



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD COMPLEXIVO PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CASO DE ESTUDIO  
PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE COBRANZAS EN LA  
EMPRESA MIDASOLUTIONS S.A.**

**AUTOR  
MADELINE MILENA CORONEL CABEZAS**

**GUAYAQUIL**

**2024**

# CERTIFICADO DE SIMILITUD

## CORONEL

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---

**8%**

INDICE DE SIMILITUD

**9%**

FUENTES DE INTERNET

**2%**

PUBLICACIONES

**6%**

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

---

3%

★ [repositorio.upch.edu.pe](http://repositorio.upch.edu.pe)

Fuente de Internet

---

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado

## ÍNDICE GENERAL

### Tabla de contenido

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| CERTIFICADO DE SIMILITUD .....                                            | ii |
| 1.- INTRODUCCIÓN.....                                                     | 1  |
| 1.1.- Antecedentes .....                                                  | 1  |
| 1.2.- Planteamiento del problema .....                                    | 4  |
| 1.2.1.- Problemática de la empresa.....                                   | 4  |
| 1.2.2.- Pronóstico .....                                                  | 5  |
| 1.2.3.- Control del pronóstico.....                                       | 6  |
| 1.3.- Formulación del Problema .....                                      | 7  |
| 1.3.1.- Sistematización del problema .....                                | 7  |
| 1.4.- Objetivo General.....                                               | 7  |
| 1.4.1.- Objetivos Específicos .....                                       | 7  |
| 2.- ANÁLISIS .....                                                        | 11 |
| 2.1.- Puntos Claves de la Problemática Morosidad en la Cartera .....      | 11 |
| 2.2.- Concesión de Créditos sin Evaluación Rigurosa .....                 | 11 |
| 2.3.- Impacto en la Competitividad .....                                  | 11 |
| 2.4.- Puntos Clave: Diseño de Plan Estratégico d e Cobranza y<br>Créditos | 11 |
| 3.- PROPUESTA ESTRATÉGICA .....                                           | 14 |
| 3.1.- Diseño de plan estratégico. ....                                    | 14 |
| 3.1.1.- Resumen ejecutivo .....                                           | 14 |
| 3.2.-Análisis del Mercado.....                                            | 14 |
| 3.3.- Misión y Visión Misión.....                                         | 15 |
| 3.3.1.- Visión.....                                                       | 15 |
| 3.4.- Situación Empresarial.....                                          | 15 |
| 3.5.- Problemas Centrales: .....                                          | 15 |
| 3.5.1.- Gestión de Cobro de Deudas: .....                                 | 15 |
| 3.6.- Concesión de Créditos sin Evaluación Rigurosa: .....                | 15 |
| 3.7.- Objetivo Estratégico. ....                                          | 16 |
| 3.8.- Declaración estratégica.....                                        | 17 |
| 3.9.- Plan de acción.....                                                 | 18 |
| 3.9.1.- Diseño del Programa de Capacitación:.....                         | 18 |

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 21

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Descripción del caso asignado – MIDASOLUTIONS S.A..... 8

Tabla 2 - Puntos clave de diseño – Plan Estratégico para MIDASOLUTIONS  
S.A. .... 12

Tabla 3 - Análisis Costos Mensual ..... 17

Tabla 4 - Plan de Acción – MIDASOLUTIONS S.A. .... 18

## 1.- INTRODUCCIÓN

### 1.1.- Antecedentes

Las políticas de cobranzas en el ámbito empresarial constituyen un conjunto estructurado de normas y directrices diseñadas para gestionar eficientemente las transacciones financieras entre una empresa y sus clientes. Más que simples reglas, representan un marco estratégico que define los términos de pago, plazos y condiciones para establecer una base equitativa y transparente en las relaciones comerciales. Según Anticona & Castillo (2022), mencionan que el propósito fundamental de crear políticas de cobranzas es proporcionar a la empresa una guía clara y coherente para la gestión de cuentas por cobrar. Por otra parte, se puede mencionar que las políticas de cobranzas incluyen aspectos como métodos de pago, plazos de crédito, descuentos por pronto pago y otros elementos relevantes para garantizar una gestión eficiente de transacciones financieras, promoviendo la liquidez y sostenibilidad financiera. Así mismo según Díaz & Flores (2020), mencionan que la adecuada gestión de las cuentas por cobrar tiene incidencia en la liquidez de las empresas (P.13). Todo de la mano de las políticas internas de cobro que vaya a manejar cada entidad, junto con facilidades e incluso negociaciones.

El siguiente caso práctico propone un grupo de estrategias alineadas con el objetivo de mejorar el proceso de cobranzas tras analizar desafíos financieros como liquidez precaria, pérdidas económicas, falta de compromiso de pago de clientes, vendedores y dueños incumpliendo políticas internas. El diseño de estas estrategias busca optimizar el flujo de efectivo, reducir riesgos financieros y fortalecer relaciones con clientes para asegurar la salud financiera a largo plazo. Por otra parte, López et al., (2019) señalan que algunas compañías poseen políticas de cobro, pero aún enfrentan fallas que obligan a inversionistas a desembolsar recursos propios. En un caso de una constructora extranjera, se observa una cartera por cobrar preocupante, indicando la necesidad de revisar políticas de crédito para garantizar liquidez inmediata.

