



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto de investigación previo la
obtención del Grado Académico de
Magister en Administración de Empresas

TEMA

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA
RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DEL CAMPOSANTO
COLINA DE LOS RECUERDOS, QUEVEDO, AÑO 2023.**

AUTORA

LCDA. EVELYN MARIBEL TIGUA BEJARANO

DIRECTORA

ING. JENNY MARLENE MALDONADO CASTRO, M.Sc.

QUEVEDO – ECUADOR

2025



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto de investigación previo la
obtención del Grado Académico de
Magister en Administración de Empresas

TEMA

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA
RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DEL CAMPOSANTO
COLINA DE LOS RECUERDOS, QUEVEDO, AÑO 2023.**

AUTORA

LCDA. EVELYN MARIBEL TIGUA BEJARANO

DIRECTORA

ING. JENNY MARLENE MALDONADO CASTRO, M.Sc.

QUEVEDO – ECUADOR

2025

CERTIFICACIÓN

Ing. Jenny Maldonado Castro, M.Sc. Directora del Proyecto de Investigación previo a la obtención del grado académico de Magister en Administración de Empresas.

CERTIFICA

Que la Lcda. Evelyn Maribel Tigua Bejarano, ha cumplido con la elaboración del Proyecto de Investigación titulado: **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DEL CAMPOSANTO COLINA DE LOS RECUERDOS, QUEVEDO, AÑO 2023**, el mismo que se encuentra apto para su presentación y sustentación respectiva.

Quevedo, junio del 2025



Ing. Jenny Marlene Maldonado Castro, M.Sc
DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

AUTORÍA

Yo, Evelyn Maribel Tigua Bejarano, autora del proyecto de investigación titulado: **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DEL CAMPOSANTO COLINA DE LOS RECUERDOS, QUEVEDO, AÑO 2023**, declaro que el trabajo es original, los contenidos son de exclusiva responsabilidad de la autora quien extiende los derechos a la Facultad de Posgrado de la UTEQ para hacer uso pertinente del presente documento como material de consulta académica.

EVELYN TIGUA B.

LCDA. EVELYN MARIBEL TIGUA BEJARANO

AUTORA

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación principalmente a Dios, por ser el motivador y brindarme fortaleza para seguir adelante en este camino y conseguir uno de los sueños más deseados, a las personas más importantes de mi vida, mi familia, quienes han creído en mí siempre, han hecho que siguiera incluso cuando no deseaba seguir. Dedico este logro principalmente a mi madre, por su trabajo, por su sacrificio y su amor infinito en todos estos años, por ser ese pilar fundamental y apoyarme incondicionalmente.

Con cariño y gratitud.

AGRADECIMIENTO

Agradezco al ser más increíble que ha estado y estará en este mundo, gracias Dios, gracias por ser mi orientador y acompañante durante toda la vida, por proporcionarme paciencia y sabiduría para alcanzar con éxito los objetivos establecidos.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por brindarme la posibilidad de cursar estudios en la reconocida Unidad de Posgrado y conseguir el Título de Magister en Administración de Empresas y poder avanzar en el ámbito laboral con responsabilidad, eficiencia y eficacia, y de esta manera aportar a la sociedad.

A los profesores de la Unidad de posgrado, quienes, con su sabiduría, saber y respaldo impulsaron el crecimiento académico y personal, gracias por los consejos brindados durante esta etapa.

Gracias a todos quienes estuvieron presentes y contribuyeron a que mis días sean más llevaderos.

Gracias.

PRÓLOGO

Para el Camposanto Colina de los Recuerdos es grato respaldar el presente trabajo de investigación titulado "Gestión administrativa y su incidencia en la recuperación de cartera vencida del Camposanto Colina de los Recuerdos, Quevedo, año 2023", desarrollado por Evelyn Maribel Tigua Bejarano, como uno de los requisitos para conseguir su título profesional.

Este proyecto representa una iniciativa de gran valor que permite analizar y proponer mejoras en los procedimientos administrativos vinculados a la recuperación de cartera vencida, un elemento de gran relevancia para nuestra entidad.

Apreciamos este tipo de investigaciones, pues no solo contribuyen al crecimiento académico de la alumna, sino que también contribuyen al fortalecimiento de nuestras prácticas organizativas, ofreciendo sugerencias fundamentadas en un análisis exhaustivo y la utilización de habilidades técnicas.

Reiteramos nuestro agradecimiento por haber incluido a nuestra institución en su proyecto de titulación y le deseamos éxito en su carrera profesional.



