (Ehrhardt & Brigham, 2017). Esta consideración es particularmente relevante en entornos inflacionarios o de altas tasas de interés, donde el valor del dinero en el tiempo amplifica el impacto de retrasos en el cobro.

El recobro de cartera también desempeña un papel fundamental en la gestión del riesgo empresarial, constituyendo la primera línea de defensa contra pérdidas por incobrabilidad que pueden erosionar significativamente la rentabilidad organizacional. Gitman y Zutter (2019) establecen que "los sistemas efectivos de recobro permiten la identificación temprana de señales de deterioro crediticio, facilitando la implementación de medidas preventivas y la minimización de pérdidas potenciales" (p. 578). Esta capacidad de detección temprana es crucial para mantener la calidad de la cartera de clientes y preservar los márgenes de rentabilidad.

## **5.6 Particularidades y características del Recobro de Cartera en Pequeñas Empresas y Cooperativas.**

La gestión del recobro de cartera en pequeñas empresas y cooperativas presenta condiciones particulares que la distinguen de los modelos utilizados por grandes corporaciones. Estas diferencias no solo responden a limitaciones técnicas o financieras, sino también a factores organizacionales, culturales y relacionales que afectan la manera en que se diseñan e implementan las estrategias de cobranza.

Entre las particularidades más relevantes se encuentran la escasez de personal especializado y de sistemas tecnológicos robustos, la fuerte dependencia de relaciones personales con los clientes, la concentración del riesgo en pocos deudores, y una estructura organizativa más flexible pero menos formalizada. En el caso de las cooperativas, además, se suman los principios democráticos, la dualidad de los asociados como clientes y propietarios, y los fines sociales que muchas veces priman sobre criterios estrictamente financieros.

Estas condiciones hacen necesario adoptar un enfoque diferenciado para el diseño de procesos de recobro. La intervención organizacional no puede replicar modelos corporativos, sino que debe ajustarse a la realidad operativa, cultural y económica de estas entidades, reconociendo sus fortalezas y limitaciones.

Block et al. (2019) señalan que "las pequeñas empresas típicamente carecen de recursos especializados para la gestión de crédito y cobranza, lo que las hace más vulnerables a problemas de liquidez derivados de una gestión ineficiente de sus cuentas por cobrar" (p. 156). Esta situación exige procesos simples, accesibles y poco dependientes de la automatización avanzada.

La dependencia de relaciones personales constituye una característica distintiva del recobro de cartera en pequeñas empresas. A diferencia de las grandes corporaciones que pueden aplicar procesos estandarizados y despersonalizados, las pequeñas empresas frecuentemente dependen de relaciones cercanas con sus clientes para facilitar el cobro. Parrino et al. (2018) argumentan que "la gestión de cuentas por cobrar en pequeñas empresas debe balancear la necesidad de mantener relaciones positivas con clientes clave mientras se asegura la recuperación oportuna de fondos" (p. 567).

Otra particularidad relevante es la concentración de riesgo. Una cartera poco diversificada, donde pocos clientes representan un alto porcentaje de los ingresos, incrementa la vulnerabilidad ante impagos. Aunque no siempre se dispone de sistemas avanzados para evaluar riesgo, es posible aplicar criterios básicos de segmentación y seguimiento que contribuyan a mitigar esta exposición (Madura, 2024).

La flexibilidad operativa emerge como una ventaja competitiva potencial para las pequeñas empresas en la gestión del recobro. Su estructura organizacional menos burocrática permite respuestas más rápidas a problemas de cobranza y la implementación de soluciones personalizadas para clientes específicos. Van Horne y Wachowicz (2018) establecen que "la agilidad organizacional de las pequeñas empresas puede convertirse en una ventaja significativa para la gestión eficiente del recobro cuando se aprovecha adecuadamente" (p. 478).

Las cooperativas presentan características únicas que influyen significativamente en la gestión del recobro de cartera, derivadas de su naturaleza jurídica, objetivos organizacionales y estructura de propiedad. Estas organizaciones operan bajo principios de mutualidad y beneficio colectivo que pueden crear tanto oportunidades como desafíos específicos para la gestión de cuentas por cobrar.

La naturaleza dual de los miembros cooperativos, quienes son simultáneamente propietarios y clientes, introduce complejidades adicionales en la gestión del recobro. Gitman y Zutter (2021) observan que "en las cooperativas, la gestión de cuentas por cobrar debe considerar no solo aspectos financieros sino también las implicaciones de las decisiones de cobranza en la gobernanza y cohesión organizacional" (p. 612). Esta dualidad puede generar conflictos de interés y requerir enfoques más consultivos y consensuales para la resolución de problemas de pago.

Los objetivos de servicio social que caracterizan a muchas cooperativas pueden influir en las políticas de crédito y cobranza, priorizando el acceso a productos y servicios por encima de consideraciones puramente financieras. Esta orientación puede resultar en políticas de crédito más flexibles, pero también en mayor exposición al riesgo de incobrabilidad (Brealey et al., 2017).

La toma de decisiones democrática en las cooperativas puede afectar la implementación de políticas de recobro, especialmente cuando involucran medidas que podrían ser percibidas como punitivas hacia los miembros. Ehrhardt y Brigham (2019) sugieren que "las cooperativas deben desarrollar marcos de gobernanza que permitan la implementación efectiva de políticas de recobro sin comprometer los principios democráticos y de mutualidad" (p. 445).

La limitación de recursos financieros y técnicos que frecuentemente caracteriza a las cooperativas, especialmente las de menor tamaño, requiere enfoques innovadores para la gestión del recobro. Estas organizaciones deben maximizar la eficiencia de sus procesos de cobranza utilizando recursos limitados, lo que puede incluir la colaboración con otras cooperativas para compartir mejores prácticas y recursos (Damodaran, 2020).

La gestión moderna del recobro de cartera también debe considerar el impacto de la tecnología financiera y los nuevos modelos de análisis predictivo que permiten una segmentación más precisa de clientes y una optimización de estrategias de cobro. La integración de sistemas de información financiera con herramientas de análisis de datos permite identificar patrones de comportamiento de pago y desarrollar enfoques personalizados que mejoren tanto la efectividad del recobro como la experiencia del cliente (Parrino et al., 2023).

En síntesis, el recobro de cartera constituye una función crítica que conecta todas las áreas de la gestión financiera empresarial, impactando directamente la liquidez, rentabilidad, gestión de riesgos y sostenibilidad comercial. Su optimización es fundamental para asegurar que los esfuerzos comerciales se traduzcan efectivamente en recursos

financieros disponibles para el crecimiento y desarrollo organizacional. Las particularidades de las pequeñas empresas y cooperativas requieren enfoques especializados que consideren sus limitaciones de recursos, estructura organizacional y objetivos específicos.

### **5.7 Buenas Prácticas en el recobro de cartera.**

De acuerdo con el mercado, las prácticas más efectivas asociadas al recobro de cartera son aquellas enfocadas en desarrollar estrategias puntuales y lineamientos claros sobre cómo administrar eficientemente las cuentas por cobrar para optimizar el flujo de efectivo en el menor tiempo posible, al igual que reducir las deudas de clientes para mejorar la salud financiera en general de una organización.

De acuerdo con el autor Joshua Burnett, en su artículo *“One Size does not fit all in the world of account receivables best practices”*, para tener un área de recaudo de cartera sólida y establecida en una compañía según Burnett, “Una clave para tener éxito con un nuevo enfoque a los desafíos internos de cuentas por cobrar (AR) es analizar la estructura interna a lo largo de las líneas fundamentales y el panorama de los clientes actuales. Junto con algunas pautas y principios básicos, esto servirá como base para un nuevo proceso de mejores prácticas” (Burnett, 2005).

Así mismo y desde una perspectiva muchos más preventiva que reactiva, menciona como puntos clave y mejores prácticas a la hora de revisar y/o establecer un modelo los siguientes conceptos que desde el enfoque de este proyecto enmarcamos en tres etapas clave: Prevención, Administración, y Seguimiento y Monitoreo:

#### Prevención:

- Políticas de crédito definidas: Se debe contar con políticas de crédito claras y estructuradas de recobro que permitan previamente a cualquier venta evaluar la solvencia económica de los clientes y mitigar riesgos.
- Manejo oportuno de la facturación: Realizar el envío de las facturas inmediatamente se realiza el proceso de venta ayuda a garantizar el pago oportuno.
- Ofrecer descuentos por pago anticipado: Dar la opción de obtener descuentos por pago anticipado incentiva a los clientes a pagar las facturas con anticipación.

Administración:

- Uso de tecnología: Uso de softwares financieros que automaticen procesos operativos como la facturación eficiente, el seguimiento de los pagos y la administración de las cuentas de los clientes.
- Establecer condiciones de pago: Definir claramente las condiciones de pago de las facturas, incluyendo fechas de vencimiento y posibles penalizaciones por atraso en los pagos.
- Buenas relaciones con clientes: Buscar tener buenas relaciones con los clientes, mediante la comunicación abierta para fomentar los pagos oportunos, previene algunas dificultades respecto a problemas de pago.

Seguimiento y Monitoreo:

- Seguimiento: Tener un proceso estructurado de seguimiento de las cuentas a pagar, donde se incluyan recordatorios de fechas de pago, días de vencimiento e incluso llamadas de cobranza.
- Revisión periódica de las cuentas por cobrar: Es importante incluir en el modelo de recaudo la generación de informes de cartera por edad de mora para identificar la cartera vencida y tomar las medidas adecuadas de acuerdo con la edad de esta.

Desde otra perspectiva el autor Jhon G. Salek. En su artículo “*7 Steps to Optimizae A/R Management*” destaca como desde la perspectiva organizacional actual, la gestión eficaz del modelo de recaudo de cartera es vital para la maximización de los activos de una empresa ya que es lo que permite garantizar el flujo de efectivo constante y como contar con una estrategia clara y de un enfoque muy articulado hacia la gestión del modelo de recaudo atrae un sin número de beneficios que previene los peligros de descuidar este aspecto vital dentro de cualquier operación comercial, según Salek “el recaudo de cartera es uno de los grandes activos de la mayoría de las empresas. En la nueva era de la creación de valor, una estrategia de gestión recaudo de cartera bien articulada es un imperativo” (Salek, 2007).

Salek, enmarca 7 factores clave como mejores prácticas de recobro de cartera dentro de las organizaciones:

- Tener el compromiso de la alta dirección: Es importante garantizar el apoyo incondicional de la alta dirección para promover no solo mejoras en el proceso de administración de recaudo de cartera, sino que la estrategia se ejecute end to end.
- Mejorar la efectividad en el cumplimiento de pedidos y la facturación: El modelo de recaudo debe centrarse en mejorar los procesos de ventas y facturación para evitar desacuerdos con los clientes y los equipos, generar alineación y mejorar la productividad. Esto puede incluir definir dentro de la estructura de recaudo una gerencia capaz de liderar las mejoras y el análisis de los datos para identificar las causas raíz de los factores que puedan entorpecer los procesos de recobro.
- Uso de tecnología: Se debe buscar la automatización de funciones repetitivas para priorizar actividades estratégicas, esto puede incluir la automatización de la priorización de los clientes, la programación de seguimientos y la aplicación de los pagos, lo que conduce a una mayor eficiencia y a una reducción de errores.
- Establecer un enfoque estratégico que conozca toda la organización: Es importante desarrollar una estrategia clara, que sea efectivamente comunicada a todos los niveles de la organización para que la gestión de recobro de cartera no solo se alinee con los objetivos de la empresa si no se ejecute dentro del mismo marco. Esta estrategia debe incluir un enfoque proactivo de los cobros, el compromiso de recibir el pago de acuerdo con los términos, y la comunicación de los avances a todos los miembros de los equipos que de primera mano intervengan en la cadena de venta y recaudo.
- Utilizar métricas clave: Realizar seguimiento de las métricas clave de efectividad del recaudo de la cartera, como los días de ventas pendientes para pago, las edades de mora de las cuentas por cobrar y el rendimiento de la conciliación de cuentas pendientes por cobrar, es vital para evaluar la eficacia del proceso de recobro de cartera.
- Ciclo de Mejora continua: Establecer un proceso de mejora continua que se centre en identificar y abordar errores de alta frecuencia en los procesos de cumplimiento de pedidos y facturación permite mitigar el retraso en los pagos y mejorar a través de la implementación de acciones puntuales el flujo de caja de la organización.
- Capacitación y desarrollo de habilidades: Las personas son el más grande activo de una compañía, luego invertir en capacitar a los empleados para garantizar que utilicen de manera efectiva los sistemas y se ejecuten eficientemente los procesos implementados, permite generar procesos estables y sostenibles a largo plazo.

En la revista científica, *Journal of Applied Mathematics*, los autores Peng, Yunxiang y Tian, Guixian desde una visión técnica pero estratégica resaltan la importancia del recobro de cartera dentro de la gestión financiera de una empresa para su caso minera y exploran métodos innovadores para minimizar los riesgos financieros asociados con las ventas a crédito desde un acercamiento más enfocado a la investigación “Como un componente clave de los activos empresariales, las cuentas por cobrar juegan un papel importante en la gestión financiera de la empresa y determinan el desarrollo a largo plazo de las empresas en el futuro” (Peng & Tian, 2024).

La investigación de estos autores señala como a través de dos metodologías para evaluar el riesgo de crédito: la red neuronal BP (Back Propagation) y el algoritmo de agrupamiento K-means, se puede optimizar todo el proceso de recobro de cartera.

El BP Neural Network se utiliza para aproximar funciones no lineales, lo cual es ventajoso para manejar problemas complejos de evaluación de riesgo de crédito. Ayudando a analizar datos históricos para predecir tendencias futuras y evaluar el rendimiento económico de las empresas mineras.

K-means Clustering Algorithm es un algoritmo que se aplica para categorizar los datos en diferentes clústeres, lo que ayuda a identificar patrones y segmentos dentro de los datos de cuentas por cobrar ayudando a evaluar el riesgo de las cuentas por cobrar y el crédito de la empresa mediante el análisis de indicadores financieros y la clasificación de los clientes en función de su estado crediticio.

La investigación destaca varias de las mejores prácticas para administrar las cuentas por cobrar de manera efectiva, lo que puede mejorar la gestión financiera y reducir los riesgos. Estas son algunas de las mejores prácticas clave:

- Seguimiento y análisis periódicos: Realizar un seguimiento continuo de los KPIs de las cuentas por cobrar, como los informes de antigüedad y los índices de rotación, para identificar tendencias y posibles problemas con antelación permite la intervención y gestión oportuna de las cuentas por cobrar.
- Segmentación de clientes: Utilizar técnicas de agrupación de clientes, como el algoritmo K-means, para segmentar en función de su historial crediticio y estado financiero ayuda a adaptar las políticas de crédito y las estrategias de cobro a los diferentes grupos de clientes, mejorando la eficiencia general de la gestión de recobro.

- Evaluación automatizada de riesgos: Implementar modelos inteligentes de evaluación de riesgos para predecir la probabilidad de deudas incobrables ayudando a tomar decisiones informadas con respecto a los límites y términos de crédito para diferentes clientes.
- Políticas de crédito claras: Establecer y comunicar políticas de crédito claras a los clientes, incluidos los términos y condiciones de pago ayuda a reducir el riesgo de los retrasos en los pagos por ende las disputa con clientes.
- Facturación y seguimiento rápidos: Asegurarse de que las facturas se envían con prontitud y hacer un seguimiento regular de las cuentas vencidas generando recordatorios automáticos ayudar a mantener la comunicación con los clientes, fomentar los pagos puntuales, y disminuir el riesgo de tener clientes en mora.
- Opciones de pago flexibles: Ofrecer varios métodos de pago para facilitar a los clientes el pago de sus facturas como incluir opciones de pago en línea, planes de pago a plazos o descuentos por pagos anticipados.
- Capacitación y desarrollo: Invertir en capacitación para el personal involucrado en la gestión de recobro de cartera para garantizar que cuenten con el conocimiento y habilidades necesarios para manejar efectiva el proceso de administración del recobro.
- Integración y gestión de datos: Integrar datos de diversas fuentes, como sistemas financieros y de ventas, para tener una visión integral de las cuentas por cobrar facilita un mejor análisis y toma de decisiones.
- Utilización de la tecnología: Aprovechar las soluciones tecnológicas y de software que ofrece el mercado para recobro de cartera para automatizar los procesos, mejorar la efectividad y mejorar las capacidades de generación de informes ayudará en la toma de decisiones y llevar a término la estrategia.
- Revisión y ajuste periódicos: Revisar y ajustar periódicamente las políticas de crédito y las estrategias de gestión en función de las métricas de rendimiento y las condiciones cambiantes del mercado para garantizar que sigan siendo efectivas mejora la gestión de recobro de cartera y la salud financiera de la organización.

Una vez evaluados todos los acercamientos de estos tres autores es fácil evidenciar como las buenas prácticas en temas de recobro de cartera se enmarcan en 4 procesos fundamentales, Prevención, Administración, Monitoreo y Seguimiento, Mejora continua.

Para el enfoque de este proyecto consideraremos las siguientes prácticas para el desarrollo del modelo en el marco de los 4 procesos previamente mencionados.

**Tabla 1:**

*Prácticas para el desarrollo del modelo*

---

Prevención	<p><u>Establecer condiciones de pago:</u> Definir claramente condiciones de pago para facturas, incluyendo fechas de vencimiento y posibles penalizaciones por atraso en pagos.</p> <hr/> <p><u>Facturación y seguimiento rápidos:</u> Asegurarse que las facturas se envían con prontitud, hacer seguimiento regular de las cuentas vencidas, generar recordatorios automáticos, mantener comunicación con los clientes y fomentar los pagos puntuales.</p> <hr/> <p><u>Establecer un enfoque estratégico que conozca toda la organización:</u> Es importante desarrollar una estrategia clara, que sea efectivamente comunicada a todos los niveles de la organización para la gestión de recobro de cartera no solo se alinee con los objetivos de la empresa si no se ejecute dentro del mismo marco. Esta estrategia debe incluir un enfoque proactivo de los cobros, el compromiso de recibir el pago de acuerdo con los términos y la comunicación de los avances a todos los miembros de los equipos que de primera mano intervengan en la cadena de venta y recaudo.</p> <hr/> <p><u>Tener el compromiso de la alta dirección:</u> Es importante garantizar el apoyo incondicional de la alta dirección para promover mejoras en el proceso de administración de recaudo de cartera.</p> <hr/> <p><u>Políticas de crédito claras:</u> Establecer y comunicar políticas de crédito claras a los clientes incluyendo términos y condiciones de pago.</p> <hr/> <p><u>Pago a plazos o descuentos por pagos anticipados.</u></p> <hr/> <p><u>Capacitación y desarrollo de habilidades:</u> Capacitar a los empleados para garantizar que utilicen de manera efectiva los sistemas y se ejecuten eficientemente los procesos implementados.</p>
------------	---

---

---

Monitoreo y Seguimiento	<p><u>Utilizar métricas clave:</u> Realizar seguimiento de las métricas clave de efectividad del recaudo de la cartera, como los días de ventas pendientes para pago, las edades de mora de las cuentas por cobrar y el rendimiento de la conciliación de cuentas pendientes por cobrar.</p> <hr/> <p><u>Integración y gestión de datos:</u> Integrar datos de diversas fuentes, como sistemas financieros y de venta.</p>
Mejora continua	<p><u>Revisión y ajuste periódicos:</u> Revisar y ajustar periódicamente las políticas de crédito y las estrategias de gestión en función de las métricas de rendimiento y las condiciones cambiantes del mercado para garantizar que sigan siendo efectivas.</p> <hr/> <p><u>Ciclo de mejora continua:</u> Establecer un proceso de mejora continua que se centre en identificar y abordar errores de alta frecuencia en los procesos de cumplimiento de pedidos y facturación.</p> <hr/> <p><u>Utilización de la tecnología:</u> Aprovechar las soluciones tecnológicas y de software que ofrece el mercado para recobro de cartera.</p>

---

*Nota:* Creación Propia con base en (Salek, 2007).