En el caso del autor antes mencionado, al analizar el caso de una constructora extranjera, al analizar los estados financieros, se observa que la empresa posee una cartera por cobrar de \$125,467.11, de la cual el 81% se encuentra vencido y el índice de

rotación de cuentas por cobrar es de 4.08. Este comportamiento no es el más saludable, y dicha anomalía se corrobora al analizar el índice de plazo promedio de cobro, que muestra una recuperación de cartera de 88 días; este periodo es muy largo y, por ende, dificulta que la empresa goce de una liquidez inmediata.

Una de las sugerencias propuestas por el autor, ante un caso de esta naturaleza, es la de revisar las políticas de crédito en relación con los plazos otorgados a los clientes para el pago de créditos, con el objetivo de garantizar una mayor liquidez a corto plazo y facilitar futuras inversiones. Se considera crucial brindar capacitación al personal encargado de la gestión de cobranzas, con una supervisión constante de los procesos y resultados en esta área. Para un control más eficiente de los ingresos de la Constructora, se recomienda la elaboración de flujos de caja semanales.

Según Campos, et al., (2022), mencionan que el diseño de políticas de cobro efectivas, que comienzan con la adecuada capacitación del personal encargado de las cobranzas, se revela como una estrategia fundamental para mejorar la liquidez y el rendimiento financiero de las empresas. En primer lugar, la capacitación proporciona a los empleados las habilidades necesarias para abordar con eficacia las complejidades de las gestiones de cobro, permitiéndoles comprender mejor los procesos y adoptar un enfoque más estratégico.

Según Sánchez & Pacheco (2020), hacen referencia que un personal capacitado en técnicas de negociación y comunicación puede establecer relaciones más sólidas con los clientes deudores, facilitando la resolución de conflictos y fomentando acuerdos de pago mutuamente beneficiosos (P.49). La empatía y la comprensión de las circunstancias individuales de los clientes son clave para establecer planes de pago realistas, evitando así tensiones innecesarias y fomentando la fidelidad a largo plazo.

Además, la correcta capacitación del personal en la aplicación de políticas de cobro contribuye a la consistencia en la aplicación de procesos y procedimientos. Esto asegura que las estrategias de cobro sean uniformes y alineadas con los objetivos organizacionales, evitando posibles errores y malentendidos. La coherencia en la gestión de cobranzas no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también refuerza la reputación de la empresa.

Según Torres (2022), menciona que la capacitación continua del personal en métodos y tecnologías modernas de gestión de cobranzas les permite mantenerse actualizados y adoptar enfoques innovadores (P.116). La integración de herramientas tecnológicas puede automatizar procesos, mejorar la eficiencia y proporcionar análisis de datos más precisos, permitiendo a la empresa tomar decisiones informadas y adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado.

Según Pino (2020), hace referencia que, al hablar de la perspectiva regional, en Chile el sector de cobranzas de distintas empresas ha logrado modificar sus parámetros para ofrecer un amplio abanico de opciones, desde facilidades de pago a través de canales electrónicos para llevar a cabo plazos y otros medios de negociación de deudas. La importancia del diseño de estrategias por el sector de cobranzas radica en su capacidad para no solo recuperar deudas pendientes, sino también para contribuir al fortalecimiento de la salud financiera tanto de las empresas como de los individuos. El diseño de estrategias innovadoras y adaptativas ha permitido a estas empresas desplegar un enfoque más integral y proactivo.

En este sentido, según Huamaní & Sevilla (2022), mencionan que la personalización de las estrategias de recuperación se ha convertido en una herramienta clave. Al comprender las particularidades de cada deudor y adaptar las tácticas de cobranza en consecuencia, las empresas han logrado maximizar la eficacia de sus esfuerzos, evitando en gran medida la generación de tensiones adicionales en la economía (P.67).

Otro aspecto clave ha sido el desarrollo de programas de educación financiera, donde las empresas de cobranzas no solo buscan recuperar deudas, sino también empoderar a los deudores para manejar mejor sus finanzas.

Según Onofre (2020) Estos programas han tenido un impacto positivo en la prevención de futuras deudas y en la promoción de una cultura financiera más sólida en la sociedad (P.17).

A nivel nacional, en el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito, según Coronel (2019), menciona que este tipo de instituciones se encuentran experimentando un deterioro en su situación financiera, originado por las considerables pérdidas que

enfrenta debido al no cumplimiento de las obligaciones por parte de sus asociados, principalmente influenciado por un deficiente sistema de administración de cobranzas.

Una de las hipótesis que mantiene el autor antes mencionado es que, si bien el consumo de los hogares de clase medio es como que mueve gran parte del PIB del Ecuador, también es cierto que determinados desbalances y eventos contractuales son capaces de estancar la economía hogareña local, provocando, entre otras situaciones, un sobreendeudamiento que impide el pago puntual de deudas.