Sr. Marco Calderón Calderón
GERENTE PROPIETARIO
Camposanto Particular Colina de los Recuerdos



RESUMEN

El presente proyecto analiza la gestión administrativa y su influencia en la recuperación de cartera vencida en el Camposanto Colina de los Recuerdos, ubicado en Quevedo. La investigación surge en respuesta al incremento de la morosidad, lo que afecta la sostenibilidad financiera de la institución. Su objetivo general es evaluar los factores administrativos que inciden en la recuperación de cartera vencida, identificando deficiencias en los procesos de cobranza y proponiendo estrategias de mejora. La metodología utilizada tiene un enfoque cuantitativo, descriptivo y exploratorio, aplicando encuestas al personal administrativo y análisis documental de registros financieros. Los resultados más relevantes indican que 60% del personal considera que la crisis económica ha sido el principal factor de morosidad, mientras que 40% señala deficiencias en la gestión de cobranzas, como la falta de seguimiento oportuno y la comunicación ineficaz con los clientes. Además, se identificó que 80% de los registros de deuda se actualizan mensualmente, pero el seguimiento a clientes morosos es insuficiente. Con base en estos hallazgos, se diseñó un modelo de gestión administrativa que integra cinco componentes clave: planificación, organización, dirección, control y evaluación. Se recomienda la implementación de estrategias de cobranza más flexibles, segmentación de cartera según nivel de riesgo y el uso de herramientas tecnológicas automatizadas. En conclusión, la aplicación de este modelo permitirá reducir la cartera vencida en al menos un 30% en el primer año, mejorando la estabilidad financiera del Camposanto Colina de los Recuerdos y optimizando sus indicadores económicos.

Palabras claves: Cobranza, gestión administrativa, indicadores, morosidad, tecnología.

ABSTRACT

This project analyzes administrative management and its influence on the recovery of overdue loans at the Colina de los Recuerdos Cemetery, located in Quevedo. The research arose in response to the increase in delinquency, which affects the institution's financial sustainability. Its overall objective is to evaluate the administrative factors that influence the recovery of overdue loans, identifying deficiencies in collection processes and proposing improvement strategies. The methodology used is quantitative, descriptive, and exploratory, applying surveys to administrative staff and documentary analysis of financial records. The most relevant results indicate that 60% of staff consider the economic crisis to have been the main factor in delinquency, while 40% point to deficiencies in collection management, such as a lack of timely follow-up and ineffective communication with clients. Furthermore, it was found that 80% of debt records are updated monthly, but follow-up with delinquent clients is insufficient. Based on these findings, an administrative management model was designed that integrates five key components: planning, organization, direction, control, and evaluation. The implementation of more flexible collection strategies, portfolio segmentation based on risk level, and the use of automated technological tools are recommended. In conclusion, the implementation of this model will reduce the overdue portfolio by at least 30% in the first year, improving the financial stability of the Colina de los Recuerdos Cemetery and optimizing its economic indicators.

Keywords: Collection, administrative management, indicators, delinquency, technology.

ÍNDICE

PORTADA.....	i
COPIA DE PORTADA	ii
CERTIFICACIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
PRÓLOGO.....	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS	xviii
INTRODUCCIÓN	xix
CAPÍTULO I.	7
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.1 Ubicación y contextualización de la problemática.....	8
1.2. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA	9
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.3.1. Problema General	9
1.3.2. Problemas Derivados	9

1.4.	DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.5.	OBJETIVOS	10
1.5.1.	Objetivo General.....	10
1.5.2.	Objetivos Específicos.....	10
1.6.	JUSTIFICACIÓN	11
	CAPÍTULO II.....	12
	MARCO TEÓRICO.....	12
2.1	FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL	13
2.1.1	Gestión	13
2.1.2	Administración.....	13
2.1.3	Gestión administrativa	14
2.1.4	Estrategias de gestión.....	14
2.1.5	Procesos administrativos.....	14
2.1.6	Planeación estratégica.....	15
2.1.7	Cartera.....	15
2.1.8	Cartera vencida	16
2.1.9	Morosidad	16
2.1.10	Eficiencia	17
2.2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	17
2.2.1	Teoría del proceso administrativo para la gestión organizacional eficiente	17