## 5.8 Políticas y procedimientos para el recobro de cartera.

Según Rodríguez (2016) los manuales de políticas operativas y procedimientos son una de las mejores herramientas para administrar una organización, en tanto se documenta la experiencia acumulada por la organización a través de los años, en beneficio de la misma, así mismo, menciona que las políticas operativas asociadas a los procedimientos, ayudan a evitar el desperdicio de recursos, la lentitud, los defectos y sobre todo, la pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización; lo anterior debido a que guían el quehacer institucional.

León Rodríguez y Medina Burgos (2015), definen una política organizacional como la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas empresariales son guías para orientar la acción; son lineamientos generales para observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que

se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Higuerey (2007) Argumenta que las políticas de crédito “son las normas que establecen los lineamientos para determinar si se otorga un crédito a un cliente y por cuanto se le debe conceder” (pág. 34).

Según el libro de contabilidad general de Pedro Zapata Sánchez (2021), las condiciones económicas, el precio de los productos, la calidad de estos y las políticas de crédito de la empresa son importantes factores que influyen sobre su nivel de cuentas por cobrar. Bajar los estándares de crédito permite estimular una demanda que, a la vez, podría llevar a ventas y ganancias más altas. Pero hay un costo al aceptar cuentas por cobrar adicionales, al igual que un riesgo mayor de pérdidas por deudas incobrables. Esto resalta la importancia que tiene establecer desde la gerencia unas políticas de crédito que le permitan a la empresa equilibrar la rentabilidad de la empresa y su nivel de riesgo.

## **5.9 Indicadores clave para el recobro de cartera.**

Los KPI (Key Performance Indicator) por sus siglas en inglés o los Indicadores Clave de Rendimiento son esenciales para evaluar la eficiencia del recobro de cartera porque proporcionan métricas cuantitativas y objetivas que permiten evaluar qué tan eficientemente la empresa está gestionando sus cuentas por cobrar, también ayudan a identificar cuántos días en promedio tarda la empresa en cobrar sus facturas, cuántas cuentas están vencidas y qué porcentaje de las deudas pendientes se ha recuperado, según estos autores Gitman, Lawrence J., y Zutter, Chad J. En su libro Principios de Administración Financiera (Gitman & Zutter, 2012) mencionan la importancia de los indicadores clave de rendimiento (KPI) para evaluar la eficiencia del recobro de cartera; como los Días de Ventas Pendientes (DSO) y la Tasa de Morosidad. Ellos destacan cómo estos indicadores ayudan a las empresas a medir la efectividad de sus estrategias de cobranza y la salud financiera de la cartera de clientes.

Para contextualizar la teoría de los anteriores autores, los Días de Ventas Pendientes (DSO) hace referencia al promedio de días que una empresa tarda en cobrar sus cuentas después de realizar una venta, por tanto, la Tasa de Morosidad mide el porcentaje de las cuentas por cobrar que se encuentran vencidas, lo cual lo convierte en un indicador directo de la efectividad del proceso de recobro. Los siguientes autores también tocan la

relevancia de los KPIs como lo son la Rotación de Cuentas por Cobrar y la Antigüedad de la Deuda. Brigham, Eugene F., y Houston, Joel F. En *Fundamentos de Administración Financiera* (Van Horne & Wachowicz, Jr.) explican cómo estos indicadores son esenciales para la evaluación continua del desempeño del departamento de cobranzas.

La clasificación de las cuentas vencidas en función de su antigüedad (30, 60, 90 días o más) permite priorizar esfuerzos de recobro o tomar decisiones oportunas como intensificar las acciones de cobro. Deloof, Marc, En su artículo *Does Working Capital Management Affect Profitability of Belgian Firms?* (Deloof, 2003) aborda cómo la gestión del capital de trabajo, incluyendo el recobro de cuentas por cobrar, influye en la rentabilidad de las empresas. Resalta la importancia de indicadores como la Tasa de Recuperación que muestra el porcentaje de deudas vencidas que han sido recuperadas.

Adicionalmente, y en el marco de las buenas prácticas del proceso de recobro de cartera donde los KPIs representan un input fundamental en los procesos de seguimiento, monitoreo y mejora continua el autor Victor Molina, en su publicación “Estrategias de cobranza en épocas de crisis” señala el siguiente listado de indicadores para mantener la cartera de una empresa al día:

$$\begin{aligned} \text{Días de Venta de Cartera} &= \frac{\text{Cuenta por cobrar del mes}}{\text{Promedio diario de ventas del mes}} \\ \text{Prom. días que tarda la empresa en cobrar cuentas a los clientes} & \\ &= \frac{365 \text{ días}}{\text{Días de venta de cartera}} \\ \text{Promedio diario de ventas del mes} &= \frac{\text{Ventas netas del mes}}{30 \text{ días}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Edades de mora de la cartera} & \\ &= \text{Cartera Vencida a 30, 60, 90, 120, 150 y mas de 150 días.} \\ &\text{Molina Aznar (2005).} \end{aligned}$$

## 5.10 Planeación Estratégica Aplicada al Recobro de Cartera.

### 5.10.1 Principios Fundamentales de la Planeación Estratégica.

La planeación estratégica constituye un proceso sistemático y estructurado mediante el cual las organizaciones definen su dirección futura, establecen objetivos específicos y desarrollan cursos de acción para alcanzar sus metas organizacionales. En el contexto

empresarial contemporáneo, esta disciplina administrativa adquiere particular relevancia al proporcionar el marco conceptual necesario para transformar procesos operativos fragmentados en sistemas integrados y eficientes que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

David (2017) define la planeación estratégica como "el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permitan a una organización lograr sus objetivos" (p. 5). Esta definición subraya la naturaleza multidisciplinaria del proceso estratégico, que debe integrar consideraciones financieras, operativas, tecnológicas y humanas para crear valor sostenible. La planeación estratégica trasciende la simple proyección de escenarios futuros para convertirse en un marco integral que orienta la toma de decisiones y la asignación de recursos organizacionales.

La relevancia de la planeación estratégica radica en su capacidad para proporcionar dirección y coherencia a las acciones organizacionales en entornos caracterizados por la incertidumbre y el cambio constante. Wheelen et al. (2018) argumentan que "la planeación estratégica proporciona un marco estructurado para anticipar desafíos, identificar oportunidades y desarrollar capacidades organizacionales que permitan responder efectivamente a los cambios del entorno" (p. 23). Esta perspectiva es especialmente relevante para organizaciones que operan en entornos dinámicos donde las condiciones económicas, la competencia y las expectativas de los stakeholders evolucionan constantemente.

Thompson et al. (2020) establecen que el proceso de planeación estratégica debe ser iterativo y adaptativo, permitiendo a las organizaciones ajustar sus estrategias en respuesta a cambios en las condiciones internas y externas. Esta flexibilidad es crucial para mantener la relevancia y efectividad de las estrategias organizacionales ante variaciones en el entorno competitivo, cambios tecnológicos y evoluciones en las preferencias de los stakeholders.

El modelo de planeación estratégica de David (2017) propone un proceso estructurado en tres etapas fundamentales: formulación, implementación y evaluación estratégica. La etapa de formulación involucra el análisis del entorno interno y externo, la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), y el desarrollo de estrategias alternativas. La implementación estratégica representa la fase más crítica del proceso, donde las estrategias formuladas se traducen en acciones concretas y sistemas operativos. La evaluación estratégica proporciona el mecanismo de retroalimentación

necesario para ajustar y perfeccionar las estrategias en función de los resultados obtenidos y los cambios en las condiciones operativas.

La implementación estratégica requiere alineación entre la estrategia, la estructura organizacional, los procesos operativos y la cultura organizacional. Hunger y Wheelen (2019) enfatizan que "la implementación exitosa requiere alineación entre la estrategia, la estructura organizacional, los procesos operativos y la cultura organizacional" (p. 234). Esta alineación es fundamental para asegurar que las estrategias formuladas se traduzcan efectivamente en resultados tangibles y mejoras en el desempeño organizacional.

### **5.10.2 Herramientas de Análisis Externo: PESTEL.**

El análisis del entorno externo constituye un componente fundamental de la planeación estratégica, proporcionando la comprensión necesaria de los factores que influyen en el desempeño organizacional pero que están fuera del control directo de la organización.

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que permite identificar y evaluar los factores externos que afectan directa o indirectamente el desempeño de una organización. Esta técnica examina seis dimensiones del entorno: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, con el fin de ofrecer una comprensión amplia de las oportunidades y amenazas que pueden incidir en la formulación de estrategias (Wheelen, 2013). Según (David, 2017), el análisis PESTEL constituye un marco de referencia esencial para anticipar cambios en el entorno y adecuar la toma de decisiones, pues facilita la identificación de tendencias macroeconómicas y variables regulatorias que pueden impactar la competitividad de la empresa. En este sentido, su aplicación contribuye a reducir la incertidumbre y fortalecer la capacidad de respuesta estratégica frente a los desafíos del entorno dinámico en el que operan las organizaciones contemporáneas.

### **5.10.3 Evaluación de Factores Externos: Matriz EFE.**

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), desarrollada por Fred R. David en su obra "Conceptos de Administración Estratégica", constituye una herramienta fundamental de análisis estratégico que permite a los directivos resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva del entorno empresarial (David, 2003).

Esta matriz facilita la identificación y priorización de oportunidades y amenazas externas mediante un proceso sistemático de ponderación y calificación, donde cada factor

externo recibe un peso relativo según su importancia (de 0.0 a 1.0) y una calificación (de 1 a 4) que refleja la eficacia con que las estrategias actuales de la empresa responden a dicho factor (Ruiz Barroeta, 2025). La matriz EFE proporciona un puntaje total ponderado que oscila entre 1.0 y 4.0, donde valores superiores a 2.5 indican que la organización está respondiendo eficazmente a las oportunidades y amenazas de su entorno, mientras que valores inferiores sugieren la necesidad de reformular las estrategias externas (QuestionPro, 2024; Espacio Impulsa, 2025).

#### **5.10.4 Aplicación de la Planeación Estratégica al Recobro de Cartera.**

En el contexto específico del recobro de cartera, el análisis estratégico debe considerar las particularidades de este proceso crítico de la gestión financiera, integrando los hallazgos del análisis externo con una evaluación detallada de las capacidades internas de la organización. Hill et al. (2021) argumentan que "las organizaciones más exitosas son aquellas que logran alinear sus capacidades internas con las oportunidades y amenazas del entorno externo" (p. 89).

El análisis interno puede enfocarse en evaluar las capacidades actuales en materia de recobro de cartera, incluyendo los recursos humanos especializados, los sistemas de información disponibles, los procesos operativos existentes y la cultura organizacional.

Grant (2019) introduce el concepto de análisis de recursos y capacidades como elemento central del análisis estratégico interno. Este análisis examina la experiencia del personal en gestión comercial, la calidad de los datos históricos disponibles, la efectividad de los procesos actuales de ventas y facturación, y la capacidad organizacional para implementar cambios. La identificación de brechas en estas áreas proporciona la base para el desarrollo de estrategias de mejora específicas.

La formulación de estrategias para el recobro de cartera requiere un enfoque sistemático que integre los hallazgos del análisis estratégico con las mejores prácticas de la industria y las características específicas del contexto cooperativo. Mintzberg et al. (2018) distinguen entre estrategias deliberadas e emergentes, enfatizando que "las organizaciones más exitosas combinan planificación formal con capacidad de adaptación ante circunstancias imprevistas" (p. 156).

La matriz FODA proporciona un marco integrador para desarrollar estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades mientras mitigan las debilidades y amenazas. Wheelen et al. (2018) sugieren cuatro tipos de estrategias derivadas del análisis FODA:

estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas), estrategias DO (debilidades-oportunidades) y estrategias DA (debilidades-amenazas).

La implementación estratégica para el mejoramiento del recobro de cartera requiere atención simultánea a múltiples dimensiones organizacionales, considerando las particularidades del modelo cooperativo y las expectativas de los stakeholders. Galbraith (2014) propone el modelo de diseño organizacional en estrella, que considera cinco elementos clave: estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas.

La estructura organizacional debe diseñarse para soportar el nuevo proceso de recobro, incluyendo la definición clara de roles y responsabilidades que respeten los principios democráticos de la cooperativa, las líneas de reporte eficientes y los mecanismos de coordinación entre diferentes áreas. Kotter (2019) enfatiza la importancia del liderazgo en la implementación estratégica, argumentando que "el cambio exitoso requiere una coalición de líderes comprometidos que comuniquen efectivamente la visión y motiven la participación de toda la organización" (p. 123).

Los procesos operativos deben rediseñarse para reflejar las nuevas estrategias de recobro, integrando los hallazgos del análisis PESTEL y las oportunidades tecnológicas identificadas. Hammer (2020) propone que "la reingeniería de procesos debe enfocarse en crear valor para el cliente mientras mejora la eficiencia operativa" (p. 78). En el contexto cooperativo, esto significa desarrollar procesos que optimicen la recuperación de cartera mientras preserven las relaciones con los asociados y fortalezcan los principios de mutualidad.

Los sistemas de recompensas e incentivos deben alinearse con los objetivos del nuevo proceso de recobro, considerando tanto las limitaciones financieras de la cooperativa como la necesidad de motivar comportamientos que contribuyan a la efectividad del sistema.

El monitoreo y control estratégico constituyen elementos esenciales para asegurar que las estrategias implementadas generen los resultados esperados y se adapten efectivamente a los cambios en el entorno. David (2017) establece que "la evaluación estratégica incluye tres actividades básicas: examinar las bases subyacentes de la estrategia de una organización, comparar los resultados esperados con los reales y tomar medidas correctivas" (p. 286).

Para una empresa, el sistema de monitoreo debe incorporar indicadores que reflejen tanto el desempeño del proceso de recobro como la evolución de los factores externos identificados en el análisis PESTEL. Los indicadores financieros tradicionales como días de ventas pendientes (DSO) y tasa de morosidad deben complementarse con métricas

que capturen el impacto de factores políticos, económicos y sociales en la capacidad de pago de los clientes.

El uso de tecnologías de business intelligence y análisis predictivo, aprovechando las oportunidades tecnológicas identificadas, puede proporcionar capacidades avanzadas de monitoreo que permitan anticipar cambios en el comportamiento de pago y ajustar proactivamente las estrategias de recobro. Johnson et al. (2020) argumentan que "los sistemas efectivos de monitoreo estratégico deben proporcionar información oportuna y relevante que facilite la toma de decisiones adaptativas" (p. 445).

En síntesis, la aplicación de los principios de planeación estratégica al proceso de recobro de cartera de una organización, integrada con el análisis PESTEL y la matriz EFE, proporciona un marco estructurado y comprehensivo para transformar las prácticas actuales en un sistema integrado y eficiente. Este enfoque estratégico permite no solo abordar las debilidades sino también capitalizar las oportunidades del entorno mientras mitiga las amenazas, contribuyendo así a los objetivos financieros de la cualquier organización y preservando sus valores y principios fundamentales.

## **6 Diseño Metodológico.**

### **6.1 Tipo de Investigación.**

Esta investigación para la cooperativa CLEIDA busca desarrollar una mejora en el proceso de recobro de cartera para gestionarla de manera oportuna y minimizar el riesgo de morosidad. El propósito es analizar el comportamiento de pago de los clientes, identificar patrones de incumplimiento, identificar posibles fallos en el proceso operativo de la compañía y falta de capacidad para así plantear estrategias de mejora. Se realiza una investigación aplicada ya que "La investigación aplicada tiene como finalidad resolver problemas específicos o prácticos; su objetivo es la aplicación inmediata del conocimiento en contextos particulares." (Sampieri, 2023) , con un enfoque descriptivo, donde las fuentes de datos serán mixtas así.

El presente estudio empleará un método de investigación mixto, que integra enfoques cuantitativos y cualitativos con el propósito de obtener una comprensión más completa y profunda del fenómeno de estudio. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), la investigación mixta permite complementar las fortalezas de ambos enfoques, generar datos diversos y aportar mayor solidez a los resultados. Asimismo, el diseño se enmarca en un estudio de tipo descriptivo, orientado a caracterizar de manera detallada las variables relevantes, los factores internos y externos de la organización, así como sus principales dinámicas, sin manipular deliberadamente las condiciones existentes. Este enfoque facilita el análisis sistemático de la información y la elaboración de un diagnóstico que sirva de base para la formulación de estrategias organizacionales.

El tipo de alcance de esta investigación es longitudinal, ya que se busca analizar el proceso e impacto de recobro de cartera en la empresa mediante el análisis de los estados financieros y del estado de cartera de la organización en un periodo comparativo entre un año y otro, con el fin de identificar variaciones y tendencias relevantes. Para complementar el análisis cuantitativo, se realizaron entrevistas puntuales a actores clave del proceso, cuyos aportes cualitativos permitirán interpretar con mayor profundidad los resultados obtenidos. En conjunto, se analizarán los datos financieros y de la entrevista para comprender los cambios que ha experimentado la empresa y sus implicaciones en la gestión de cartera.

Las fuentes de datos principales incluyen la base de clientes y el récord de transacciones de la cooperativa como facturación, días de mora a 7 de octubre, La inferencia deductiva se basará en análisis de datos, permitiendo identificar indicadores

clave de mora y generar proyecciones para la toma de decisiones en recobros. En términos de temporalidad, la investigación tiene connotación transversal ya que se tomará un punto de corte específico para tener en cuenta para el análisis, sin embargo, si consideramos hacer un planteamiento que tenga la capacidad de actualizarse periódicamente.

## **6.2 Instrumentos de análisis externo.**

Para el análisis externo de la organización se emplearán herramientas que permitan identificar de manera estructurada los factores del entorno que pueden influir positiva o negativamente en su desempeño. En este sentido, se aplicará el análisis PESTEL, el cual facilita examinar el contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que rodea a la empresa, proporcionando una visión integral de las oportunidades y amenazas presentes en su entorno macroeconómico (Wheelen, 2013).