La falta de una regulación específica de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para promover programas de educación financiera por parte de las cooperativas de ahorro y crédito ha llevado a que la concesión de créditos se realice a individuos que en su mayoría carecen de conocimiento sobre los beneficios, costos, derechos y obligaciones asociados con la gestión del dinero prestado. Esto ha resultado en incumplimientos y retrasos en los créditos, en algunos casos, debido a la indiferencia de los socios hacia estos aspectos. Dada la variabilidad de las condiciones económicas en Ecuador, es crucial contar con políticas de cobranza flexibles y adaptativas. Esto implica ajustar las estrategias según la situación económica del país, permitiendo a las empresas enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades.

## **1.2.- Planteamiento del problema**

### **1.2.1.- Problemática de la empresa.**

En la ciudad de Guayaquil, la empresa MIDASOLUTIONS S.A. enfrenta una problemática significativa que ha impactado su competitividad y estabilidad financiera. La pérdida de competitividad se refleja en la incapacidad de la empresa para mantener su posición destacada en el mercado. La gestión de cobro de deudas ha surgido como una dificultad central, evidenciando un aumento en la morosidad de la cartera que afecta negativamente la liquidez y la capacidad de reinversión.

Adicionalmente, se observa una práctica problemática en la concesión de créditos directos a clientes sin la debida evaluación de garantías o de criterios rigurosos para asegurar la capacidad de pago. Esta falta de precaución ha llevado a la empresa a otorgar créditos a clientes sin garantías de cumplimiento, generando una carga financiera

adicional y afectando la rentabilidad general.

Esta problemática se presenta como un desafío estratégico para MIDASOLUTIONS S.A., ya que la falta de competitividad y la gestión ineficiente de cobros y créditos ponen en riesgo su viabilidad a largo plazo. El caso práctico buscará abordar estos problemas críticos, proponiendo soluciones y estrategias que permitan a la empresa recuperar su posición competitiva, mejorar la gestión de cobros y establecer políticas más sólidas para la concesión de créditos, asegurando así su sostenibilidad y éxito en el mercado empresarial de Guayaquil.

### **1.2.2.- Pronóstico**

La empresa ha llevado a cabo un exhaustivo diagnóstico interno que ha identificado diversas problemáticas, siendo una de las más destacadas una gestión deficiente en la recuperación de deudas, situación que repercute directamente en la liquidez y sostenibilidad financiera de la compañía. La ineficiencia en la gestión de cobros se manifiesta a través de un considerable aumento en los niveles de morosidad en la cartera, lo cual impacta significativamente en la capacidad de la empresa para mantener un flujo de efectivo constante. Esta circunstancia no solo obstaculiza las operaciones diarias, sino que también restringe la capacidad de la empresa para reinvertir en áreas clave como investigación, desarrollo y expansión, elementos esenciales en la industria farmacéutica.

Otra preocupación crítica que ha surgido del diagnóstico es la concesión de créditos a clientes que, lamentablemente, incurren en impagos. Esta práctica no solo afecta negativamente los resultados financieros, sino que también impacta la relación de la empresa con sus clientes y la percepción de credibilidad en el mercado. El análisis ha resaltado la imperiosa necesidad de una revisión exhaustiva de las políticas de crédito para mitigar este riesgo y establecer criterios más rigurosos en la selección de clientes.

Además, el diagnóstico interno ha arrojado luz sobre el decrecimiento de la competitividad de la empresa en su sector económico. La incapacidad para mantener una gestión financiera robusta y la entrega de créditos sin una evaluación rigurosa han contribuido a un posicionamiento menos favorable en comparación con competidores del

sector. La empresa se enfrenta al desafío de redefinir su estrategia competitiva, focalizándose en fortalecer su posición financiera y mejorar la calidad de sus servicios. Este proceso de redefinición se presenta como un paso crucial para asegurar un futuro más sólido y competitivo en el mercado.

### **1.2.3.- Control del pronóstico.**

MIDASOLUTIONS S.A., una empresa con sede principal en Guayaquil, Ecuador, se dedica a la distribución y comercialización de productos farmacéuticos al por menor y al por mayor. Inició sus operaciones el 12 de octubre de 2018 y actualmente cuenta con 9 empleados, distribuidos en tres departamentos: área de bodega, área administrativa y área de despacho.

En la actualidad, la empresa enfrenta una mala gestión de cobranza debido a la falta de políticas bien definidas. Existe un desconocimiento generalizado de las políticas de cobro, lo que ha resultado en pérdida total de ganancias en ventas, recortes de personal y pérdida de mercadería.

Entre las posibles causas de este problema se encuentran el escaso conocimiento financiero y administrativo por parte de los directivos, así como el desinterés y la falta de compromiso en toda la empresa. La ausencia de políticas de cobranza obstaculiza el funcionamiento eficiente y el crecimiento de MIDASOLUTIONS S.A.