2.2.2	Teoría de las etapas del proceso administrativo	18
2.2.2.1	Planeación para la definición de objetivos y estrategias organizacionales	18
2.2.2.2	Organización para la distribución eficiente de recursos y responsabilidades	18
2.2.2.3	Integración de recursos humanos, financieros y tecnológicos para la ejecución administrativa	18
2.2.2.4	Dirección para la ejecución efectiva de estrategias organizacionales	19
2.2.2.5	Control como evaluación y supervisión para asegurar el cumplimiento de objetivos	19
2.2.3	Teoría de la cobranza como proceso clave en la gestión financiera empresarial	19
2.2.4	La importancia de la cobranza en las finanzas empresariales	19
2.2.5	Rol del gestor de cobranza en la recuperación efectiva de cartera	20
2.2.6	Administración de la cartera de cuentas por cobrar como estrategia financiera	20
2.2.7	Estrategias de cobranza para la recuperación eficiente de deudas	21
2.2.8	Importancia de la gestión de cobranza en la rentabilidad empresarial.....	21
2.2.9	Impacto del servicio al cliente en la recuperación de cartera vencida	21
2.2.10	Modelos de gestión financiera para la recuperación de cartera	22
2.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	22
2.3.1	Derechos de protección.....	22

2.3.2	Obligaciones con cláusula penal.....	23
2.3.3	Derecho a la propiedad	24
2.3.4	Protección contractual.....	24
CAPÍTULO III.....		26
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		26
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	27
3.1.1	Investigación de campo.....	27
3.1.2	Descriptiva	27
3.1.3	Explicativa	27
3.2	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	27
3.2.1	Método Descriptivo	28
3.2.2	Método Inductivo.....	28
3.2.3	Método Deductivo	28
3.2.4	Método Estadístico.....	28
3.3	CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN	28
3.3.1	Población y muestra.....	29
3.3.1.1	Población.....	29
3.3.1.2	Muestra	29
3.3.2	Técnicas e instrumentos	30

3.3.2.1	Investigación documental	30
3.3.3	Instrumentos de la investigación.....	30
3.3.3.1	Entrevista	30
3.3.3.2	Encuestas.....	30
3.4	ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO	31
3.5	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	31
3.6	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	31
CAPÍTULO IV.....		32
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		32
4.1	FACTORES CRÍTICOS QUE INCIDEN EN EL INCREMENTO DE LA CARTERA VENCIDA Y DIFICULTAN SU RECUPERACIÓN EFECTIVA EN EL CAMPOSANTO COLINA DE LOS RECUERDOS	33
4.1.1.	Entrevista	33
4.1.2.	Discusión del objetivo 1.....	38
4.2	EFICACIA DE LOS MÉTODOS IMPLEMENTADOS PARA RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA DEL CAMPOSANTO COLINA DE LOS RECUERDOS.....	40
4.2.1.	Encuesta	40
4.2.2.	Discusión del objetivo 2.....	47
4.3	MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE OPTIMICE LOS PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA Y MEJORE LOS INDICADORES FINANCIEROS DEL CAMPOSANTO COLINA DE LOS RECUERDOS.....	49

4.3.1. Modelo de gestión administrativa	49
4.3.1.1. Diagnóstico institucional.....	49
4.3.1.2. Estructura organizacional y funcional	50
4.3.1.3. Planeación estratégica	50
4.3.1.4. Políticas administrativas y de cobranza	52
4.3.1.5. Procesos y procedimientos de recuperación	52
4.3.1.6. Gestión del talento humano	53
4.3.1.7. Implementación de tecnología administrativa.....	53
4.3.1.8. Sistema de indicadores de gestión	54
4.3.1.9. Evaluación, control y mejora continua	54
4.3.1.10. Resultados esperados	55
4.3.1.11. Plan de acción para los objetivos estratégicos	55
4.3.2. Discusión del objetivo 3.....	58
CAPÍTULO V.....	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
ANEXOS	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Composición de la muestra	29
Tabla 2. Entrevista al gerente del Camposanto Colina de los Recuerdos	33
Tabla 3. Principales factores críticos identificados y su incidencia en la recuperación de la cartera vencida en el Camposanto Colina de los Recuerdos, Quevedo	38
Tabla 4. Percepción del personal sobre el principal factor que incrementa la cartera vencida en el Camposanto Colina de los Recuerdos	40
Tabla 5. Frecuencia de actualización de los registros de deuda de clientes en el Camposanto Colina de los Recuerdos	40
Tabla 6. Nivel de percepción sobre la falta de comunicación con clientes morosos en el Camposanto Colina de los Recuerdos	41
Tabla 7. Nivel de capacitación del personal encargado de la recuperación de cartera vencida en el Camposanto Colina de los Recuerdos	42
Tabla 8. Percepción sobre la eficiencia del seguimiento a pagos atrasados en el Camposanto Colina de los Recuerdos	42
Tabla 9. Factores que más dificultan la recuperación de cartera vencida según el personal del Camposanto Colina de los Recuerdos	43
Tabla 10. Medio de comunicación considerado más efectivo con clientes morosos en el Camposanto Colina de los Recuerdos	43
Tabla 11. Tiempo de respuesta ante consultas de clientes sobre sus deudas en el Camposanto Colina de los Recuerdos	44
Tabla 12. Reacción habitual de los clientes ante recordatorios de pago en el Camposanto Colina de los Recuerdos	44