Para el análisis externo de la organización se emplearán herramientas que permitan identificar de manera estructurada los factores del entorno que pueden influir positiva o negativamente en su desempeño. En este sentido, se aplicará el análisis PESTEL, el cual facilita examinar el contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que rodea a la empresa, proporcionando una visión integral de las oportunidades y amenazas presentes en su entorno macroeconómico (Wheelen, 2013). Asimismo, se elaborará una Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), con el propósito de valorar la relevancia e impacto de dichas variables externas y determinar el grado de respuesta estratégica que la organización ha logrado implementar frente a estos factores (David, 2017).

La combinación de estas herramientas permitirá construir un panorama detallado del contexto competitivo y contextual en el que la empresa desarrolla sus actividades, sirviendo como insumo fundamental para la formulación de estrategias que respondan de manera proactiva a las dinámicas del entorno.

## **6.3 Instrumentos de análisis interno.**

Para el análisis interno se realizará una entrevista semi estructurada dirigida al gerente de la organización, que permitirá recabar información sobre procesos internos, percepción de la gestión, recursos disponibles y principales retos que enfrenta la entidad desde su perspectiva directiva. De manera complementaria, se efectuará un análisis sistemático de la información proveniente de diversas bases de datos institucionales y registros internos, con el fin de verificar indicadores de desempeño, antecedentes financieros y datos

operativos relevantes. Esta triangulación de fuentes primarias y secundarias posibilitará un conocimiento riguroso y objetivo del estado actual de la empresa, facilitando la identificación de fortalezas y debilidades que serán consideradas en el diagnóstico final.

#### 6.4 Población.

La población objetivo de este proyecto serán los líderes de la organización, a los cuales se les realizará una entrevista semi estructurada. Uno de los actores principales es el gerente de la empresa CLEIDA, un profesional con experiencia en la gestión operativa, comercial y administrativa del sector automotriz, con un conocimiento profundo del mercado de autopartes y de las dinámicas logísticas asociadas a la cadena de suministro.

Este cargo implica la toma de decisiones estratégicas orientadas a la eficiencia de los procesos, la rentabilidad del negocio y la satisfacción del cliente. El siguiente actor será la directora administrativa y contable, quien es la encargada de administrar el área de cartera y hacerle seguimiento a la misma. Por tanto, se seleccionan a estos dos actores como población objetivo dado que poseen una visión integral y específico del funcionamiento de la empresa, del proceso de recobro de cartera y son piezas clave en la identificación de debilidades y oportunidades de mejora.

#### 6.5 Presentación de variables de estudio.

Las variables a tener en cuenta en el instrumento de medición están dadas de acuerdo con las variables disponibles y ya mapeadas por CLEIDA para el proceso de recobro, las variables que se sugieren para el proyecto con el fin de estructurar la mejora al proceso recobro de cartera de una manera efectiva y eficiente y sencilla abarcando el proceso de principio a fin de acuerdo con el reporte de la cartera son:

**Tabla 2:**  
*Variables identificadas para el estudio*

Variable	Descripción	Utilidad en el Proceso de Recobro	Dependiente /independiente	Unidad de medida
Cliente	Identificación única del deudor (nombre, código, cédula/RUT)	Permite personalizar estrategias de cobranza según el perfil del cliente, historial crediticio y capacidad de pago. Facilita la segmentación para aplicar diferentes enfoques de recuperación.	Independiente	Categórica nominal (nombre de ciudad)

Deuda por cobrar	Monto total adeudado por el cliente, incluyendo capital, intereses y cargos adicionales	Determina la prioridad de gestión (montos altos requieren mayor atención), define estrategias de negociación y establece límites para acuerdos de pago o descuentos.	Independiente	Valor monetario (COP o USD)
Días de vencimiento	Número de días transcurridos desde la fecha de vencimiento original de la obligación	Clasifica la urgencia del cobro, determina qué acciones legales son procedentes y ayuda a calcular intereses moratorios acumulados.	Independiente	Días
Rango de mora	Clasificación de la deuda según los días vencidos	Establece el flujo de gestión apropiado (llamadas, cartas, visitas, acciones legales), define qué personal debe manejar cada caso y determina la provisión contable necesaria.	Independiente	Categorías de días: 1–30, 31–60, 61–90, +90 días
Ciudad	Ubicación geográfica del deudor	Optimiza la asignación de gestores por zonas, planifica visitas domiciliarias eficientes, considera factores económicos regionales y adapta estrategias según características locales del mercado.	Independiente	Categoría nominal (nombre de ciudad)
Saldos cercanos para entrar a vencimiento	Obligaciones que están próximas a vencer, pero aún no han llegado a su fecha límite	Permite implementar gestión preventiva para evitar que las cuentas entren en mora, facilita recordatorios proactivos y mantiene una relación positiva con el cliente mediante cobro preventivo.	Independiente	Valor monetario (COP o USD)

*Nota:* Creación Propia con base en reporte de la empresa con corte a junio 2025

## 6.6 Presentación de instrumentos.

### 6.6.1 Entrevista Semi estructurada.

#### Fundamento Teórico de la Herramienta.

La entrevista cualitativa semi estructurada encuentra su origen en el paradigma interpretativo de la investigación cualitativa, donde "la esencia es comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural

y en relación con el contexto" (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023, p. 390). Esta herramienta se fundamenta en la teoría de las construcciones subjetivas, propuesta por Sheele y Groeben (1988), que reconoce que cada individuo posee un caudal complejo de conocimientos sobre su área de trabajo, incluyendo supuestos explícitos e implícitos que pueden emerger mediante preguntas abiertas estructuradas.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), la entrevista semiestructurada se define como "una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado)" que mantiene "un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que conserva la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio" (p. 449).

#### Características de la Herramienta.

La entrevista semiestructurada opera bajo tres principios metodológicos fundamentales establecidos por Merton y Kendall (1949), citados en Flick (2012). El primer principio es la flexibilidad estructurada, que permite adaptar preguntas según el flujo conversacional manteniendo los objetivos de investigación. El segundo principio corresponde a la especificidad contextual, donde se buscan elementos específicos de la experiencia del entrevistado para evitar generalidades superficiales. Finalmente, la amplitud temática asegura que se aborden comprehensivamente los puntos requeridos para la investigación, permitiendo una exploración completa del fenómeno estudiado.

#### Aplicación para Identificación de Brechas en Recobro de Cartera

En el contexto del recobro de cartera, esta herramienta permite identificar brechas operativas y estratégicas a través de múltiples dimensiones analíticas. La exploración de experiencias tácitas constituye un primer nivel de análisis, donde las preguntas abiertas facilitan que los gestores de cobranza expresen conocimientos implícitos sobre obstáculos, ineficiencias y oportunidades de mejora que tradicionalmente no emergen en evaluaciones estructuradas o cuestionarios cerrados (Díaz-Bravo et al., 2013).

La identificación de discrepancias representa otra dimensión fundamental, ya que la naturaleza dialógica de la entrevista permite contrastar las percepciones de diferentes actores del proceso, incluyendo gestores, supervisores y clientes, sobre los mismos procedimientos operativos. Esta triangulación de perspectivas revela brechas significativas entre lo planificado institucionalmente y lo ejecutado en la práctica cotidiana del recobro.

La contextualización de problemas surge como un tercer elemento clave, donde al obtener "información subjetiva, matizada y contextualizada" (Flick, 2012), es posible identificar factores ambientales, culturales o sistémicos que impactan la efectividad del recobro pero que permanecen invisibles en métricas cuantitativas tradicionales. Esta comprensión contextual permite entender no solo qué brechas existen, sino por qué se originan y cómo se perpetúan en el sistema.

Finalmente, la emergencia de categorías no previstas constituye una fortaleza distintiva de esta metodología, donde la flexibilidad inherente a la herramienta permite que surjan temas y problemáticas no contemplados inicialmente en el diseño de la investigación, ampliando significativamente el diagnóstico de brechas y revelando dimensiones ocultas del proceso de recobro que requieren atención estratégica.

Esta aplicación metodológica busca comprender las dinámicas reales del proceso de recobro desde la perspectiva de quienes lo ejecutan, identificando las diferencias entre los procedimientos formales y las prácticas efectivas, así como los factores que limitan o potencian la recuperación de cartera.

**Tabla 3:**  
*Preguntas entrevista semi estructurada*

Pregunta	Variable asociada
¿Cómo describiría el proceso actual de recuperación de cartera en la cooperativa?	Cliente – Permite personalizar estrategias de cobranza según el perfil del cliente, historial crediticio y capacidad de pago.
¿Cuáles son los pasos principales que siguen una vez una factura es generada?	Saludos cercanos por entrar a vencimiento – Facilita recordatorios proactivos y mantiene una relación positiva con el cliente mediante cobro preventivo.
¿Cuáles son las medidas cuando una factura entra en estado de vencimiento?	Días de vencimiento – Clasifica la urgencia del cobro, determina qué acciones legales son procedentes.
¿Tienen lineamientos específicos de acuerdo con la edad de mora de la cartera?	Rango de mora – Establece el flujo de gestión apropiado según los días vencidos.
¿Qué indicadores utilizan para monitorear que la cartera se recupere de manera efectiva? ¿Quién realiza y lleva estas mediciones?	Deuda por cobrar – Permite establecer indicadores de gestión según montos adeudados.

---

¿El equipo encargado de la recuperación de cartera está debidamente capacitado? ¿Qué tipo de capacitación reciben los empleados que intervienen en el proceso para mejorar la gestión de recobro?	Cliente – Define si el equipo está alineado con el perfil del cliente y la efectividad en la recuperación.
¿Se utiliza alguna herramienta tecnológica para la gestión de facturación y recuperación de cartera?	Herramienta tecnológica – Mejora la trazabilidad, seguimiento y eficiencia de los procesos de cobro.
¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta la cooperativa en el proceso de facturación y cómo afectan estos desafíos la acumulación de deuda de clientes?	Deuda por cobrar – Evalúa impacto de errores en facturación sobre acumulación de cartera.
¿Qué impacto está teniendo la acumulación de deuda en los ingresos totales de la cooperativa?	Deuda por cobrar – Afecta directamente el flujo de caja y sostenibilidad financiera.
¿Qué medidas considera que serían más efectivas para mejorar la recuperación de cartera en el corto y largo plazo?	Saldo cercanos a vencimiento – Permite definir acciones preventivas y correctivas.
¿Qué patrones de comportamiento han identificado en los clientes que suelen caer en mora recurrentemente? ¿Cómo apoya actualmente el equipo comercial en el proceso de recuperación de cartera?	Cliente – Identificación de patrones ayuda a segmentar clientes y prevenir futuros incumplimientos.

---

*Nota: Creación Propia con base en Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023.*

## 6.7 Validación de instrumento.

La validación de instrumentos constituye un proceso fundamental para garantizar la calidad metodológica en investigaciones de maestría. En este contexto, se implementó el método de juicio de expertos como estrategia para establecer la validez de contenido del instrumento desarrollado.

El juicio de expertos es un método sistemático que se fundamenta en la evaluación crítica realizada por especialistas con reconocida experiencia en el área de estudio (Ayre & Scally, 2014). Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), este método permite determinar si el instrumento refleja adecuadamente el dominio específico de contenido que se pretende medir, asegurando que cada ítem sea relevante, claro y técnicamente coherente.

La selección de este método se justifica por su eficiencia para proporcionar una evaluación integral del instrumento, considerando aspectos de claridad, relevancia teórica,



## **7 Diagnóstico organizacional.**

La metodología utilizada para el diagnóstico del proceso de recobro de cartera en CLEIDA se centró en estructurar el análisis en dos dimensiones: un análisis externo, que permitió comprender el sector y la posición de la empresa frente a su entorno, y un análisis interno, desarrollado en dos fases. La primera consistió en entrevistas semiestructuradas al Gerente General y a la Directora Administrativa y Contable, para identificar percepciones y prácticas actuales; la segunda correspondió a un análisis sistemático de los datos de la cartera, enfocado en la antigüedad de la mora y los patrones de incumplimiento.

A partir de los dos análisis, identificamos hallazgos específicos, los cuales se convirtieron en brechas a abordar. Para cada una de estas brechas, se diseñará una estrategia que, en conjunto, conformará el plan de mejora orientado a apalancar los pilares de la transformación y mejorar el proceso de recobro de cartera.

### **7.1 Análisis de los resultados Externos.**

#### **7.1.1 PESTEL.**

Aplicamos el análisis PESTEL, para examinar el contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que rodea a la cooperativa CLEIDA, esto nos dará una visión integral de las oportunidades y amenazas presentes en su entorno macroeconómico (Wheelen, 2013).

- Político

En Colombia el cambio de gobierno y los constantes cambios en los temas de impuestos han impactado a los empresarios colombianos, uno de estos cambios importantes ha sido el tema de la facturación electrónica “el 2024 se proyecta como un año desafiante en el ámbito tributario para las empresas en Colombia” (Valora Analitik, 2024) esto debido no solo a los cambios de proceso ante la implementación de la facturación electrónica sino a los desafíos tecnológicos que para las empresas representa esta implementación y que de no llevarse correctamente impactan el tema de cobros e impuestos. Adicional a ello, la incertidumbre que han generado los cambios políticos que impactan el país afectado las relaciones comerciales internacionales.

Las reformas tributarias recientes, como la Ley 2277 de 2022 y las propuestas para 2024, buscan aumentar la recaudación y modificar la estructura fiscal del país. Esto genera un entorno de incertidumbre, afectando tanto a las empresas como a sus mecanismos de recobro, ya que los cambios en las reglas fiscales pueden impactar el flujo de caja y la

capacidad de pago de los clientes. Por ejemplo, las modificaciones a los impuestos de renta y patrimonio junto con la complejidad del sistema fiscal aumentan la carga financiera sobre las empresas y dificultan el cumplimiento tributario, lo que a su vez puede retrasar los pagos y aumentar la morosidad en las carteras “Se modificaría la tarifa general del impuesto sobre la renta, de una nominal del 35% a una progresiva distribuida en tres rangos en función de la renta líquida gravable (RLG) en UVT del contribuyente a partir de 2026”, (PwC, 2024).

En este contexto político, para el proceso de recobro de CLEIDA, este escenario obliga a que la empresa una adaptación constante y rápida a las normativas tributarias para evitar errores en facturación que compliquen la gestión de cartera, así como a la evaluación y ajuste continuo del riesgo de crédito basado en la variabilidad del entorno económico.

- Económico

Los factores económicos tienen un impacto crucial en los modelos de gestión de cartera, ya que influyen directamente en la capacidad de los clientes para cumplir con sus obligaciones financieras. Para el segundo trimestre de 2024 el Producto Interno Bruto de Colombia crece 2,1% (DANE, 2024). El crecimiento del PIB suele estar acompañado de una mayor generación de empleo y un aumento en los ingresos disponibles, lo que mejora la capacidad de los deudores para cumplir con sus pagos. Así mismo, la variable PIB también tiene una relación positiva con la cantidad de créditos morosos, es decir, que el índice de cartera morosa aumenta como respuesta al incremento del PIB. (Morales Castro, 2021).

Además de esto, las tasas de interés y la inflación también juegan un papel clave en la gestión de cartera. Un aumento en las tasas de interés incrementa el costo del crédito para los clientes, lo que puede llevar a una mayor morosidad. La inflación continúa descendiendo, pero sigue alta y distante de la meta del 3%. Se proyecta que la inflación se reduzca de forma significativa en 2024, esta variable juega un papel determinante ya que reduce el poder adquisitivo de los consumidores y afecta su capacidad para hacer frente a sus obligaciones crediticias, lo que puede llevar a que los deudores prioricen otros gastos antes que sus pagos pendientes. Por otro lado, la Junta Directiva del Banco de la República redujo la tasa de interés de política monetaria en 25 puntos básicos en sus reuniones de diciembre de 2023 y enero de 2024, llevándola al 12,75%. (Banco de la República, 2024). la tasa de interés, que afecta tanto a las empresas que otorgan crédito como a los consumidores que lo reciben. En entornos con tasas de interés altas, el costo

de financiamiento aumenta, lo que puede provocar un incremento en los niveles de endeudamiento y, en consecuencia, en la morosidad.

Las condiciones macroeconómicas como la recesión o el desempleo afectan la capacidad de pago de los clientes. En épocas de contracción económica, las empresas tienden a enfrentar más dificultades para recuperar deudas debido a la menor liquidez en el mercado. Para CLEIDA, considerar estas variables económicas es fundamental para poder definir inicialmente modelos predictivos que identifiquen clientes con alto riesgo de morosidad y ajustar sus estrategias de recobro, priorizando acciones efectivas y oportunas que minimicen pérdidas financieras.

- Social

En el ámbito de la gestión de cartera, los factores sociales juegan un papel importante en la determinación del comportamiento de pago de los deudores y la aceptación de las prácticas de cobranza. Uno de los aspectos más relevantes es la cultura de pago en las distintas regiones. En algunos países, como en América Latina, la morosidad es un fenómeno frecuente debido a una menor conciencia sobre la importancia del crédito. En el más reciente estudio de Consumer Pulse de TransUnion T4 2022, (TransUnion, 2022) la tasa de morosidad grave a nivel de consumidor (60 o más días de retraso) se situó en 9,7% en el cuarto trimestre de 2022, un aumento de 106 puntos básicos (pbs) en comparación con el mismo periodo del año anterior, y de 45 pbs en comparación con el trimestre anterior. (TransUnion, 2022). Esto representa un desafío para las empresas que deben adaptar sus modelos de cobranza a estas dinámicas culturales.

Otro aspecto clave es la educación financiera de los consumidores, que influye directamente en su capacidad para manejar el crédito y cumplir con sus obligaciones de pago. En mercados emergentes, los niveles de educación financiera suelen ser bajos, lo que contribuye a altos índices de morosidad. (Urquina, 2012) realizó un diagnóstico a los estudiantes de la UNAD CEAD Florencia para determinar la importancia y la pertinencia de recibir educación financiera; con esta se infirió que 50% de la población desconoce el significado de la Educación Financiera y el 20% tienen alguna noción, sin embargo, aún no hay un interés primordial por conocer este tema, lo cual aumenta la probabilidad de incobrabilidad. Por esta razón, muchas empresas están invirtiendo en programas de educación financiera como parte de su estrategia de recobro. En CLEIDA, propender por las relaciones de confianza en el sector cooperativo y promover la educación financiera de sus clientes pueden ser estrategias efectivas para mejorar el comportamiento de pago, lo

que podría resultar en una reducción de la morosidad y fortaleciendo el vínculo con los clientes.

- Tecnológico

La tecnología está transformando radicalmente los modelos de gestión de cartera, permitiendo a las empresas ser más eficientes y proactivas en el manejo del crédito y la cobranza. Uno de los avances más significativos ha sido la automatización de los procesos de cobranza, que ha mejorado notablemente la eficiencia operativa. Según una encuesta realizada por Mckinsey los encuestados informan de una amplia gama de beneficios de la automatización. Alrededor de dos tercios dicen que sus empresas experimentaron cada uno de los resultados positivos sobre mejoras en el control de calidad, la satisfacción del cliente y la experiencia de los empleados, además de la reducción de los gastos operativos. (Mckinsey, 2022). La automatización permite a las empresas gestionar grandes volúmenes de cuentas por cobrar de manera más efectiva, minimizando la necesidad de intervención manual y reduciendo errores.