Una investigación para desarrollar políticas de cobranza para los colaboradores de la empresa brindaría beneficios significativos, como una mejora en el flujo de efectivo gracias a términos de pago claros y procedimientos de seguimiento eficientes. Asimismo, la reducción de riesgos financieros derivada de una evaluación cuidadosa del riesgo crediticio y límites de crédito adecuados contribuirían a la estabilidad económica de la empresa. Estas políticas fortalecerían las relaciones comerciales, construyendo confianza con los clientes a través de la transparencia en las transacciones y generando un impacto positivo en la reputación de la empresa.

Si esta investigación no se lleva a cabo adecuadamente y no se diseñan estrategias consecuentes, la empresa podría enfrentar distintos problemas. El riesgo de enfrentar problemas de liquidez debido a pagos atrasados o incumplimientos de clientes

sería considerable. La exposición a riesgos financieros, como deudas incobrables, podría afectar la salud financiera a largo plazo, y una gestión desorganizada de cuentas por cobrar afectaría el cumplimiento regular de las obligaciones de la empresa.

### **1.3.- Formulación del Problema**

¿Cuáles son las causas para la pérdida de competitividad y liquidez de la empresa MIDASOLUTIONS S.A.?

#### **1.3.1.- Sistematización del problema**

- ✓ ¿Cuáles son las bases teóricas que sostienen el desarrollo de un cambio de las estrategias y políticas de cobro de una institución?
- ✓ ¿Cuál es la situación económica que afronta actualmente MIDASOLUTIONS S.A.?
- ✓ ¿Qué tipo de propuestas garantizarían tanto un cambio en la gestión de cobros como la reincorporación competitiva de MIDASOLUTIONS S.A. en el sector farmacéutico local?

### **1.4.- Objetivo General**

Proponer un plan estratégico para el área de crédito y cobranza de la empresa MIDASOLUTIONS S.A.

#### **1.4.1.- Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar los referentes teóricos que sustentan la investigación.
- ✓ Diagnosticar la situación actual de la empresa.
- ✓ Diseñar estrategias de cobranza que se adapten al mercado farmacéutico.

### 1.5.- Descripción del tipo del caso asignado.

Tabla 1 - Descripción del caso asignado – MIDASOLUTIONS S.A.

| <b>PASO</b>                    | <b>DESCRIPCIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Análisis Interno</b>        | En este primer paso, se lleva a cabo un exhaustivo análisis de la situación interna de la empresa. Se consideran sus características, el entorno en el que opera y su idiosincrasia. Este análisis es crucial para identificar las necesidades específicas de la compañía, las cuales serán abordadas de manera adecuada en el plan estratégico. |
| <b>Análisis Externo</b>        | Una vez comprendida la actividad interna, se procede a realizar un análisis del entorno externo en el que la empresa opera. Se busca determinar su posición en el mercado, identificar oportunidades y evaluar amenazas. Este paso es esencial para tener una visión completa y realista del panorama en el que la empresa se desenvuelve.       |
| <b>Definición de Objetivos</b> | Tras los análisis interno y externo, se establecen los objetivos que la empresa busca alcanzar. Este proceso implica un análisis de la competencia para identificar                                                                                                                                                                              |

## **Diseño de la Estrategia**

oportunidades en el mercado. Los objetivos se convierten en la guía principal para la formulación de estrategias.

Después de establecer los objetivos, llega la hora de realizar un diseño de la estrategia que va a seguir en la empresa. Es uno de los pasos más importantes y críticos, debido a que es el momento cuando se definen las auténticas hojas de ruta que la empresa debe seguir en los siguientes años.

## **Propuesta y Planificación**

Con la estrategia definida, se procede a su implementación en todos los departamentos y entre todos los trabajadores. Es esencial que todos los empleados conozcan la dirección que tomará la empresa, permitiéndoles alinear sus actividades con los objetivos estratégicos. La comunicación interna juega un papel crucial en esta etapa.

## **Evaluación y Control de Presupuesto**

Una vez diseñado el plan estratégico, se inicia el proceso de evaluación y control. Se miden los resultados obtenidos en comparación con las expectativas, lo

que permite confirmar el éxito del plan o ajustar estrategias según sea necesario. Además, se realiza una gestión presupuestaria para garantizar el uso eficiente de los recursos en la consecución de los objetivos.

Elaborado por: Coronel, M. (2024).

## **2.- ANÁLISIS**

MIDASOLUTIONS S.A., una empresa con presencia en el mercado empresarial de Guayaquil, enfrenta desafíos significativos que afectan su competitividad y estabilidad financiera. Para abordar esta problemática compleja, es esencial profundizar en los aspectos clave y proponer soluciones estratégicas específicas.

### **2.1.- Puntos Claves de la Problemática Morosidad en la Cartera**

La morosidad en la cartera es un indicador crítico de la gestión de cobros. Se observa un aumento, lo que impacta la liquidez y la capacidad de reinversión. La identificación de las causas subyacentes, como posibles fallos operativos y falta de seguimiento, es crucial para diseñar soluciones efectivas.

### **2.2.- Concesión de Créditos sin Evaluación Rigurosa**

La concesión de créditos sin una evaluación adecuada representa un riesgo financiero significativo. Es imperativo diseñar un proceso de evaluación exhaustivo que considere garantías, historial crediticio y capacidad de pago. Establecer límites claros ayudará a mitigar riesgos y evitar pérdidas financieras.

### **2.3.- Impacto en la Competitividad**

La pérdida de competitividad tiene ramificaciones profundas en el mercado de Guayaquil. La percepción de los clientes y la participación en el sector se ven comprometidas. El diseño de estrategias efectivas es esencial para revertir esta situación y reconstruir la posición en el mercado.

### **2.4.- Puntos Clave: Diseño de Plan Estratégico de Cobranza y Créditos**

Para abordar esta problemática crítica, se propone el diseño de un nuevo plan estratégico de cobranza que se centre en los siguientes aspectos claves:

Tabla 2 - Puntos clave de diseño – Plan Estratégico para MIDASOLUTIONS S.A.

| <p><b>Revisión y optimización de políticas de cobranza.</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                        | <p><b>Evaluaciones Rigurosas para Concesión de Créditos</b></p>                                                                                                                                                                                                                 | <p><b>Capacitación del Personal en Estrategias de Cobranza</b></p>                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Según (Panta &amp; Ruiz, 2020) Realizar un análisis exhaustivo de las políticas actuales, identificando áreas de mejora; sin embargo, Introducir prácticas innovadoras para agilizar la gestión de pagos y reducir la morosidad</i></p> <p><b>Implementación de Tecnología para Seguimiento Automatizado</b></p> | <p><i>Según (Acuña, 2021) se deben de establecer criterios rigurosos para evaluar la solvencia y el historial crediticio. Diseñar procesos de evaluación de garantías para reducir riesgos de créditos incobrables</i></p> <p><b>Revisión Periódica y Ajustes Continuos</b></p> | <p><i>Según (Sedano, 2021) Bes necesario brindar formación continua en habilidades de negociación, empatía y resolución de conflictos. Promover una cultura interna centrada en la importancia estratégica de la gestión de cobranza.</i></p> |
| <p><i>Para (Alvarez &amp; Julca, 2023) se deben incorporar sistemas de gestión automatizados para mejorar el seguimiento de pagos. Utilizar alertas automáticas para detectar demoras y agilizar procesos de cobranza.</i></p>                                                                                         | <p><i>Se deben Establecer un programa de revisión sistemática para evaluar la efectividad de las estrategias. Realizar ajustes adaptativos para enfrentar dinámicas cambiantes del mercado (Ychpas, 2032)</i></p>                                                               |                                                                                                                                                                                                                                               |

Elaborado por: Coronel M. (2024)

Cabe resaltar que lo presente son únicamente puntos clave para el futuro diseño y un plan estratégico de cobranza que dé solución inmediata a diferentes problemas, siendo también necesario para sentar las bases para una gestión financiera sólida y sostenible. MIDASOLUTIONS S.A. tiene la oportunidad de recuperar su posición en el mercado mediante prácticas financieras robustas y una gestión proactiva de cobros y créditos.

### **3.- PROPUESTA ESTRATÉGICA**

#### **3.1.- Diseño de plan estratégico.**

Capacitación del personal de MIDASOLUTIONS

##### **3.1.1.- Resumen ejecutivo**

El plan estratégico aborda la creciente problemática de la morosidad en la cartera, destacando la importancia de la capacitación del personal como un elemento clave para superar estos desafíos. El enfoque se centra en el diseño de un programa integral que abarca desde la comprensión de los conceptos básicos hasta la aplicación de estrategias avanzadas de cobranza.

La capacitación se estructura en módulos que cubren la segmentación efectiva de clientes, análisis detallado de antecedentes financieros, definición de límites de crédito realista, implementación de tecnología moderna y monitoreo continuo de los plazos de pago. El objetivo principal es equipar al personal con las habilidades necesarias para abordar los desafíos específicos de la industria farmacéutica, asegurando así un enfoque estratégico y proactivo en la gestión de cobranza.

#### **3.2.-Análisis del Mercado**

Según (Durán, 2020) en Ecuador, alrededor de 282 compañías están involucradas en la fabricación de productos farmacéuticos. De estas, las 25 principales empresas representan el 90% del mercado en términos de ventas. Es importante señalar que existen otras entidades en el sector, como distribuidoras y comercializadoras. La existencia de otras entidades en el sector, como distribuidoras y comercializadoras, indica una cadena de suministro y distribución compleja. Estas entidades desempeñan un papel crucial en la entrega de productos farmacéuticos al mercado y podrían estar influenciadas por las decisiones de las principales empresas fabricantes. En términos de competencia, la alta concentración en las principales empresas podría generar desafíos para las empresas más pequeñas en términos de acceso al mercado y competencia directa.

Existe un número limitado de empresas “principales” cuya existencia fácilmente es capaz de acaparar el mercado para las pequeñas y medianas empresas del mismo sector.

### **3.3.- Misión y Visión Misión.**

El plan estratégico tiene como misión fortalecer y optimizar la capacidad de la empresa en la gestión de cobranza, a través de un programa integral de capacitación dirigido al personal de la distribuidora farmacéutica. Buscamos elevar la eficiencia, la transparencia y la efectividad en los procesos de recuperación de deudas, asegurando así la salud financiera y la sostenibilidad a largo plazo.