Las organizaciones con programas de automatización exitosos tienden a ser aquellas que tratan la experiencia del cliente y del empleado como una prioridad estratégica. En otras palabras, uno de los principales objetivos de sus esfuerzos de automatización no es sólo reducir los gastos o hacer que los procesos sean más eficaces, sino aumentar la satisfacción de los clientes y empleados. (Mckinsey, 2022) Al tratar la experiencia de ambos como una estrategia clave, estas empresas logran un equilibrio entre la optimización de procesos y el bienestar de sus usuarios internos y externos, lo que a largo plazo fortalece su competitividad y mejora la lealtad del cliente. En definitiva, la automatización se convierte en un habilitador para crear relaciones más sólidas y generar valor sostenible en toda la organización.

Los modelos de Machine Learning son cada vez más usados para resolver las dificultades en los procesos estratégicos de las compañías, siempre y cuando se tenga disponible información que permita establecer modelos predictivos para diseñar herramientas que fortalezcan la operación , la implementación de estos modelos no solo mejora la recuperación de deudas, sino que también permite a las empresas ajustar sus estrategias de crédito en tiempo real.

Es fundamental que CLEIDA implemente herramientas tecnológicas avanzadas como software de cobranza, tableros de Business Intelligence (BI) e indicadores automáticos para monitorizar el comportamiento de pagos, anticipar la morosidad y optimizar los

procesos de recobro, por la etapa de madurez en la que se encuentra la empresa puede iniciar con herramientas básicas como excel, aplicando además la normativa vigente, como la Ley 1676 de 2013, que regula las garantías mobiliarias y facilita el acceso al crédito mediante la simplificación de garantías, lo que impacta directamente en el riesgo y oportunidades del recobro (Congreso de Colombia, 2013).

- Ecológico

El recobro de cartera implica la adopción de prácticas sostenibles y responsables en cuanto a la gestión de recursos y reducción de la huella ambiental en el proceso. El uso de medios digitales como correos electrónicos, mensajes de texto o plataformas online puede reducir significativamente el uso de papel, tintas y otros materiales físicos que se usan en métodos tradicionales como el envío de cartas físicas lo que contribuye a la sostenibilidad. La utilización de software y sistemas de inteligencia artificial que optimicen los procesos de recobro puede reducir el consumo de energía y recursos al minimizar la intervención manual y los costos operativos, también, fomentar que los equipos de recobro trabajen de forma remota puede reducir la necesidad de oficinas físicas y la consecuente emisión de gases por el transporte y el uso de energía en instalaciones.

CLEIDA debe incorporar estas variables en modelos predictivos que permitan identificar clientes con riesgo de morosidad y ajustar estrategias de recobro, optimizando esfuerzos y recursos.

- Legal

El aspecto legal es crítico en el recobro de cartera, ya que cualquier incumplimiento de las normativas puede llevar a sanciones, reputación negativa y costos adicionales. El recobro de cartera involucra el manejo de datos sensibles, por lo que es crucial garantizar el cumplimiento de las normativas de privacidad. Según la Superintendencia de Industria y Comercio en Colombia La Ley de Protección de Datos L.1581 de 2012 reconoce y protege el derecho que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos que sean susceptibles de tratamiento por entidades de naturaleza pública o privada. Es importante obtener el consentimiento adecuado del cliente para procesar sus datos y garantizar que la información personal sea protegida frente a accesos no autorizados.

Adicionalmente, es necesario evitar prácticas abusivas, acoso o coacción, respetando los derechos del deudor. La ley 2300 de 2023, conocida como ley “Dejen de Fregar” pone límites al contacto de las empresas con clientes y consumidores de productos y servicios en Colombia. A partir del 10 de abril de 2024, será obligatorio para las empresas consultar

el Registro Nacional de Exclusión (RNE) antes de realizar cualquier tipo de comunicación comercial o publicitaria. La ley busca proteger el derecho a la intimidad de los ciudadanos, restringiendo canales, horarios y frecuencia de contacto.

“La Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC) anuncia el inicio de la operación de la nueva plataforma del Registro de Números Excluidos que, de acuerdo con la Ley “Dejen de Fregar”, permitirá limitar el envío de contenidos con fines comerciales y publicitarios a través de diferentes canales de contacto, por parte de los productores y proveedores de bienes y servicios. El Registro de Números Excluidos (RNE) es una plataforma administrada por la CRC en donde los usuarios actualmente pueden realizar la inscripción de su número de teléfono móvil para evitar la recepción de mensajes cortos de texto (SMS) con fines publicitarios o comerciales”.

Los términos contractuales entre la empresa y los clientes son claves para definir el marco legal del recobro. Los contratos deben estar claramente redactados para que los clientes comprendan sus obligaciones de pago, así como las consecuencias en caso de incumplimiento. Es importante también considerar las normativas locales, que pueden variar significativamente entre países o incluso entre estados o regiones. Algunas jurisdicciones pueden tener reglamentos adicionales para la cobranza de deuda, como la necesidad de obtener licencias especiales para operar un servicio de recobro.

De esta forma, CLEIDA debe garantizar protocolos legales sólidos para protección de datos, acatar la Ley “Dejen de Fregar” y asegurar contratos claros para evitar riesgos legales que afecten el proceso de recobro.

### **7.1.2 Matriz EFE.**

Para identificar oportunidades en el entorno que CLEIDA puede aprovechar para su beneficio, así como las amenazas que podrían afectar la sostenibilidad del negocio en el tiempo, se planteó la siguiente matriz EFE, esta herramienta permite a las empresas analizar y evaluar los factores externos que pueden afectar su desempeño, como oportunidades y amenazas, para tomar decisiones estratégicas informadas (David, 2017).

La asignación de pesos en la matriz corresponde al análisis del nivel de impacto estratégico que cada factor externo tiene sobre CLEIDA. Se definió el mayor peso a los “Planes de pago a plazos y beneficios por pronto pago a clientes” (15%) y a la “Mejora de la compra de productos en línea y mayor presencia en redes” (15%), estas oportunidades son elementos que facilitan la atracción y mantenimiento de clientes, siendo importantes

en el proceso comercial. Al “Crecimiento del mercado automotriz en Colombia” se le asignó un peso de 10%, ya que es favorable, pero menos crítico en el día a día de CLEIDA. Factores como la “Implementación de herramientas tecnológicas”, “Capacitación a clientes”, “Ampliación del mercado objetivo”, “Variación de precios por tasas de interés”, “Cambios en patrones de consumo” y “Cambios en regulaciones de crédito” se les asignó un 5% cada uno, ya que aunque es importante, es complementaria. Por otro lado, las amenazas más significativas, como la “Incertidumbre económica” y la “Incertidumbre política”, se les asignaron pesos de 10% cada una, debido a su potencial para impactar la estabilidad y el flujo de pago de los clientes. Al resto de amenazas y oportunidades se les asignó menores pesos para garantizar equilibrio en la matriz (David, 2017).

Para la matriz se utilizó una escala de 1 a 4 donde 1 es muy desfavorable, 2 es desfavorable, 3 es favorable y 4 es muy favorable para la puntuación. El “Crecimiento del mercado automotriz”, la “Ampliación del mercado objetivo” y la “Mejora de la compra en línea y redes” obtuvieron una calificación de (4), ya que CLEIDA se encuentra bien posicionada para aprovecharlas. Los “Planes de pago a plazos y beneficios” y los “Cambios en patrones de consumo” obtuvieron una calificación de 3, demostrando una gestión favorable, pero con posibilidad de mejora. Finalmente, factores como la “Implementación de herramientas tecnológicas”, la “Capacitación a clientes” y la “Variación de precios por tasas de interés” obtuvieron una calificación de 2, debido a que CLEIDA presenta aun retos operativos y la “Incertidumbre económica” y la “Incertidumbre política” obtuvieron la menor calificación de (1).

**Tabla 5:**  
*Matriz EFE*

	Factores Externos	Peso	Calificación	Puntuación
Oportunidades	Crecimiento del mercado automotriz en Colombia	10,0%	4	0,4
	Planes de pago a plazos y beneficios por pronto pago a clientes	15,0%	3	0,45
	Implementación de herramientas tecnológicas	5,0%	2	0,1
	Capacitación a clientes en temas económicos	5,0%	2	0,1
	Mejora de la compra de productos en línea y mayor presencia en redes	15,0%	2	0,3
	Ampliación del mercado objetivo	5,0%	4	0,2

Amenazas	Incertidumbre económica	10,0%	1	0,1
	Incertidumbre política	10,0%	2	0,2
	Incremento de la competencia	10,0%	2	0,2
	Variación de los precios por temas de tasa	5,0%	2	0,1
	Cambios en patrones de consumo	5,0%	3	0,15
	Cambios en regulaciones de crédito	5,0%	2	0,1
Total			1	2,4

*Nota:* Creación Propia con base en (David, 2017).

Las oportunidades más relevantes incluyen el crecimiento del mercado automotriz, con una calificación alta (4) y una puntuación de 0.4, lo que indica un entorno favorable. También se destacan los planes de pago a plazos, que aportan 0.45 a la puntuación total. En comparación con las amenazas principales que son la incertidumbre económica (calificación 1, puntuación 0.1), que podría afectar la capacidad de pago de los clientes y la incertidumbre política, que también presenta riesgos, aunque menos críticos. En general, la puntuación total de 2.4 muestra que la cooperativa tiene oportunidades significativas de mejora sobre cómo se manejan amenazas para mejorar su recobro de cartera.

## 7.2 Análisis de resultados Internos.

### 7.2.1 Entrevista semiestructurada.

**Tabla 6:**  
*Resultados entrevista Sebastián Amaya*

Variable relacionada	Concepto Clave	Hallazgo Principal	Evidencia Textual	Categoría de Análisis
Cliente Ciudad Saldos cercanos para entrar a vencimiento	Trabajo en equipo	El proceso se basa en colaboración entre asesor comercial y departamento de cartera	"Lo describiría como un trabajo en equipo. La responsabilidad principal cae en el asesor comercial"	Estructura organizacional
	Seguimiento sistemático	Contrato semanal con clientes (2 veces por semana)	"Semanalmente el departamento de cartera está contactando a los clientes desde las distintas voces a la sesión"	Frecuencia de gestión
	Segmentación por vencimiento	Clasificación en 4 rangos: 0-15, 15-30, 30-45, +45 días	"Clasificamos la cartera...de cero a 15 días, de 15 a 30 días, de 30 a 45 días y más de 45 días"	Métricas de control
	Gestión preventiva	No permitir facturas vencidas	"Ninguna factura puede pasar vendida final de mes"	Políticas internas

Cliente	Trazabilidad digital	Sistema integral desde el proceso hasta que se entrega con evidencia fotográfica	"En ese aplicativo no conseguimos ver si la factura y fue generada...has hecho foto en PDF con la firma de recibo"	Tecnología aplicada
	Esquema gradual	Gestión de pagos después de 15 días, intereses a los 30 días, proceso jurídico a los 45 días	"La gestión de cobro más agresiva empieza después de los 15 días..."	Procedimientos de cobranza
	Innovación en curso	Piloto con IA para pedidos vía WhatsApp conectado al ERP	"Hemos realizado pilotos con una inteligencia artificial para que los asesores podamos mandar pedidos"	Transformación digital
	Proceso manual	Facturación requiere intervención manual significativa	"La morosidad afecta directamente la operación y relación con proveedores"	Automatización
Cliente Deuda por cobrar	Experiencia consolidada	Personal con 20 años de experiencia en sector autopartes	"Personas que tienen experiencia más o menos de 20 años en el sector de autopartes"	Capital humano
Días de vencimiento	Brechas identificadas	Necesidad de formación en servicio al cliente y comunicación efectiva	"Nos falta...capacitación en servicio al cliente en comunicación efectiva de cobro"	Necesidades de desarrollo
Rango de mora				
Cliente Ciudad	Impacto financiero	Impacto directo del flujo de caja, especialmente en Pymes	"No podemos pasar con esa factura vencida porque si no perdemos los reabates"	Impacto operacional
Saldos cercanos para entrar a vencimiento	Incentivos	Clientes que importan usan crédito local para financiar compras	"Clientes que importan usan crédito local para financiar compras"	Comportamiento del cliente

*Nota:* Creación propia con base en la entrevista Gerente General.

**Tabla 7:**  
*Resultados entrevista Verónica Sarmiento*

Variable relacionada	Concepto Clave	Hallazgo Principal	Evidencia Textual	Categoría de Análisis
Proceso de recuperación de cartera	Estrategia de cobro	Se realiza por vendedor y abogado según la antigüedad de la mora	"El proceso actual es a través del vendedor y para mora mayor de un año se hace con abogado"	Estructura organizacional
Ciclo de facturación	Seguimiento post-factura	Se confirma recepción y se inicia cobro tras vencimiento	"Se confirma el recibido de la mercancía y una vez se hace cumple el vencimiento se procede a hacer llamadas"	Procedimiento administrativo
Edad de mora	Segmentación por vencimiento	Se intensifica el cobro según días de mora	"En caso de que la cartera pase de 120 días de mora se envía cobro con advertencia de cobro jurídico"	Procedimientos de cobranza
Indicadores de gestión	Seguimiento	vendedor y asistente realizan seguimiento y cobranza	"El vendedor hace el primer cobro y seguimiento semanal"	Monitoreo de desempeño
Capacitación del personal	Experiencia vs. formación	No hay capacitaciones formales, se basa en experiencia	"Actualmente no hay capacitaciones"	Recursos humanos
Mejora del proceso	Crédito externo y control de facturación	Se propone usar sistemas de crédito y limitar nuevas facturas	"Ventas a través de sistemas de crédito – Finaval, Sistecredito, etc"	Propuesta de mejora

Comportamiento del cliente	Recaudo insuficiente	Clientes no tienen flujo de caja y buscan nuevos créditos	"Por el mercado no tienen recaudos y se vuelve una cadena"	Perfil del cliente
Apoyo comercial	Compromiso del equipo	El equipo comercial colabora activamente en el proceso de recuperación	"Es comprometido y ayudan con los procesos"	Trabajo colaborativo

*Nota:* Creación propia con base en la entrevista a la Directora Administrativa y Contable.

### 7.2.2 Análisis Sistemático.

El análisis cuantitativo de carteras crediticias requiere la aplicación de metodologías estadísticas y métricas financieras específicas para evaluar el riesgo crediticio y la calidad de la cartera (Saunders & Cornett, 2020). En esta investigación se implementó un análisis sistemático de la base de datos empresarial que contiene registros de cartera vencida y por vencer, con variables de segmentación por vendedor, ciudad, cliente y períodos de vencimiento.

La metodología aplicada se basó en el cálculo de indicadores financieros estándar de gestión crediticia. Se determinó el índice de morosidad mediante la relación entre cartera vencida y cartera total, se establecieron las edades de mora por rangos temporales, se segmentó la cartera por estado de vencimiento y se realizó análisis de concentración por cliente (Van Horne & Wachowicz, 2019). Estos indicadores permiten cuantificar el riesgo crediticio y evaluar la eficiencia en la gestión de cobranzas.

El procesamiento de datos siguió protocolos de análisis financiero que incluyen la interpretación de la información, análisis de tendencias y cálculo de ratios de morosidad por dimensiones específicas (Fabozzi & Peterson, 2021), Proporcionando métricas objetivas para la evaluación del desempeño crediticio y la formulación de estrategias de gestión de la cartera basadas en evidencia cuantitativa real.

#### Indicadores de liquidez

El análisis de los indicadores financieros de liquidez como la razón corriente, la prueba ácida y el capital de trabajo permitirá identificar las causas estructurales que afectan la capacidad de CLEIDA de recuperar su cartera. Estos indicadores son clave para entender la disponibilidad real de recursos destinados al cumplimiento de obligaciones de corto plazo y la eficiencia con la que los activos corrientes se transforman en efectivo. Analizarlos detalladamente permitirá detectar desequilibrios en la estructura financiera,

evaluar la solidez operativa y establecer las bases para comprender cómo la gestión de liquidez impacta directamente en el proceso de recobro de cartera.

**Tabla 7**  
*Indicadores de liquidez, eficiencia y endeudamiento*

Indicador	Razón	Junio 30	
		Resultados 2024	2025
Razón corriente	Activos Corrientes	1.161.111.452	2.126.313.546
	Pasivos Corrientes	784.599.859	1.488.431.406
	<b>Resultado</b>	<b>1,48</b>	<b>1,43</b>
Prueba acida	(Activo Corriente-Inventarios)	440.970.238	1.474.025.233
	Pasivo corriente	784.599.859	1.488.431.406
	<b>Resultado</b>	<b>56%</b>	<b>99%</b>
Capital de Trabajo Neto	Activo Corriente - Pasivo Corriente	376.511.593	637.882.140
Periodo Medio de Cobro	Cuentas por cobrar *360	137.054.918.160	444.126.755.520
	Ventas Totales	818.982.916	5.216.901.444
	<b>Resultado</b>	<b>167,3</b>	<b>85,1</b>
Rotación de cartera	Costo de Ventas	718.728.330	4.607.930.035
	Inventario	720.141.214	652.288.313
	<b>Resultado</b>	<b>1,0</b>	<b>7,1</b>
Periodo Medio de pago	CXP	772.550.442	1.303.098.429
	Costo de Ventas día	718.728.330	4.607.930.035
	<b>Resultado</b>	<b>1,1</b>	<b>0,3</b>
Rotación de cuentas por Pagar	Costo de Ventas	718.728.330	4.607.930.035
	Cuentas por pagar	772.550.442	1.303.098.429
	<b>Resultado</b>	<b>0,9</b>	<b>3,5</b>
Nivel de endeudamiento	Pasivos Total	\$784.599.859	\$1.488.431.406
	Activo Total	\$1.161.852.852	\$2.129.660.231
	<b>Resultado</b>	<b>67.5%</b>	<b>69,9%</b>
Apalancamiento financiero	Activo total	\$1.161.852.852	\$2.129.660.231
	Patrimonio total	\$377.252.993	\$641.228.825
	<b>Resultado</b>	<b>3,08</b>	<b>3,32</b>

*Nota:* Creación propia con base en reporte de CLEIDA con corte a junio 2025.

**Tabla 8**  
*Resumen de indicadores*

	2024	2025
Razón corriente	1,48	1,43
Prueba acida	56%	99%
Capital de Trabajo Neto	\$376.511.593	\$637.882.140
Periodo Medio de Cobro (PMC)	167,3	85,1
Rotación de cartera	1,0	7,1
Periodo Medio de pago	1,1	0,3

Rotación de cuentas por Pagar	0,9	3,5
Nivel de endeudamiento	67,5%	69,9%
Apalancamiento financiero	3.08	3,32
Índice de Morosidad	-	58%

*Nota:* Creación propia con base en reporte de CLEIDA con corte a junio 2025.