#### **3.3.1.- Visión.**

Buscamos construir relaciones financieras sólidas con nuestros clientes, optimizando la rentabilidad y garantizando la viabilidad en un entorno empresarial dinámico.

### **3.4.- Situación Empresarial.**

En la ciudad de Guayaquil, MIDASOLUTIONS S.A. enfrenta desafíos significativos que afectan su competitividad y estabilidad financiera. La pérdida de competitividad se manifiesta en la incapacidad de mantener una posición destacada en el mercado, lo que indica una amenaza para su presencia a largo plazo.

### **3.5.- Problemas Centrales:**

#### **3.5.1.- Gestión de Cobro de Deudas:**

- ✓ Aumento en la morosidad de la cartera.
- ✓ Impacto negativo en la liquidez y capacidad de reinversión.

#### **3.6.- Concesión de Créditos sin Evaluación Rigurosa:**

- ✓ Práctica problemática de otorgar créditos sin evaluar garantías ni capacidad de pago.
- ✓ Generación de carga financiera adicional y afectación de la rentabilidad general.

La adopción de estas acciones estratégicas tiene el potencial de revitalizar la posición de MIDASOLUTIONS S.A. en el mercado empresarial de Guayaquil, fortaleciendo su competitividad, mejorando la gestión financiera y asegurando su sostenibilidad a largo plazo. La implementación exitosa de estas medidas no solo abordará los desafíos actuales, sino que también contribuirá a construir una base sólida para el crecimiento futuro de la empresa.

### **3.7.- Objetivo Estratégico.**

El objetivo estratégico consiste en implementar un programa integral de capacitación destinado al personal de la empresa, con el propósito de abordar y superar los desafíos asociados con la morosidad en la cartera. El enfoque se centra en equipar al equipo con habilidades clave que van desde la comprensión de conceptos fundamentales hasta la aplicación de estrategias avanzadas de cobranza. Se espera que el personal sea capaz de lograr las siguientes metas:

- ✓ Desarrollar competencias en el personal para llevar a cabo una segmentación precisa de clientes según su historial de pagos y comportamiento financiero.
- ✓ Capacitar al equipo en la realización de análisis detallados de los antecedentes financieros de los clientes para identificar riesgos de incumplimiento.
- ✓ Dotar al personal con la capacidad de establecer límites de crédito claros y realistas basados en la capacidad financiera y el historial de pago de cada cliente.
- ✓ Capacitar al equipo en el uso efectivo de herramientas tecnológicas, como plataformas de pago en línea y sistemas de seguimiento automatizado, para optimizar los procesos de cobranza.
- ✓ Desarrollar habilidades para implementar sistemas de seguimiento automatizado y establecer alertas para un monitoreo constante de los plazos de pago y las deudas pendientes.
- ✓ Fortalecer las habilidades de comunicación del personal y su capacidad

para aplicar políticas claras en el proceso de cobranza, garantizando transparencia y comprensión por parte de los clientes.

### 3.8.- Declaración estratégica.

Plan estratégico para abordar la morosidad mediante la capacitación del personal. Enfoque en un programa modular que cubre desde conceptos básicos hasta estrategias avanzadas de cobranza. El objetivo principal es equipar al personal con habilidades clave para la gestión proactiva de cobranzas, fortaleciendo la posición competitiva y construyendo relaciones a largo plazo con los clientes en el mercado farmacéutico.

#### 3.8.1.- Costos

Tabla 3 - Análisis Costos Mensual

| <b>ESTIMACIÓN DEL COSTO - MIDASOLUTIONS S.A.</b>                          |                       |                       |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>DISEÑO PROGRAMA CAPACITACIÓN</b>                                       |                       |                       |
| <b>PRIMER MES</b>                                                         |                       |                       |
| <b>ÍTEMS</b>                                                              | <b>COSTO POR HORA</b> | <b>COSTO ESTIMADO</b> |
| Capacitador (Sesiones teóricas, estudios de caso y discusiones en grupo)  | \$40,00 (2 horas)     | 80,00                 |
| Costo de movilización del capacitador                                     | 20,00                 | 20,00                 |
| Materiales didácticos (Presentación diapositivas, folletos, videos, etc.) | 25,00                 | 25,00                 |
| Lugar de capacitación: Instalaciones MIDASOLUTIONS S.A.                   | \$-                   | \$-                   |
| Refrigerio para todo el personal (Capacitador y colaboradores)            | 30,00                 | 30,00                 |
| <b>TOTAL PRIMER MES</b>                                                   |                       | <b>\$155,00</b>       |
| <b>SEGUNDO MES</b>                                                        |                       |                       |
| Capacitador (Evaluación y retroalimentación)                              | \$40,00 (1 hora)      | 40,00                 |
| Costo de movilización del capacitador                                     | 20,00                 | 20,00                 |
| Materiales didácticos (Presentación diapositivas)                         | 10,00                 | 10,00                 |
| Lugar de capacitación: Instalaciones MIDASOLUTIONS S.A.                   | \$-                   | \$-                   |
| Refrigerio para todo el personal (Capacitador y colaboradores)            | 30,00                 | 30,00                 |
| <b>TOTAL SEGUNDO MES</b>                                                  |                       | <b>\$100,00</b>       |
| <b>TERCER MES</b>                                                         |                       |                       |
| Capacitador (Evaluación final para medir el progreso de cada vendedor)    | \$40,00 (1 hora)      | 40,00                 |
| Costo de movilización del capacitador                                     | 20,00                 | 20,00                 |

|                                                                                                                      |       |                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|
| Materiales didácticos (Presentación en Excel para evidenciar porcentajes de progresos desde el mes 1 hasta el mes 3) | 10,00 | 10,00           |
| Lugar de capacitación: Instalaciones MIDASOLUTIONS S.A.                                                              | \$-   | \$-             |
| Refrigerio para todo el personal (Capacitador y colaboradores)                                                       | 30,00 | 30,00           |
| <b>TOTAL TERCER MES</b>                                                                                              |       | <b>\$100,00</b> |
| <b>COSTO TOTAL ESTIMADO DE INVERSIÓN</b>                                                                             |       | <b>\$355,00</b> |

Elaborado por: Coronel, M. (2024).

### 3.9.- Plan de acción.

#### 3.9.1.- Diseño del Programa de Capacitación:

1. Identificar necesidades mediante evaluaciones internas.
2. Crear módulos desde conceptos básicos hasta estrategias avanzadas de cobranza.

Tabla 4 - Plan de Acción – MIDASOLUTIONS S.A.

|                                                       |                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Implementación de Módulos de Capacitación</i>      | <i>Establecer un cronograma progresivo, con el propósito de poder otorgar una capacitación enfocada a la gestión de cobranzas y que los clientes en mora puedan cancelar oportunamente.</i> |
| <i>Segmentación Efectiva de Clientes</i>              | Capacitar en técnicas avanzadas basadas en el historial de pago, así mismo como una adecuada atención a los clientes.                                                                       |
| <i>Análisis Detallado de Antecedentes Financieros</i> | Desarrollar habilidades analíticas para poder detectar riesgos en los antecedentes financieros.                                                                                             |
| <i>Definición de Límites de Crédito Realistas</i>     | Capacitar de forma adecuada para así poder establecer límites claros considerando la capacidad financiera.                                                                                  |

Elaborado por: Coronel, M. (2024).

## CONCLUSIONES

La problemática que enfrenta MIDASOLUTIONS S.A. en Guayaquil ha generado una pérdida significativa de competitividad, especialmente debido a la gestión ineficiente de cobros y la concesión de créditos sin evaluación adecuada. Esta situación plantea un desafío estratégico para la empresa, ya que la morosidad en la cartera impacta negativamente la liquidez y la capacidad de reinversión, poniendo en riesgo su sostenibilidad a largo plazo.

En cuanto a las estrategias de cobranza, la propuesta sugiere la segmentación de clientes según su historial de pagos, permitiendo diseñar estrategias específicas para cada segmento. Además, se destaca la importancia de realizar un análisis detallado de los antecedentes financieros de los clientes y establecer límites de crédito realistas. Poner en marcha sistemas de tecnología, como plataformas de pago en línea y sistemas de seguimiento automatizado, se presenta como una medida clave para mejorar la eficiencia operativa.

El monitoreo continuo, respaldado por sistemas automatizados, se plantea como una estrategia esencial para identificar rápidamente demoras en los pagos y gestionar deudas pendientes de manera proactiva. La comunicación transparente y políticas claras, según el historial de pagos de cada cliente, son fundamentales para establecer expectativas claras y fomentar la responsabilidad financiera.

Además, la propuesta sugiere un programa de revisión periódica del plan estratégico, asegurando la adaptación a las dinámicas cambiantes del mercado farmacéutico en Guayaquil. La retroalimentación directa de los clientes sobre la experiencia con el proceso de cobranza se presenta como un valioso recurso para la mejora continua de las estrategias.

Finalmente, se destaca la importancia de la capacitación continua del personal involucrado en actividades de cobranza. Mantener al equipo actualizado con las mejores prácticas y nuevas herramientas contribuirá significativamente a la eficacia y la mejora constante en la gestión de cobros.