#### Análisis e interpretación de indicadores financieros

Al comparar los resultados financieros al 30 de junio de 2024 y 2025, se evidencia que la organización presenta una estructura de liquidez estable, pero con señales de presión derivadas de la gestión de cartera. La razón corriente pasó de 1,48 en 2024 a 1,43 en 2025, indicando que por cada peso de deuda a corto plazo la empresa cuenta con \$1,43 en activos corrientes para respaldarla. Si bien el valor se mantiene dentro de rangos adecuados (1,2 a 2,0 según Gitman & Zutter, 2016), la ligera disminución refleja un crecimiento más acelerado de los pasivos frente a los activos líquidos, lo que evidencia que se deben acciones para no comprometer la capacidad de pago en el corto plazo.

La prueba ácida aumentó de 56% a 99%, evidenciando una mejora significativa en la estructura de liquidez inmediata. Esto muestra que la organización redujo su dependencia de los inventarios para cumplir sus obligaciones corrientes, fortaleciendo su posición ante posibles escenarios de iliquidez. Teniendo en cuenta lo anterior, el aumento en el capital de trabajo neto, que pasó de \$376,5 millones en 2024 a \$637,8 millones en 2025, puede interpretarse como una mejora de solvencia operativa. No obstante, al observar que el índice de morosidad alcanza el 58%, se confirma que una proporción considerable de los activos corrientes corresponde a cuentas por cobrar vencidas, lo que limita la disponibilidad real de efectivo y genera una liquidez aparente más que efectiva. En este sentido, podemos decir que, aunque contablemente la empresa presenta un fortalecimiento, en términos de flujo de caja si tiene una restricción importante, ya que más de la mitad de su cartera no se convierte en ingresos reales en el corto plazo.

El periodo medio de cobro (PMC) se redujo de 167,3 a 85,1 días, y la rotación de cartera aumentó de 1,0 a 7,1, evidenciando una gestión más eficiente del recaudo durante 2025. Este cambio muestra que las estrategias implementadas para dinamizar el cobro generaron un impacto positivo en el flujo de efectivo operativo. Sin embargo, el alto nivel de morosidad (58%) muestra que a pesar de que hay una mejora en la velocidad de rotación, el riesgo crediticio sigue siendo elevado y una porción importante de los clientes mantiene saldos en mora, afectando la sostenibilidad financiera.

Por su parte, el periodo medio de pago se redujo de 1,1 a 0,3 y la rotación de cuentas por pagar pasó de 0,9 a 3,5, lo que indica que la empresa ha acelerado el cumplimiento

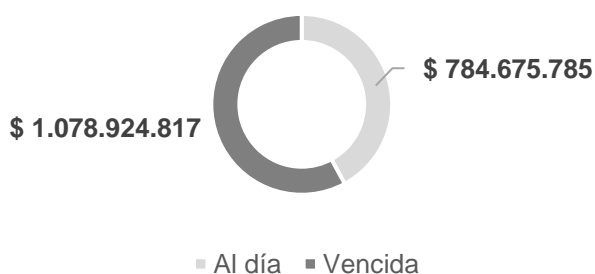
con proveedores. Aunque esto mejora la confianza de los acreedores, también puede presionar la caja si no se equilibra con una recuperación efectiva de la cartera.

CLEIDA enfrenta un riesgo asociado a la concentración del 58% de su cartera en estado de morosidad, pero este nivel implica que una parte importante del capital de trabajo esté quieto y no genera flujo de caja, lo cual puede limitar la capacidad de inversión y el cumplimiento oportuno de las obligaciones financieras, pero en conjunto, los indicadores muestran que la organización ha fortalecido su liquidez contable y su gestión operativa. La intervención de este trabajo mejora el proceso de recuperación de cartera resulta esencial para transformar los activos morosos en recursos líquidos, mejorar la rotación del capital de trabajo y consolidar la sostenibilidad financiera de la organización.

La cooperativa sostiene su operación mediante créditos otorgados por proveedores y no a través de financiación con bancos, esto se puede ver en los indicadores de endeudamiento y apalancamiento financiero dado que se evidencia un aumento en su dependencia de recursos de terceros entre 2024 y 2025. El nivel de endeudamiento aumentó de 67,5 % a 69,9 %, lo que indica que una mayor proporción de los activos se financia con pasivos. El apalancamiento financiero pasó de 3,08 a 3,32, evidenciando un mayor uso de deuda frente al patrimonio. Por cada peso propio, CLEIDA tiene más de tres pesos financiados con recursos externos, incrementando el potencial riesgo de liquidez, principalmente cuando la rotación de cartera sea lenta.

Aunque el endeudamiento proviene de fuentes comerciales y no financieras, reduciendo los intereses, la alta concentración de pasivos operativos puede afectar el flujo de caja si la cartera vencida, que hoy alcanza el 58%, no se recupera a tiempo. En este contexto, la prioridad para la organización debe centrarse en fortalecer la gestión de cobro y mejorar la rotación de cartera.

**Figura 1:**  
*Gráfico de cartera al día y vencida*



*Nota:* Creación propia con base en reporte de CLEIDA con corte a junio 2025.

Inicialmente, analizar el índice de morosidad es fundamental para comprender la solidez financiera de la cooperativa y la eficiencia de su gestión de cartera.

$$\text{Índice de morosidad} = \frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}}$$

$$\text{Índice de morosidad} = \frac{\$1.078.924.817}{\$1.863.600.601}$$

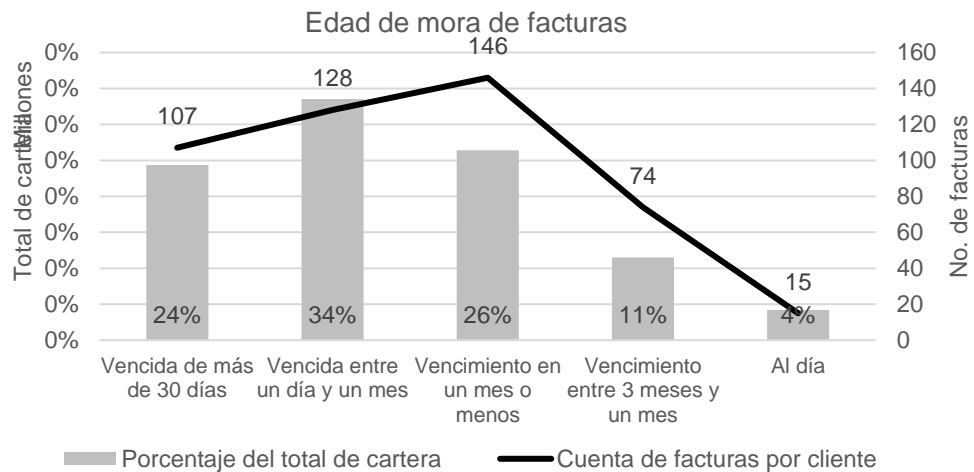
$$\text{Índice de morosidad} = 58\%$$

El índice de morosidad del 58% confirma la necesidad urgente de fortalecer los mecanismos de seguimiento, segmentar la gestión de cobranza según el nivel de riesgo y adoptar estrategias preventivas que reduzcan la acumulación de cartera vencida, asegurando así una mayor estabilidad financiera para la cooperativa.

#### Cartera vencida por edades de mora

Para el análisis de la cartera vencida por edades de mora, se tomó la base de datos suministrada por la empresa y se clasificaron los saldos pendientes en rangos de días establecidos (Vencida de más de 30 días, entre más de un día y un mes, por vencer en un mes o menos, entre un mes y 3 meses y al día). Este procedimiento permitió identificar la magnitud de la cartera en cada rango de morosidad, evidenciando el nivel de riesgo y la antigüedad de las cuentas por cobrar en función del tiempo de atraso.

**Figura 2:**  
Gráfico de edades de mora



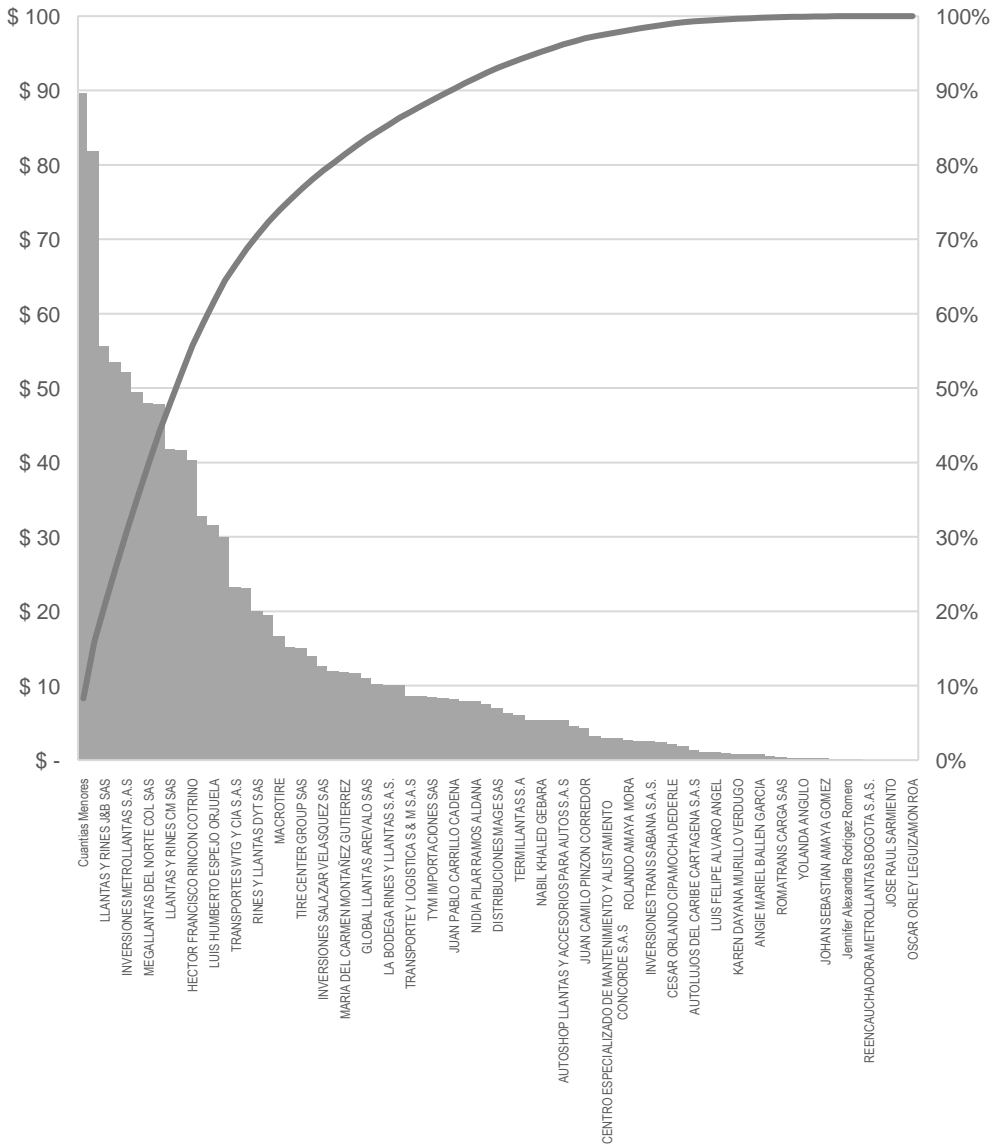
Nota: Creación propia con base en reporte de CLEIDA con corte a junio 2025.

- La cartera más alta se encuentra en la franja de 1 a 30 días vencidos (34%) y hasta un mes de vencimiento (26%), lo que representa el 60% del total. Esto evidencia una acumulación crítica en mora temprana e intermedia, lo que resalta la necesidad urgente de implementar estrategias de cobranza diferenciadas.
- La cartera vencida de más de 30 días representa el 24% del total. Este porcentaje refleja un riesgo elevado de deterioro en la recuperación de la deuda si no se gestionan acciones oportunas. La identificación temprana de la mora grave y la implementación de medidas preventivas son esenciales para reducir la morosidad prolongada. La falta de herramientas predictivas y una estrategia digitalizada contribuye a una gestión reactiva.
- Solo el 4% de la cartera se encuentra al día, lo que denota una capacidad de recuperación inmediata muy limitada. Esta cifra subraya la necesidad de fortalecer las políticas de recaudo y mejorar la educación financiera de los clientes. Es fundamental establecer programas preventivos que fomenten la responsabilidad financiera.

Pareto de cartera vencida por cliente.

Con el fin de determinar los deudores que concentran la mayor parte de la cartera vencida, se aplicó el análisis de Pareto sobre la información consolidada de clientes morosos. Para ello, se organizaron los saldos en orden descendente y se calculó la participación acumulada de cada cliente frente al total, lo que permitió establecer el principio 80/20, identificando a aquellos clientes que representan el mayor impacto en el monto vencido.

**Figura 3:**  
Pareto de clientes con cartera vencida



Nota Creación propia con base en reporte de CLEIDA con corte a junio 2025.

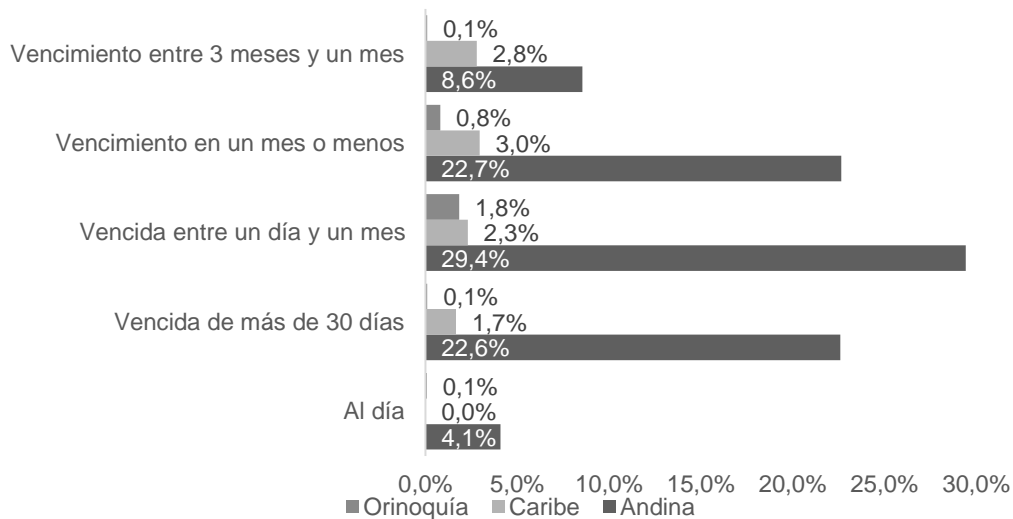
- Cerca del 44% de la cartera vencida está concentrada en los primeros 10 clientes, esto indica que hay que implementar acciones de cobro individualizados en este grupo.
- La suma de clientes menores representa solo un 20% de la cartera. A partir del cliente número 31 (con 12 millones en mora) es un segmento que puede manejarse con estrategias masivas de cobro.

- Existe un riesgo significativo de concentración, ya que algunos clientes individuales superan el 5% de participación en la cartera vencida. Esto afecta de manera directa el flujo de caja de la empresa sino se recupera a tiempo. Este hallazgo resalta la importancia de aplicar medidas urgentes y específicas para recuperar la deuda de estos clientes, dado que cualquier incumplimiento prolongado afectaría gravemente la estabilidad financiera de la empresa.

Concentración de cartera vencida por edad de mora regional

El análisis de concentración regional se desarrolló agrupando los saldos vencidos por ciudad en su respectiva región y edad de mora. Este procedimiento permitió identificar las zonas con mayor nivel de morosidad y establecer comparaciones entre regiones, generando insumos para comprender si la ubicación geográfica influye en el comportamiento de pago de los clientes.

**Figura 4:**  
*Concentración por edad de mora en regionales*



*Nota:* Creación propia con base en reporte de CLEIDA con corte a junio 2025.

- La región Andina concentra el 87,4% de la cartera vencida en todos los rangos de mora (22,6% en vencida >30 días, 29,4% en 1-30 días, 22,7% hasta un mes y 8.6% en 3 meses–1 mes), lo que la convierte en el foco crítico de gestión.
- El Caribe participa con el 9,7% de la cartera vencida. Aunque su participación es menor en comparación con la región Andina, presenta un riesgo de acumulación en

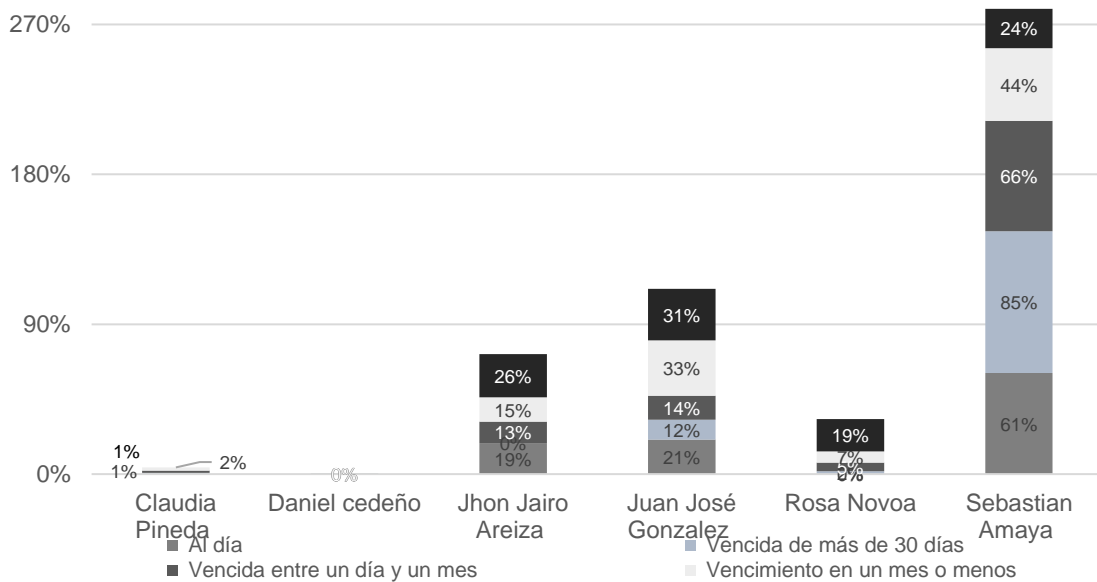
mora entre 3 meses y 1 mes. Es importante desarrollar estrategias específicas para la región Caribe, que enfoquen en la prevención de la morosidad temprana y promuevan un recobro más eficiente.

- La Orinoquía representa 2,9% en los distintos rangos de mora, pero destaca con un 1,8% en el rango de 1 a 30 días. Esto indica que, aunque marginal, la cartera en esta zona tiende a concentrarse en mora reciente. A pesar de su bajo volumen, la Orinoquía debe ser monitoreada de cerca, ya que la morosidad temprana puede convertirse en un riesgo si no se gestiona oportunamente.

#### Cartera vencida por edad de mora y vendedor

Finalmente, se analizó la cartera vencida considerando la relación entre los clientes y los vendedores responsables de su gestión comercial. Para ello, se cruzó la información de las cuentas por cobrar con la identificación del vendedor, clasificando los saldos según las edades de mora. Este enfoque permitió reconocer la cartera asociado a cada vendedor y detectar posibles oportunidades de mejora en la gestión de seguimiento, concentración de clientes y recaudo individual.

**Figura 5:**  
Concentración por edad de mora y vendedor



*Nota:* Creación propia con base en reporte de CLEIDA con corte a junio 2025.

- La cartera está altamente concentrada en Sebastián Amaya, quien acumula más del 200% en proporción al total, lo que demuestra una distribución desigual de clientes frente al resto de vendedores.

- Los demás vendedores (Claudia, Daniel, Jhon Jairo, Juan José y Rosa) mantienen niveles de cartera muy bajos, lo que refleja una descentralización insuficiente en la gestión de clientes. La concentración en un solo vendedor incrementa el riesgo de morosidad y dependencia, ya que cualquier incumplimiento impacta de manera significativa el resultado global.

#### Análisis detallado del comportamiento

Para el análisis de la cartera se tomó la base de datos de cuentas por cobrar y se estableció una clasificación según criterios que permitieran evaluar el nivel de riesgo de los clientes. En este sentido, aquellos con una cartera vencida superior al promedio general (\$14.000.000) fueron considerados como clientes de alto riesgo, mientras que los que presentaron valores inferiores a dicho umbral fueron clasificados como clientes de bajo riesgo. También, se definieron categorías basadas en los días de mora, con el fin de caracterizar el estado de las obligaciones y facilitar el análisis del comportamiento crediticio. Estas categorías incluyen: vencida de más de 30 días, entre más de un día y un mes, por vencer en un mes o menos, entre un mes y tres meses, y al día. Finalmente se conservó la clasificación por región geográfica Andina, Caribe y Orinoquía. La combinación de estos tres (3) criterios, monto de cartera vencida, días de mora y región permitió generar llaves analíticas que facilitarían identificar patrones e impactos financieros potenciales en los procesos de recobro una vez se definan e implementen las estrategias de gestión correspondientes.

#### **Tabla 9**

*Tabla de nivel de riesgo por edad de mora y región*

Región y edades de mora	Alto	Bajo	Total general
Andina	\$ 757.554.358	\$ 210.846.066	\$ 968.400.423
Vencida de más de 30 días	\$ 381.354.664	\$ 39.302.634	\$ 420.657.297
Vencida entre un día y un mes	\$ 376.199.694	\$ 171.543.432	\$ 547.743.126
Caribe	\$ 47.742.039	\$ 26.696.479	\$ 74.438.518
Vencida de más de 30 días	\$ 21.571.486	\$ 9.757.785	\$ 31.329.271
Vencida entre un día y un mes	\$ 26.170.553	\$ 16.938.694	\$ 43.109.247
Orinoquía	\$ 23.034.106	\$ 13.051.769	\$ 36.085.875
Vencida de más de 30 días	\$ 0	\$ 1.920.909	\$ 1.920.909
Vencida entre un día y un mes	\$ 23.034.106	\$ 11.130.860	\$ 34.164.966
Total general	\$ 828.330.503	\$ 250.594.314	\$ 1.078.924.817

*Nota:* Creación propia con base en reporte de CLEIDA con corte a junio 2025.

**Tabla 10***Número de clientes por perfil de riesgo edad de mora y región*

Región y Edades de mora	Alto	Bajo	Total general
<b>Andina</b>			
Vencida de más de 30 días	13	27	40
Vencida entre un día y un mes	15	25	40
<b>Caribe</b>			
Vencida de más de 30 días	1	2	3
Vencida entre un día y un mes	2	3	5
<b>Orinoquía</b>			
Vencida de más de 30 días		5	5
Vencida entre un día y un mes	1	2	3
<b>Total general</b>	<b>21</b>	<b>56</b>	<b>77</b>

*Nota:* Creación propia con base en reporte de CLEIDA con corte a junio 2025.

### 7.3 Identificación de brechas.

Con base en los hallazgos obtenidos en los análisis interno y externo, y organizados según cada pilar estratégico, se identificó la brecha principal sobre la cual CLEIDA deberá enfocar sus esfuerzos para fortalecer y mejorar el proceso de recobro de cartera.

**Tabla 11:***Identificación de brechas*

Variables de diagnóstico	Hallazgos	Brecha identificada
<p>Cliente Ciudad Saldos cercanos para entrar a vencimiento</p>	<p>La región Andina concentra más del 90% de la cartera vencida en todos los rangos de mora. El Caribe participa con el 7% de la cartera vencida mayor a 30 días y el 11% en vencimiento de hasta un mes. La Orinoquía representa solo entre un 1% y un 5% en los distintos rangos de mora, pero destaca con un 5% en el rango de 1 a 30 días. El 80% de la cartera está concentrado en el 31% de los clientes, los 10 primeros clientes representan cerca del 44% de la cartera vencida. La suma de clientes menores representa solo un 20% de la cartera. La mayor concentración de cartera se encuentra en la franja de 1 a 30 días vencidos (34%) y hasta un mes de vencimiento (26%) lo que representa el 60% del total. El proceso se basa en colaboración entre asesor comercial y departamento de cartera. Contrato semanal con clientes (2 veces por semana). Impacto directo del flujo de caja, especialmente en Pymes Clientes que importan usan crédito local para financiar compras Clasificación en 4 rangos: 0-15, 15-30, 30-45, +45 días</p>	<p><b>Políticas de cobranza no diferenciadas</b> Actualmente, se implementan estrategias de cobro homogéneas para todos los clientes, sin segmentar por perfil de riesgo, comportamiento o cultura de pago. Esta falta de diferenciación impide personalizar las acciones de recobro, reduciendo su eficacia. En contextos donde la tasa de morosidad grave alcanza el 9.7%, como lo indica TransUnion (2022), este enfoque resulta especialmente ineficiente. Adaptar los procesos a las características específicas del deudor permitiría mejorar los resultados de recuperación y generar relaciones más sostenibles.</p>
<p>Cliente Días de vencimiento Rango de mora</p>	<p>Apenas el 1,3% de la cartera al día corresponde a la región Orinoquía, mientras que el 98,7% está en la región Andina, reflejando que el cumplimiento de pago también está centralizado en esta zona.  Personal con 20 años de experiencia en sector autopartes. Necesidad de formación en servicio al cliente y comunicación efectiva.</p>	<p><b>Opciones de pago limitadas</b> Las opciones de pago disponibles para los clientes son limitadas y poco beneficiosas. Algunas opciones, como el datáfono, implican costos elevados (2.5%) que reducen su viabilidad. Esta condición afecta directamente el recaudo y puede generar disgustos con el cliente, especialmente en casos donde se requieren soluciones de pago ágiles y fáciles. Contar con una oferta más amplia y económica podría facilitar el cumplimiento de las obligaciones y mejorar los indicadores de morosidad.  <b>Falta de programas de educación financiera</b> Una de las principales debilidades identificadas es la ausencia de programas de educación financiera integrados al proceso de recobro. Esta situación incrementa la probabilidad de reincidencia en la morosidad, ya que no se abordan las causas raíz del incumplimiento. Además, se desperdicia la oportunidad de convertir el proceso de cobro en un momento educativo. La falta de formación del personal en servicio al cliente y técnicas de comunicación limita aún más la efectividad de las gestiones.</p>
<p>Cliente Rango de mora Deuda por cobrar</p>	<p>Existe un riesgo significativo de concentración, ya que algunos clientes individuales superan el 5% de participación en la cartera vencida. La cartera está altamente concentrada en Sebastián Amaya, quien acumula más del 200% en proporción al total. Los demás vendedores (Claudia, Daniel, Jhon Jairo, Juan José y Rosa) mantienen niveles de cartera muy bajos, lo que refleja una descentralización insuficiente en la gestión de clientes.</p>	<p><b>Estructura organizacional difusa en la gestión de cobranza</b> La responsabilidad sobre el recaudo se encuentra repartida entre asesores comerciales y el departamento de cartera, sin una estructura clara de escalamiento ni un liderazgo definido. Esta distribución genera duplicación de esfuerzos, falta de coordinación y debilidad en la toma de decisiones. La ausencia de un equipo especializado dedicado exclusivamente a la recuperación limita la eficiencia del proceso y dificulta la implementación de mejoras sostenibles.</p>

---

Cliente	La cartera vencida de más de 30 días representa el 24% del total. La identificación temprana de la mora grave y la implementación de medidas preventivas son esenciales.	<b>Ausencia de herramientas digitales y analítica predictiva</b> La gestión de cartera se basa en herramientas básicas como Excel, lo que limita la capacidad analítica y la automatización del proceso. No se emplean sistemas especializados ni modelos de predicción que permitan anticiparse al comportamiento del cliente. Esto genera procesos manuales con alto margen de error, costos elevados y una gestión reactiva frente a la morosidad. Además, la implementación de tecnologías sin considerar la experiencia del cliente puede afectar negativamente la relación con él.
Rango de mora	Solo el 4% de la cartera se encuentra al día, lo que denota una capacidad de recuperación inmediata muy limitada.	
Saldos cercanos para entrar a vencimiento	No permitir facturas vencidas.	
	Sistema integral desde el proceso hasta que se entrega con evidencia fotográfica. Gestión de pagos después de 15 días, intereses a los 30 días, proceso jurídico a los 45 días. Piloto con IA para pedidos vía WhatsApp conectado al ERP. Facturación requiere intervención manual significativa.	

---

*Nota:* Creación propia con base en los hallazgos obtenidos en los análisis interno y externo.

## 8 Plan de intervención.

### 8.1 Estrategias.

Se planteó un plan estratégico completo que contiene estrategias específicas las cuales se basaron en las cinco brechas identificadas y se asociaron a los pilares estratégicos de transformación. Cada estrategia se compone de actividades detalladas, las cuales contemplan los recursos necesarios en términos de presupuesto, los responsables de su ejecución, los tiempos determinados para su implementación y los indicadores de seguimiento necesarios. Este plan no solo busca responder de manera puntual a las brechas detectadas, sino también establecer un marco de acción que permita mejorar la eficiencia del proceso de recobro de cartera. En última instancia, el objetivo central es fortalecer la solidez financiera de la empresa, garantizando sostenibilidad en el largo plazo y creando las condiciones necesarias para su crecimiento y estabilidad dentro del sector.

**Tabla 12:**  
*Paralelo brechas y estrategias*

Brecha	Estrategia
<p><b>Políticas de cobranza no diferenciadas</b> Actualmente, las estrategias de cobro se hacen de la misma manera para todos los clientes, sin segmentar por perfil de riesgo, comportamiento de pago o zona geográfica. Esta falta de diferenciación impide personalizar las acciones de recobro perdiendo eficacia.</p>	<p><b>Implementación de cobranza diferenciada por segmento</b> Busca implementar de una estrategia diferenciada segmentando los clientes según riesgo y valor de deuda para asignar acciones diferenciadas; creando protocolos adaptados por región, diseñando e implementando planes personalizados y rutas automatizadas de cobranza masiva para el resto.</p>
<p><b>Opciones de pago limitadas</b> Las opciones de pago disponibles para los clientes son limitadas y poco beneficiosas. Esta limitación afecta directamente la eficiencia del recaudo y puede generar roces con el cliente.</p>	<p><b>Diversificación de canales de pago</b> Esta estrategia busca ampliar la oferta de canales de pago para clientes, garantizando soluciones ágiles, económicas y accesibles que fortalezcan la puntualidad de los pagos y optimicen los costos operativos.</p>
<p><b>Brecha de educación financiera preventiva</b> Una de las principales debilidades identificadas es la ausencia de programas de educación financiera integrados al proceso de recobro. Esta situación incrementa la probabilidad de reincidencia en la morosidad.</p>	<p><b>Programa de educación financiera preventiva</b> Esta estrategia busca incorporar un enfoque educativo en la cobranza, de manera que los clientes reciban herramientas prácticas para organizar sus pagos, lo que fortalecerá la relación comercial a largo plazo y reducirá los riesgos de mora recurrente.</p>
<p><b>Estructura organizacional difusa en la gestión de cobranza</b> La responsabilidad sobre el recaudo se encuentra repartida entre asesores comerciales y el departamento de cartera, sin una estructura clara de escalamiento ni un liderazgo definido. Esta distribución genera duplicación de esfuerzos, falta de coordinación y debilidad en la toma de decisiones.</p>	<p><b>Reestructuración organizacional de gestión de cartera</b> La estrategia busca mejorar la gestión comercial y de cartera mediante la definición clara de roles entre ventas y cobranza, la creación de una matriz de escalamiento por días de mora, la redistribución equilibrada de clientes entre vendedores y la implementación de reuniones semanales de seguimiento.</p>
<p><b>Brecha de madurez digital y analítica predictiva</b> La gestión de cartera se basa en herramientas básicas como Excel, lo que limita la capacidad analítica y la automatización del proceso. No se emplean sistemas</p>	<p><b>Digitalización básica y herramientas analíticas</b> Esta estrategia busca desarrollar capacidades analíticas básicas incorporando el uso de sistemas sencillos de</p>

especializados ni modelos de predicción que permitan anticiparse al comportamiento del cliente.

seguimiento, reportes automatizados en Excel o CRM básico, y capacitación puntual para el equipo.

*Nota:* Creación propia con base en las brechas identificadas.

### Estrategias de gestión de cartera para empresa CLEIDA

- Estrategia 1: implementación de cobranza diferenciada por segmento

La concentración geográfica y por cliente representa uno de los desafíos más críticos en la gestión actual de cartera de CLEIDA. El análisis revela que la región Andina absorbe el 87,4% de la cartera vencida en todos los rangos de mora, mientras que el 80% del valor total se concentra en apenas el 31% de los clientes. Esta realidad evidencia la ineficiencia de aplicar estrategias homogéneas de cobranza cuando el comportamiento de pago y las características de los deudores varían significativamente según su ubicación geográfica, volumen de deuda y perfil de riesgo. La implementación de una estrategia diferenciada permitirá optimizar recursos, personalizar acciones de recobro y generar mayor efectividad en la recuperación de cartera.

#### Acciones y Planes de Ejecución:

Segmentación de clientes en 4 categorías: Esta acción busca clasificar la base de clientes según dos variables críticas: nivel de riesgo (basado en historial de pagos y días de mora) y valor de la deuda. Esta segmentación permitirá asignar recursos y estrategias específicas para cada grupo.

- Semana 1-2: Análisis de datos históricos y definición de criterios de segmentación.
- Semana 3-4: Clasificación automática de clientes usando fórmulas en Excel.
- Semana 5-6: Validación de segmentación con equipo comercial.
- Semana 7-8: Integración de criterios a través de metodología de etiquetado del cliente por categorías.
- Semana 8-9: Asignación de recursos y definición de estrategias específicas para cada categoría.

Desarrollo de protocolos específicos por región: Considerando las diferencias culturales, económicas y logísticas entre regiones, se desarrollarán protocolos adaptados a las particularidades de cada zona geográfica, especialmente enfocados en la región Andina que concentra el mayor riesgo.

- Semana 3-4: Investigación de factores socioeconómicos por región.
- Semana 5-8: Diseño de protocolos específicos (horarios, canales, tonos de comunicación).
- Semana 9-10: Prueba piloto en 10 clientes por región.
- Semana 11-12: Ajustes e implementación definitiva.

Implementación de estrategias personalizadas para los 24 primeros clientes: Los 24 clientes que concentran el 80% de la cartera requieren atención individual con estrategias específicas, incluyendo visitas presenciales, acuerdos personalizados y seguimiento intensivo.

- Semana 1-2: Análisis individual de cada cliente top (perfil, historial, capacidad de pago).
- Semana 3-6: Diseño de plan personalizado por cliente.
- Semana 7-12: Implementación gradual (8 clientes por quincena).
- Seguimiento semanal: Reuniones de seguimiento y ajustes.

Establecimiento de rutas de cobranza masiva para clientes menores: Los clientes que representan el 20% restante de la cartera recibirán gestión masiva automatizada para optimizar costos y tiempo del equipo.

- Semana 2-3: Definición de mensajes automatizados por tipo de mora.
- Semana 4-5: Configuración de alertas y recordatorios automáticos.
- Semana 6-8: Implementación de ciclo de comunicación masiva.
- Semana 9-12: Monitoreo y optimización de respuesta.

Recursos: Manual de procedimientos de cobranza diferenciada, Software CRM básico o módulo en Excel avanzado, Capacitación especializada para equipo de cartera.

Responsable: Analista de Cartera con supervisión de Contadora.

Recuperación esperada:

De acuerdo con el planteamiento de la estrategia de segmentación, se tomarán en cuenta las edades de mora vencidas de más de 30 días dentro de la categoría de riesgo alto, cuyo

valor total asciende a \$402.926.150. Cabe destacar que este impacto se distribuye principalmente en la región Andina, que representa aproximadamente el 95%, seguida por la región Caribe con el 5%, mientras que en la región de la Orinoquía no se registra cartera que cumpla con estos criterios. Si CLEIDA logra recuperar el valor estimado de esta segmentación estaría recuperando un 37% sobre la cartera vencida.

**Tabla 13**  
*Presupuesto estrategia 1*

	Costo
Consultoría externa para desarrollo de manual 40 horas x \$150.000	\$ 6.000.000
Capacitación especializada 16 horas x \$125.000	\$ 2.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 8.000.000</b>

*Nota:* Creación propia basado en tarifas promedio de consultoría empresarial en Colombia para Pymes según ACOPI (2024).

- Estrategia 2: Diversificación de canales de pago

La limitada variedad de opciones de pago genera fricciones en el proceso de recaudo, debido a que los clientes enfrentan barreras de conveniencia y costos. Actualmente, alternativas como el datáfono implican comisiones del 2.5%, lo cual desincentiva su uso y reduce la eficiencia del recaudo. Esta estrategia busca ampliar la oferta de canales de pago para clientes, garantizando soluciones ágiles, económicas y accesibles que fortalezcan la puntualidad de los pagos y optimicen los costos operativos.

Acciones y Planes de Ejecución

Identificación y negociación con proveedores de servicios de pago

- Semana 1-2: Investigación de alternativas (PSE, billeteras digitales, QR, pagos bancarios).
- Semana 3-4: Negociación y selección de 3 proveedores viables.

Integración técnica de soluciones.

- Semana 5-6: Instalación inicial de pasarelas de pago.
- Semana 7-8: Pruebas de funcionalidad y ajustes técnicos.
- Semana 9-10: Validación de seguridad y usabilidad.

Capacitación interna y comunicación a clientes.

- Semana 11-12: Capacitación del equipo comercial y contable.
- Semana 13-14: Campaña de comunicación masiva (WhatsApp, email, volantes).

Seguimiento y optimización del uso.

- Semana 15-16: Primer reporte de adopción de canales y análisis de retroalimentación.

Recursos: Plataforma de pagos digitales (PSE, billeteras electrónicas, QR), Equipo comercial y contable, Diseñador gráfico para materiales de comunicación.

Responsable: Contadora con apoyo del Gerente Comercial.