En conclusión, la propuesta aborda de manera integral los desafíos que enfrenta MIDASOLUTIONS S.A., proporcionando estrategias específicas y un enfoque sistemático para mejorar la competitividad, la gestión de cobros y la concesión de créditos. El diseño de este tipo de medidas contribuirá a la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la empresa en el competitivo mercado farmacéutico de Guayaquil.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, W. (2021). *La gestión de cobranza y la liquidez de una empresa de servicios*. Obtenido de Repositorio Universidad de Ciencias y Humanidades: [https://repositorio.uch.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12872/649/Acu%c3%b1a\\_W\\_tesis\\_contabilidad\\_financeas\\_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uch.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12872/649/Acu%c3%b1a_W_tesis_contabilidad_financeas_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Álvarez, K., & Julca, R. (2023). *Gestión de cobranza y su influencia en la recaudación de arbitrios municipales en el distrito de Yungay 2023*. Obtenido de Repositorio Universidad César Vallejo: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/115175/Alvarez\\_MKP-Julca\\_ARJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/115175/Alvarez_MKP-Julca_ARJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Anticona, E., & Castillo, M. (2022). *Gestión de cobranzas y su incidencia en la liquidez de la empresa Eliab Security & Resguardo S.A.C Chicama, Trujillo 2020*. Obtenido de Repositorio Universidad César Vallejo: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93071/Anticona\\_NER-Castillo\\_CM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93071/Anticona_NER-Castillo_CM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ávila, N., & Condor, I. (2021). *Gestión de Cobranza y su Incidencia en la Morosidad de la Empresa Corporación Convaler Perú S.R.L., Trujillo, Años 2018 – 2020*. Obtenido de Repositorio César Vallejo: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/79606/Avila\\_LNN-Condor\\_VIM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/79606/Avila_LNN-Condor_VIM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Campos, L., Chinchay, S., & Oblitas, R. (2022). *La gestión de cobranza y su relación en la recaudación del impuesto predial de la municipalidad Provincial de Jaén. Ciencia Latina*.
- Coronel, M. (2019). *Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede

Ecuador: [https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6642/1/T2868-MFGR-Coronel- Dise%C3%B1o.pdf](https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6642/1/T2868-MFGR-Coronel-Dise%C3%B1o.pdf)

Díaz, L., & Flores, D. (11 de 2020). *Gestión de Cobranza: un abordaje teórico desde el ámbito financiero*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Peruana Unión: [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3540/Leydy\\_Trabajo\\_Bachiller\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3540/Leydy_Trabajo_Bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Espinoza, A. (2020). *Gestión de Cobranzas, Rentabilidad y Líquidez MIPYMES comercializadoras de materiales de construcción en Cuenca, Caso ISCEA CIA.LTDA*. Obtenido de Repositorio Universidad Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19795/1/UPS-CT008955.pdf>

Huamaní, T., & Sevilla, S. (2022). *El control interno en la gestión de cobranza de una empresa de servicios*. Obtenido de Repositorio Universidad de Ciencias y Humanidades: [https://repositorio.uch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12872/511/Huamani\\_TL\\_Sevilla\\_SG\\_tesis\\_contabilidad\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12872/511/Huamani_TL_Sevilla_SG_tesis_contabilidad_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

López, J., Vidal, Z., & Castañeda, F. (2019). CUENTAS POR COBRAR Y PAGAR Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LAS COMPAÑÍAS CONSTRUCTORAS.

*Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2-13.

Mogollón, J. (2021). Gestión de Cobranza y su impacto en la Gerencia Financiera de la empresa Petroperú S.A: Periodo 2014-2016. *Revista PURIQ*, III(1), 262-285.

Palma, E. (2020). *Gestión de cobranza coactiva por deudas no tributarias y los reclamos en el servicio de Administración Tributaria de Lima, 2020*. Obtenido de Repositorio Universidad César Vallejo: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55932/Palma\\_CEK-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55932/Palma_CEK-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pino, N. (16 de 11 de 2020). *Diseño de un Plan Estratégico de una Empresa de Cobranzas*. Obtenido de Repositorio de la Universidad de Chile:

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/179542/Dise%C3%B1o-de-un-plan-estrategico-para-una-empresa-de-cobranzas.pdf>

Reyes, M. (2021). *Gestión de cobranza en el Cetpro de la empresa Montalvo Institute Corp SAC - sede Trujillo, 2020*. Obtenido de Repositorio Universidad César Vallejo:

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/75745/Reyes\\_SMP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/75745/Reyes_SMP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Romero, R., & Torres, W. (12 de 2021). *Propuesta de Gestión de Cobranza Sistematizada Para el Control de la Morosidad en Instituciones de Educación Básica*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Peruana Unión:

[https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/5001/Romero\\_Tesis\\_Licenciatura\\_2021.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/5001/Romero_Tesis_Licenciatura_2021.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Sánchez, D., & Pacheco, E. (2020). *Gestión de cobranza para disminuir el nivel de morosidad Micro Empresa de Mi Banco, Jaén*. Obtenido de Repositorio Universidad Cesar Vallejo:

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46390/Sanchez\\_DD-Pacheco\\_RE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46390/Sanchez_DD-Pacheco_RE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Villena, O., & Guerrero, C. (2021). Gestión de cobranzas en empresas comercializadoras de electrodomésticos: Caso Marcimex, Ecuador. *Polo del Conocimiento*, VI(9), 815-836.

Ychpas, G. (2032). *Gestión de cobranzas y su relación con la liquidez en una empresa comercializadora, Lima 2022*. Obtenido de Repositorio Escuela Académico Profesional de Negocios y Competitividad:

[https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13053/8785/T061\\_48547937\\_T.pdf?sequence=11&isAllowed=y](https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13053/8785/T061_48547937_T.pdf?sequence=11&isAllowed=y)