Recuperación esperada:

Diversos estudios recientes evidencian que la adopción de medios de pago digitales incide positivamente en la eficiencia de los procesos de recuperación de cartera. De acuerdo con Tratta (2024), la implementación de estrategias digitales que integran plataformas de pago en línea, aplicaciones móviles y enlaces de pago personalizados puede aumentar las tasas de cobro entre un 8 % y un 15 % al reducir la fricción y facilitar la experiencia del usuario. En la misma línea, Credgenics (2023) sostiene que la digitalización de los canales de pago no solo mejora la conveniencia para el cliente, sino que también acelera los ciclos de recaudo y disminuye la morosidad, al ofrecer alternativas inmediatas y seguras para el cumplimiento de las obligaciones financieras.

Con base en lo anterior, se estima que la diversificación de los medios de pago hacia canales digitales en una empresa como CLEIDA podría permitir recuperar al menos un 15 % (\$161.838.722) de la cartera vencida.

**Tabla 14**  
*Presupuesto estrategia 2*

	Costo
Setup pasarela de pagos	\$ 3.500.000
Campaña de comunicación	\$ 2.000.000
Total	\$ 5.500.000

*Nota:* Creación propia basado en tarifas promedio de consultoría empresarial en Colombia para Pymes según ACOPI (2024).

- Estrategia 3: Programa de educación financiera preventiva

La ausencia de educación financiera en el proceso de recobro incrementa la probabilidad de reincidencia en la morosidad. Al no atacar las causas raíz del incumplimiento, los clientes continúan enfrentando dificultades para administrar sus flujos de caja. Esta estrategia busca incorporar un enfoque educativo en la cobranza, de manera que los clientes reciban herramientas prácticas para organizar sus pagos, lo que fortalecerá la relación comercial a largo plazo y reducirá los riesgos de mora recurrente.

#### Acciones y Planes de Ejecución

##### Diseño de contenidos básicos de educación financiera

- Semana 1-2: Definición de temáticas (flujo de caja, ahorro, planificación).
- Semana 3-4: Creación de 5 videos y 10 infografías.

##### Distribución masiva de material educativo.

- Semana 5-6: Configuración de sistema de envíos automatizados (WhatsApp/email).
- Semana 7-8: Prueba de distribución con un grupo reducido de clientes.

##### Capacitación interna en comunicación efectiva

- Semana 9-12: Talleres semanales de 3 horas (6 semanas en total) para vendedores.

##### Prueba piloto y escalamiento

- Semana 13-14: Implementación del piloto con 56 clientes (clientes clasificados con un riesgo bajo de todas edades de mora en todas las regiones).
- Semana 15: Ajustes al material y metodología.
- Semana 16: Lanzamiento a toda la cartera.

Recursos: Diseñadores gráficos y especialistas en comunicación, plataforma de distribución de contenidos digitales (WhatsApp Business, mailing), programa de capacitación en servicio al cliente.

Responsable: Gerente General con apoyo del Analista de Cartera.

Recuperación esperada:

De acuerdo con la estrategia de segmentación planteada, se priorizará la recuperación de la cartera correspondiente a clientes clasificados con riesgo bajo, abarcando todas las edades de mora y todas las regiones, dado que este grupo presenta mayor probabilidad de recuperación y receptividad al acompañamiento educativo. El valor total asociado a esta segmentación asciende a \$250.594.314, y su recuperación representaría aproximadamente el 23 % del total de la cartera vencida.

**Tabla 15**  
*Presupuesto estrategia 3*

	Costo
Diseño y producción de contenidos	\$ 3.000.000
Capacitación de equipo	\$ 2.800.000
Sistema automatizado de envío	\$ 1.000.000
Total	\$ 6.800.000

*Nota:* Creación propia basado en tarifas promedio de consultoría empresarial en Colombia para Pymes según ACOPI (2024).

- Estrategia 4: Reestructuración organizacional de gestión de cartera

La gestión actual de cartera presenta una distribución desigual de responsabilidades y clientes que compromete la eficiencia operativa y genera riesgos de concentración. Sebastián Amaya acumula más del 200% de la cartera en proporción al resto de vendedores, mientras que la responsabilidad del recaudo se encuentra dispersa entre asesores comerciales y el departamento de cartera sin una estructura clara de escalamiento. Esta situación genera duplicación de esfuerzos, falta de coordinación y debilidad en la toma de decisiones estratégicas. Es fundamental establecer una estructura organizacional que equilibre la carga de trabajo, defina roles específicos y permita un seguimiento sistematizado que optimice los resultados de cobranza.

Acciones y Planes de Ejecución:

Definición de roles específicos entre vendedores y área de cartera y documentación para el marco de acción: Establecer límites claros de responsabilidad para evitar duplicación de esfuerzos y garantizar que cada área se enfoque en sus fortalezas: venta vs. recuperación.

- Semana 1-2: Mapeo de actividades actuales e identificación de solapamientos.

- Semana 3-4: Diseño de matriz de responsabilidades, documentación del proceso de cartera, desarrollo de manual de operación y políticas con criterios de cupos máximos de crédito, por evaluación crediticia, por demora máxima de pago, por histórico de días de pago, entre otros.
- Semana 5-6: Socialización y ajustes con equipo.
- Semana 7-8: Implementación y seguimiento semanal.

Creación de matriz de escalamiento por días de mora: Definir automáticamente cuándo y a quién se debe escalar cada caso según los días de mora, eliminando decisiones subjetivas y asegurando respuesta oportuna.

- Semana 1: Análisis de tiempos óptimos de escalamiento.
- Semana 2-3: Diseño de flujo de escalamiento automatizado.
- Semana 4: Configuración en sistema de seguimiento.
- Semana 5-8: Implementación gradual y ajustes.

Redistribución equilibrada de clientes entre vendedores: Balancear la carga de trabajo para reducir el riesgo de concentración en Sebastián Amaya y aprovechar mejor las capacidades del equipo completo.

- Semana 1-2: Análisis de capacidad y fortalezas por vendedor.
- Semana 3-4: Propuesta de redistribución basada en criterios objetivos.
- Semana 5-6: Proceso de transición gradual con acompañamiento.
- Semana 7-8: Monitoreo y ajustes finos.

Implementación de reuniones semanales de seguimiento: Establecer espacios regulares de coordinación para compartir información, tomar decisiones conjuntas y mantener alineación en estrategias.

- Semana 1: Diseño de agenda estándar y métricas de seguimiento.
- Semana 2: Definición de roles y responsabilidades en reuniones.
- Semana 3-8: Implementación con mejora continua del formato.

Recursos: Manual de funciones actualizado, Sistema de asignación de clientes, Herramienta de seguimiento y control.

Responsable: Gerente General

Recuperación esperada:

En el marco del fortalecimiento de la estructura organizacional, se propone que, de implementarse la estrategia, se redistribuya el 42% de la cartera total (\$449.120.878) actualmente gestionada por el gerente, Sebastián Amaya, correspondiente a los casos de menor complejidad (cartera de bajo riesgo y cartera de alto riesgo con mora inferior a 30 días). Este segmento representa un alto potencial de recuperación en el corto plazo y podría ser gestionado por el equipo comercial, permitiendo que el gerente concentre sus esfuerzos en funciones estratégicas de dirección y planificación. Bajo este esquema, Sebastián conservaría la supervisión de la cartera de alto riesgo con mora superior a 30 días, enfocándose en los clientes más complejos. Además, se plantea la creación de un mecanismo de validación y control que garantice una gestión más estratégica y coordinada de la recuperación, dirigida por el gerente, supervisada por el área de cartera y ejecutada por los vendedores.

**Tabla 16**  
*Presupuesto estrategia 4*

	Costo
Consultoría organizacional (20 horas x \$150.000)	\$ 3.000.000
Total	\$ 3.000.000

*Nota:* Creación propia con base en el valor estimado considerando la complejidad de reestructuración para una empresa de 7 personas según estándares de consultoría organizacional en Colombia para el sector comercial.

- Estrategia 5: digitalización básica y herramientas analíticas

La gestión reactiva de cartera basada en herramientas básicas como Excel limita significativamente la capacidad de anticipación y automatización de procesos críticos. Con el 24% de la cartera en mora superior a 30 días y solo el 4% al día, es evidente la necesidad de implementar sistemas que permitan identificación temprana de riesgos y automatización de tareas repetitivas. Aunque la empresa ha iniciado procesos de digitalización con pilotos de IA para pedidos vía WhatsApp y sistemas integrales con evidencia fotográfica, la

facturación aún requiere intervención manual significativa. Esta estrategia busca desarrollar capacidades analíticas básicas que permitan una gestión proactiva sin comprometer la experiencia del cliente ni sobrecargar al equipo con tecnología compleja.

Acciones y Planes de Ejecución:

Implementación de dashboard en Excel con macros automatizadas: Crear un tablero de control automatizado que consolide información clave y genere alertas visuales sobre el estado de la cartera sin requerir intervención manual constante.

- Semana 1: Diseño de dashboard y definición de KPIs críticos.
- Semana 2-4: Desarrollo de macros y automatizaciones.
- Semana 5-6: Pruebas, ajustes y capacitación del equipo.
- Semana 7-8: Implementación definitiva y refinamientos.

Desarrollo de alertas tempranas de mora: Sistema automatizado que identifique patrones de riesgo antes de que los clientes entren en mora, permitiendo acciones preventivas.

- Semana 1-3: Análisis de patrones históricos de comportamiento de pago.
- Semana 4-6: Desarrollo de algoritmo predictivo básico en Excel.
- Semana 7: Pruebas con clientes piloto.
- Semana 8-10: Implementación completa y calibración.

Automatización de reportes semanales: Eliminar la generación manual de reportes rutinarios, liberando tiempo del equipo para actividades de mayor valor agregado.

- Semana 1-2: Inventario de reportes actuales y definición de automatizables.
- Semana 3-6: Desarrollo de reportes automáticos.
- Semana 7-8: Pruebas y validación de precisión.
- Semana 9-10: Implementación y entrenamiento del equipo.

Creación de modelo predictivo básico en Excel: Desarrollar capacidad de pronóstico simple que ayude a anticipar comportamientos de pago y priorizar acciones de cobranza.

- Semana 3-4: Recopilación y limpieza de datos históricos.

- Semana 5-6: Desarrollo de modelo estadístico básico.
- Semana 7-8: Validación y calibración del modelo.
- Semana 9-10: Integración con dashboard principal.

Recursos: Software especializado o Excel avanzado con macros, Capacitación en herramientas digitales, Consultoría externa para desarrollo inicial.

Responsable: Analista de Cartera con apoyo externo.

Recuperación espera:

Diversos estudios han demostrado que la implementación de herramientas de analítica de datos en los procesos de recuperación de cartera genera un impacto positivo y medible en los niveles de recaudo. Según Firstsource (2023), el uso de analítica avanzada permitió aumentar en un 10 % la tasa de liquidación de deuda en un proveedor global de tarjetas de crédito. De manera similar, NobelBiz (2024) y Bill Gosling Outsourcing (2023) reportan mejoras promedio del 25 %, mientras que McKinsey & Company (citada en Commercial Collectors, 2024) estima incrementos de hasta 20 % en la efectividad de cobro. En mercados más consolidados, como el estadounidense, las agencias de cobranza presentan tasas promedio de recuperación entre 20 % y 30 % (Tratta, 2023), por lo que las mejoras observadas entre 10 % y 25 % constituyen incrementos relativos sobre dichas líneas base.

A partir de esta evidencia, si CLEIDA implementa un modelo de analítica de datos ajustado a su capacidad operativa, incluso utilizando herramientas accesibles como Microsoft Excel, de acuerdo con los resultados revisados, es razonable estimar que se pueda recuperar un 10% de la cartera vencida (\$107.892.481) de forma conservadora. Este objetivo se considera prudente y alcanzable dentro del contexto operativo y tecnológico de la organización.

**Tabla 17**  
*Presupuesto estrategia 5*

	Costo
Desarrollo de sistema analítico personalizado (60 horas x \$200.000)	\$ 12.000.000
Capacitación en herramientas digitales (24 horas x \$125.000)	\$ 3.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 15.000.000</b>

*Nota:* Creación propia con base en las tarifas de desarrollo de software a medida y capacitación técnica especializada en el mercado colombiano, considerando la complejidad de integrar análisis predictivo básico.

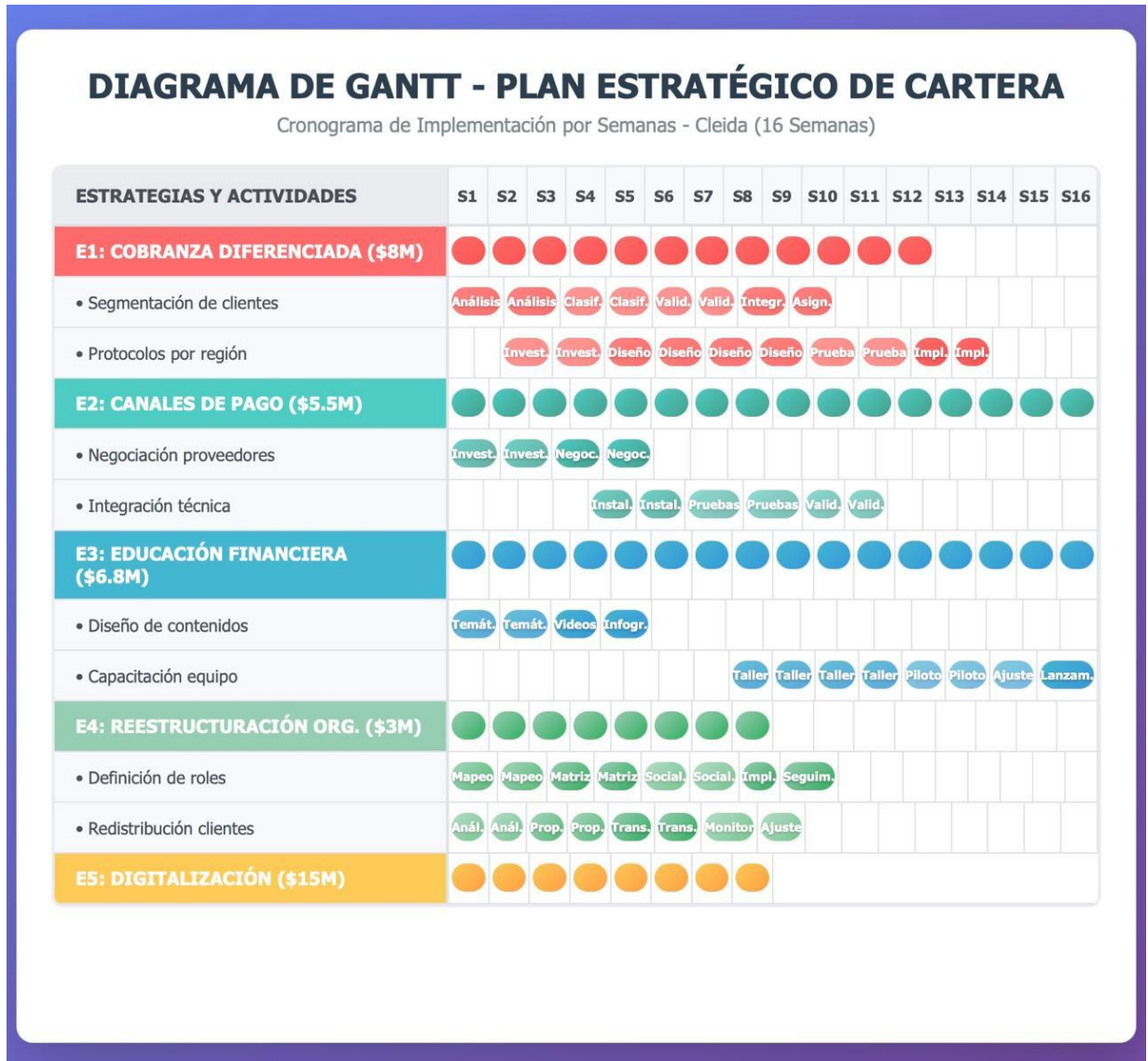
**Tabla 18**  
*Resumen de Plan estratégico*

Estrategia	Recuperación esperada	Segmentación	Tiempo estimado	Presupuesto Total (COP)	Responsable
E1. Cobranza diferenciada por segmento	\$ 402.926.150	Edades de mora vencidas de más de 30 días dentro de la categoría de riesgo alto 37% del total de la cartera	12 semanas (3 meses)	\$8,000,000	Analista de Cartera con supervisión de Contadora
E2. Diversificación de canales de pago	\$ 161.838.722	15 % del total de la cartera	16 semanas (4 meses)	\$5,500,000	Contadora con apoyo del Gerente Comercial
E3. Programa de educación financiera preventiva	\$ 250.594.314	Riesgo bajo, abarcando todas las edades de mora y todas las regiones 23% del total de la cartera	16 semanas (4 meses)	\$6,800,000	Gerente General con apoyo del Analista de Cartera
E4. Reestructuración organizacional de gestión de cartera	\$ 449.120.879	Sebastián Amaya, (cartera de bajo riesgo y cartera de alto riesgo con mora inferior a 30 días) 42% del total de la cartera	8 semanas (2 meses)	\$3,000,000	Gerente General
E5. Digitalización básica y herramientas analíticas	\$ 107.892.481	10% del total de la cartera	10 semanas (2.5 meses)	\$15,000,000	Analista de Cartera con apoyo externo
Totales	\$ 823.673.520	76% del total de la cartera		\$38,300,000	

*Nota:* Creación propia con base en las estrategias planteadas.

Los valores de recuperación esperada por estrategia se estiman bajo el supuesto de una implementación individual e independiente. Para consolidar el total del plan, se consideró que los montos recuperables no se superponen entre estrategias, evitando así duplicidades o doble conteo.

**Ilustración 9**  
Cronograma de plan de mejora



*Nota:* Creación propia con base en el plan estratégico de cartera.

## 8.2 Herramienta de control y seguimiento a plan estratégico

La herramienta de control y seguimiento al plan estratégico se fundamenta en un sistema de indicadores específicos que permiten evaluar el avance y efectividad de las cinco estrategias formuladas para cerrar las brechas identificadas. Esta herramienta articula métricas cuantificables que reflejan el impacto directo de las acciones implementadas, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia. Como lo señala el Departamento Administrativo de la Función Pública (2021), “los indicadores permiten medir

el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales, así como identificar desviaciones y oportunidades de mejora en la gestión” (p. 7). Esta perspectiva refuerza la importancia de contar con indicadores claros, pertinentes y alineados con los objetivos estratégicos para garantizar una gestión eficiente y orientada a resultados.

**Tabla 19**  
*Indicadores herramienta de control*

Estrategia	Indicadores de Control
E1. Cobranza diferenciada por segmento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de recuperación en clientes top 24</li> <li>• % de cumplimiento en rutas de cobranza masiva</li> <li>• Reducción de cartera vencida en región Andina</li> </ul>
E2. Diversificación de canales de pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de clientes que adoptan nuevos medios de pago</li> <li>• Reducción de costos de transacción</li> <li>• Tiempo promedio de recaudo por canal</li> </ul>
E3. Programa de educación financiera preventiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de clientes capacitados</li> <li>• Reducción de reincidencia en mora</li> <li>• Nivel de participación en programas educativos</li> </ul>
E4. Reestructuración organizacional de gestión de cartera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de redistribución equilibrada de clientes</li> <li>• % de cumplimiento en matriz de escalamiento</li> <li>• N° de reuniones efectivas con reportes de seguimiento</li> </ul>
E5. Digitalización básica y herramientas analíticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del 20% en tiempo operativo por reportes</li> <li>• Disminución del 15% en cartera vencida &gt;30 días</li> <li>• Aumento del 25% en precisión de predicciones de riesgo</li> </ul>

*Nota:* Creación propia con base en el plan estratégico de cartera.

### Ilustración 10

Ejemplo ilustrativo de dashboard de seguimiento



Dashboard actualizado automáticamente - Plan Estratégico de Gestión de Cartera Cleida S.A.S. | Indicadores sujetos a validación final

*Nota:* Creación propia con base en el plan estratégico de cartera.

## 9 Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- El diagnóstico realizado reveló deficiencias en el proceso de recobro de cartera de CLEIDA que comprometen su eficacia y sostenibilidad financiera. Se identificaron cinco brechas fundamentales: la ausencia de políticas de cobranza diferenciadas, opciones de pago limitadas, carencia de educación financiera preventiva, estructura organizacional difusa y baja madurez digital. Estas deficiencias se manifiestan en estrategias homogéneas que no consideran el perfil de riesgo del cliente, generando ineficiencias operativas y reduciendo las tasas de recuperación de cartera. La falta de segmentación y personalización en los procesos de cobranza evidencia la necesidad urgente de implementar metodologías más sofisticadas y diferenciadas.
- El análisis identificó seis variables críticas para la efectividad del proceso de recobro: Cliente (personalización de estrategias), Deuda por cobrar (priorización de gestión), Días de vencimiento y Rango de mora (clasificación de urgencia), Ciudad (optimización geográfica) y Saldos cercanos a entrar a vencimiento (gestión preventiva). Estas variables son determinantes ya que permiten asignar eficientemente los recursos, implementar estrategias con enfoques diferenciados de recuperación y definir los mejores canales de contactabilidad de acuerdo con el riesgo e impacto del cliente en la organización. Sin embargo, la estructura organizacional actual limita significativamente la capacidad de análisis y gestión integral de estos elementos críticos.
- Se planteó un plan estratégico completo que contiene estrategias específicas basadas en las cinco brechas identificadas y se asociaron a los pilares estratégicos de transformación. Cada estrategia se compone de actividades detalladas alineadas a las mejores prácticas del sector financiero y con base en los objetivos organizacionales de CLEIDA. La propuesta incluye la implementación de cobranza diferenciada, ampliación de los métodos de pago, programa de educación financiera preventiva, reestructuración organizacional y digitalización básica con herramientas analíticas. Este plan estratégico adopta un enfoque progresivo que permite una implementación viable considerando las capacidades actuales de la cooperativa.
- Se propuso una herramienta de control y seguimiento que reúne indicadores clave de desempeño (KPI) para monitorear la implementación y efectividad de cada estrategia propuesta. Esta propuesta incluye métricas de reducción de morosidad, mejora en la

liquidez, eficiencia en la recuperación de cartera, satisfacción del cliente y productividad del equipo de cobranza.

- Si CLEIDA implementa de manera conjunta todas las estrategias propuestas para la gestión de cartera, se estima que podría recuperar \$823.673.520, lo que representa un 76% del total de la cartera a corte de junio de 2025. Este resultado refleja no sólo una recuperación significativa en términos financieros, sino también un impacto directo en la reducción de morosidad y optimización de costos operativos. La aplicación coordinada de enfoques preventivos y una adecuada segmentación de clientes permite fortalecer las relaciones comerciales a largo plazo y disminuir la reincidencia en mora, generando valor agregado para los asociados. De manera integral, la mejora del proceso de recobro posiciona a CLEIDA en ventaja para enfrentar los desafíos futuros con mayor resiliencia y capacidad adaptativa, consolidando su sostenibilidad y estabilidad financiera.

#### Recomendaciones

- Enfoque de implementación progresiva: Implementar las estrategias en fases escalonadas para minimizar la resistencia al cambio y garantizar la asimilación efectiva de cada mejora antes de avanzar a la siguiente. Sugerimos iniciar con la reestructuración organizacional como base fundamental, seguida de la segmentación de clientes, luego la diversificación de canales de pago, posteriormente la digitalización básica, y finalmente el programa de educación financiera. La concentración del 87,4% de la cartera vencida en la región Andina y el 80% del valor en apenas 31% de clientes evidencia la necesidad de una transformación estructural que requiere tiempo de adaptación. La implementación gradual permitirá ajustes sobre la marcha y generará confianza en el equipo.
- Gestión del cambio organizacional: Establecer un comité de implementación liderado por el Gerente General que incluya representantes de todas las áreas involucradas (comercial, cartera, contabilidad). Implementar un plan de comunicación interno que explique claramente los beneficios de cada cambio y cómo impactará positivamente el trabajo diario de cada colaborador. La actual distribución difusa de responsabilidades entre asesores comerciales y departamento de cartera requiere una conducción firme del cambio.

- Priorización de recursos financieros: Destinar el presupuesto de manera inteligente priorizando las estrategias con mayor impacto inmediato. Sugerimos iniciar con la inversión de \$3,000,000 en reestructuración organizacional, seguida de \$8,000,000 en cobranza diferenciada, \$5,500,000 en diversificación de canales, y posteriormente las inversiones en digitalización (\$15,000,000) y educación financiera (\$6,800,000). Con una inversión total de \$38,300,000, es crucial maximizar el retorno. La reestructuración organizacional generará eficiencias inmediatas, mientras que la segmentación atacará directamente la concentración del 80% del valor en clientes específicos.
- Medición y control de resultados: Implementar la propuesta de la herramienta de monitoreo de indicadores específicos que permita evaluar el impacto de cada estrategia de manera independiente y conjunta. Establecer reuniones mensuales de revisión de resultados con la gerencia y reportes trimestrales ya que esto permite tener visibilidad de progreso integral del proyecto y de igual manera, la medición constante permitirá ajustes oportunos y mantendrá el foco en los objetivos de reducción de morosidad y mejora de liquidez.

## 10 Referencias

- 360iResearch. (2025). Automotive Parts Market by Product Type. *360iResearch*.  
<https://bind.com.mx/blog/contabilidad-y-finanzas/5-estrategias-efectivas-para-agilizar-tu-proceso-de-cobranza>
- Banco de la República. (2024). *Informe de Política Monetaria - Enero de 2024*.
- Berk, J., & DeMarzo, P. (2008). *Finanzas Corporativas*. Pearson.
- Burnett, J. (2005, Enero). Business Credits. *One Size Does Not Fit All In The World Of Accounts Receivable Best Practices*, 107, No. 1, 18-20. New York: National Association of Credit Management.
- CLEIDA. (2023, Enero 15). Informe de Gestión 2023. *INFORME DE GESTION AÑO 2023*. Bogotá, Colombia: Creación Propia.
- CLEIDA. (2023). Presentación Comercial. *CLEIDA*. Bogotá, Colombia.
- CLEIDA. (2024). *Edades de cartera detallada por vencimiento*. Bogotá.
- Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* (Updated ed.). (2015). Free Press.
- Contemporary financial management* (15 ed.). (2022). Cengage Learning.
- Contemporary strategy analysis* (10 ed.). (2019). John Wiley & Sons.
- Corado, L., & Galeros, H. (2017). Complejidad y gestión en las empresas familiares guatemaltecas: su impacto en la gestión financiera. *Revista académica ECO*.
- Corporate finance* (12 ed.). (2018). McGraw-Hill Education.
- Corporate finance* (13 ed.). (2021). McGraw-Hill Education.
- Corporate finance: A focused approach* (6 ed.). (2017). Cengage Learning.
- Corporate finance: A focused approach* (7 ed.). (2019). Cengage Learning.
- Corporate finance: Theory and practice* (3 ed.). (2016). John Wiley & Sons.
- Corporate finance: Theory and practice* (4 ed.). (2020). John Wiley & Sons.

*Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage* (22 ed.). (2020).

McGraw-Hill Education.

DANE. (2024).

Dataintel. (2024). Autoparts market.

David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*. Pearson.

Deloof, M. (2003). Does Working Capital Management Affect Profitability of Belgian Firms?

*Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels* (3 ed.). (2014). Jossey-Bass.

Diaz, A. (2007). DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES TÍPICAS DE UNA EMPRESA. Editorial Club de Estudio.

EMR. (2023). *Mercado Global de Neumáticos*.

<https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-neumaticos>

*Essentials of managerial finance* (14 ed.). (2018). Cengage Learning.

Expert Markets Research. (2025). *atin America Automotive Parts Aftermarket Growth Analysis Report*. Expert Markets Research.

*Exploring strategy: Text and cases* (12 ed.). (2020). Pearson.

*Finance: Applications and theory* (4 ed.). (2018). McGraw-Hill Education.

*Finance: Applications and theory* (5 ed.). (2024). McGraw-Hill Education.

*Financial management and analysis* (4 ed.). (2020). John Wiley & Sons.

*Financial management: Theory & practice* (17 ed.). (2023). Cengage Learning.

*Financial markets and institutions* (12 ed.). (2018). Cengage Learning.

*Financial markets and institutions* (13 ed.). (2024). Cengage Learning.

*Foundations of finance: The logic and practice of financial management* (9 ed.). (2017). Pearson.

*Foundations of financial management* (17 ed.). (2019). McGraw-Hill Education.

*Foundations of financial management* (18 ed.). (2022). McGraw-Hill Education.

*Fundamentals of corporate finance* (4 ed.). (2018). John Wiley & Sons.

*Fundamentals of corporate finance* (5 ed.). (2023). John Wiley & Sons.

*Fundamentals of financial management* (15 ed.). (2018). Pearson.

*Fundamentals of investing* (14 ed.). (2021). Pearson.

<https://bind.com.mx/blog/contabilidad-y-finanzas/cobranza>

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administracion Financiera*. Pearson.

GlobeNewswire. (2025). Auto Parts And Accessories Global Industry Business Report 2025. *GlobeNewswire*.

Higuerey, A. (2007). *Administración de cuentas por cobrar*.

Informes de expertos. (2024). *Mercado de Neumáticos en Colombia*.

<https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-neumaticos-en-colombia>

*Investments* (12 ed.). (2020). N/A: McGraw-Hill Education.

Jing-Ping, L., Nawazish, M., Birjees, R., & Deping, X. (2020). *Machine learning and credit ratings prediction in the age of fourth industrial revolution*.

[https://www.cefa.com.mx/art\\_art110727.html](https://www.cefa.com.mx/art_art110727.html)

*Leading change* (Updated ed.). (2019). Harvard Business Review Press.

León Rodriguez, G., & Medina Burgos, J. (2015). *MODELO DE GESTIÓN*

*ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINANCIADAS*.

Mckinsey. (2022). *Your questions about automation, answered*.

<https://bind.com.mx/blog/contabilidad-y-finanzas/metodos-y-procedimientos-de-cobranza>

*Modern investment theory* (6 ed.). (2019). Pearson.

- Molina Aznar, V. E. (2005). *Estrategias de Cobranza en Época de Crisis*. Ciudad de Mexico: Isef, Empresa Líder.
- Morales Castro, J., Espinosa Jiménez, P., & Rojas Ortega, M. (2021). *Efecto de las variables macroeconómicas en los índices de morosidad de los bancos en México, durante el periodo COVID-19 versus el periodo previo*.
- Mordor Intelligence. (2022). *AUTOMOTIVE TIRE MARKET (2023 -2028)*. Market Intelligence/Advisory.
- Motor. (2019). *Motor*. <https://www.motor.com.co/industria/Vistazo-al-mercado-de-Llantas-en-Colombia-20190531-0004.html>
- Pastor, T. (2009). *Modelo de Gestión Financiera Para una Organización*.
- Peng, Y., & Tian, G. (2024). *Journal of Applied Mathematics. Intelligent Optimization Model of Enterprise Financial Account Receivable Management*. New York: Hindawi Limited.
- Pinedo, V. H. (2013). *GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR Y SU INCIDENCIA EN LA*. Lima- Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Portafolio. (2023). *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/vehiculo/estimaciones-de-ventas-de-la-marca-de-llantas-pirelli-593494>
- Principles of corporate finance* (12 ed.). (2017). McGraw-Hill Education.
- Principles of corporate finance* (13 ed.). (2020). McGraw-Hill Education.
- Principles of managerial finance* (15 ed.). (2019). Pearson.
- Principles of managerial finance* (16 ed.). (2021). Pearson.
- PwC. (2024). *Reforma Tributaria 2024: Proyecto de Ley 300*.
- Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution* (Updated ed.). (2020). N/A: HarperBusiness.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2010). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

- Rodríguez, G. &. (2021). *Métodos y técnicas de investigación en ciencias sociales y humanas*. Editorial Tirant Humanidades.
- Rodríguez, J. A. (2016). EI MANUAL MAESTRO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS, UN PASO HACIA LA GESTIÓN DE CALIDAD: EL CASO DEL CONSEJO NACIONAL DE VIALIDAD.
- Román. (2012). *Medwave*. <https://www.medwave.cl/link.cgi/medwave/series/GES01/5329>
- Salek, J. G. (2007, Abril). Loveland . *7 Steps to Optimize A/R Management, Tomo 13, No. 4*, 42-46. New York: Loveland.
- Sampieri, R. H. (2023). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Sanchez, P. Z. (2019). *Contabilidad general (NIIF)*. Alfaomega.
- Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15 ed.). (2018). Pearson.
- Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15 ed.). (2019). N/A: Pearson.
- Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6 ed.). (2017). Pearson.
- Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16 ed.). (2017). Pearson.
- Strategic management: Theory and cases* (13 ed.). (2021). N/A: Cengage Learning.
- Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management* (2 ed.). (2018). Pearson.
- TransUnion. (2022). *Consumer Pulse*.
- Urquina. (2012). *Diagnóstico Realizado A Los Estudiantes De La UNAD CEAD Florencia Para Determinar La Importancia Y La Pertinencia De Recibir Educación Financiera (Trabajo de Grado)*. Universidad Nacional Abierta Y A Distancia-UNAD.

Valora Analitik. (2024, Enero 29). *www.valoraanalitik.com*. Empresas en Colombia: estos son los desafíos tributarios para 2024: <https://www.valoraanalitik.com/empresas-en-colombia-estos-son-los-desafios-tributarios-para-2024/>

Van Horne, J., & Wachowicz, Jr., J. (n.d.). *Fundamentos de Administración Financiera décimotercera edición*. Pearson.

Wheelen, T. L. (2013). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability*. Pearson.

Zornoza, C. C., & Dalmau Porta, J. (2009). *Introducción a los negocios y su gestión*. Madrid: Pearson.

Ayre, C., & Scally, A. J. (2014). Critical values for Lawshe's content validity ratio: Revisiting the original methods of calculation. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47(1), 79-86. <https://doi.org/10.1177/0748175613513808>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Zamanzadeh, V., Ghahramanian, A., Rassouli, M., Abbaszadeh, A., Alavi-Majd, H., & Nikanfar, A. R. (2015). Design and implementation content validity study: Development of an instrument for measuring patient-centered communication. *Journal of Caring Sciences*, 4(2), 165-178. <https://doi.org/10.15171/jcs.2015.017>

Fabozzi, F. J., & Peterson, P. P. (2021). *Financial management and analysis* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Saunders, A., & Cornett, M. M. (2020). *Financial institutions management: A risk management approach* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2019). *Fundamentals of financial management* (15th ed.). Pearson.

ReintentarClaude puede cometer errores. Verifique las respuestas. Investigación Sonnet 4

Bind ERP. (2023, abril 13). *5 estrategias efectivas para agilizar tu proceso de cobranza*. <https://bind.com.mx/blog/contabilidad-y-finanzas/5-estrategias-efectivas-para-agilizar-tu-proceso-de-cobranza>

Bind ERP. (2023, julio 12). *Métodos y procedimientos de cobranza para tu empresa*. <https://bind.com.mx/blog/contabilidad-y-finanzas/metodos-y-procedimientos-de-cobranza>

Bind ERP. (2023, septiembre 22). *Gestión de cobranza: 3 problemas comunes y soluciones*. <https://bind.com.mx/blog/contabilidad-y-finanzas/cobranza>

CEFA. (2020). *La Cobranza*. [https://www.cefa.com.mx/art\\_art110727.html](https://www.cefa.com.mx/art_art110727.html)

Credit Force. (2022, mayo 17). *Gestión de Cobranza*. <https://www.credit-force.com/gestion-de-cobranza/>

Debitia. (2024, octubre 21). *Definición de Indicadores de Cobranza KPI ¿Que son?* <https://debitia.com.ar/definicion-indicadores-de-cobranza/>

Debitia. (2024, octubre 28). *Gestión de Cobranzas en Empresas ¿Como Hacerla?* <https://debitia.com.ar/gestion-de-cobranzas-2/>

Indeed. (2025, marzo 14). *Qué hace un gestor de cobranza y qué habilidades necesita*. <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/como-encontrar-empleo/que-hace-gestor-cobranza>

Informes de Expertos. (2023). *Proyección de expansión del mercado cooperativo 2023-2032*.

Kobro. (2024). *5 indicadores o KPIs para gerentes de cobranza debe llevar*. <https://www.kobro.io/post/5-indicadores-o-kpis-para-gerentes-de-cobranza-debe-llevar>

Moonflow. (2025, marzo 9). *Métodos y procedimiento de cobranzas a empresas*. <https://www.moonflow.ai/es-mx/blog/metodos-procedimiento-cobranzas-empresas>

Professionals Credit Collections. (2023, noviembre 26). *El departamento de cobranzas – estructura, responsabilidades y autoridad*. <https://credit-and-collections-professionals.com/es/collections-management/the-collections-department-structure-responsibilities-and-authority/>

Quimi, J. A., & Campos, J. A. (2024). La gestión de cobranza y su incidencia en la rotación de cartera en empresas comerciales de Ecuador, periodo 2015-2021. *Revista Científica*, 24(1), 1-15. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612024000100012](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612024000100012)

Vegas, I. (2023, julio 31). *Gestión de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero*. BDO Colombia. <https://www.bdo.com.co/es-co/publicaciones/boletines-legal/gestion-de-cobranza-y-recuperacion-de-cartera-en-el-sector-financiero>

- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9ª ed.). Prentice Hall.
- Espacio Impulsa. (2025, febrero 16). La Matriz EFI y Matriz EFE ¿Qué son? Evaluación, Utilidad. <https://espacioimpulsa.com/blog/matriz-efi-efe/>
- QuestionPro. (2024, febrero 12). Matriz EFE: Qué es y guía para desarrollarla. <https://www.questionpro.com/blog/es/matriz-efe/>
- Ruiz Barroeta, M. (2025, febrero 23). MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico. <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167.
- Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa*. Morata.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2da ed.). McGraw-Hill Education.