Tabla 13. Frecuencia con la que se evalúan los métodos de cobranza implementados en el Camposanto Colina de los Recuerdos.....	45
Tabla 14. Análisis Cuantitativo de la Cartera por Estado de Pago	46
Tabla 15. Análisis FODA.....	51
Tabla 16. Plan de Acción para la Implementación del Modelo de Gestión Administrativa en el Camposanto Colina de los Recuerdos	55
Tabla 17. Cronograma de Implementación del Modelo de Gestión Administrativa.....	57

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Certificación del Compilatio Antiplagio	73
Anexo 2. Certificación de aprobación de la Investigación	74
Anexo 3. Entrevista	75
Anexo 4. Encuesta	77
Anexo 5. Fotografías del desarrollo del proyecto de investigación.....	80

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa se ha consolidado como un pilar fundamental para el funcionamiento eficiente de las organizaciones, independientemente de su naturaleza, tamaño o sector de actividad. A nivel global, diversas investigaciones han demostrado que una administración eficaz no solo permite optimizar el uso de los recursos y mejorar los procesos internos, sino que también incide directamente en la sostenibilidad financiera y operativa de las entidades. En particular, dentro del campo de la administración financiera, la recuperación de cartera vencida ha cobrado especial relevancia debido a su impacto sobre la liquidez, rentabilidad y continuidad del negocio. Estudios internacionales destacan la necesidad de implementar modelos de gestión orientados al control y seguimiento de las cuentas por cobrar como una estrategia clave para afrontar entornos económicos cada vez más complejos y competitivos (Henao et al. 2024).

En el caso de Ecuador, múltiples investigaciones y análisis de casos evidencian que tanto las instituciones públicas como privadas enfrentan dificultades persistentes relacionadas con la morosidad de sus clientes. Esta problemática se ha visto agravada por factores estructurales como la desaceleración económica, una baja cultura de pago y debilidades significativas en la gestión administrativa. La literatura nacional coincide en señalar que una administración deficiente, caracterizada por la falta de planificación estratégica, el escaso seguimiento a los compromisos adquiridos y una débil capacidad de control, repercute de manera directa y negativa en los procesos de recuperación de cartera vencida, comprometiendo así la estabilidad financiera de las organizaciones y su capacidad de respuesta ante desafíos económicos (Toapanta-Freire & Vásquez-Acuña, 2024).

A nivel local, en la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos, el Camposanto Colina de los Recuerdos se ha consolidado como una entidad destacada en el sector funerario, brindando servicios como la venta de terrenos, construcción de bóvedas familiares, mausoleos, nichos perpetuos, osarios y alquiler de nichos. No obstante, a pesar de su posicionamiento y reconocimiento en el mercado, enfrenta serios desafíos relacionados con el incumplimiento de pagos por parte de sus clientes, situación que afecta su flujo de efectivo y limita sus posibilidades de inversión y expansión. Frente a este escenario, resulta imprescindible realizar un análisis profundo de la gestión administrativa que actualmente implementa la

entidad, para evaluar su incidencia directa en la recuperación de cartera vencida (Rodríguez, 2023). Por tanto, esta investigación se propone identificar las principales falencias administrativas, diseñar estrategias eficaces de mejora y contribuir a garantizar la sostenibilidad financiera y operativa del Camposanto Colina de los Recuerdos, constituyéndose en un aporte relevante tanto a nivel institucional como académico.

Este proyecto de investigación consta de cinco capítulos que indican lo siguiente:

El **capítulo I**, presenta el marco contextual de la investigación, el mismo que se refiere al conjunto de circunstancias que acompañan al problema a investigar, donde se describen las características del entorno del tema de estudio.

En el **capítulo II**, se encuentra el marco teórico de la investigación, el mismo que está basado en antecedentes investigativos, cuenta con una amplia conceptualización referente al tema de investigación.

El **capítulo III**, se basa en la metodología de la investigación: tipo y diseño, además define la muestra, la operacionalización de las variables, instrumentos y procedimientos de investigación, así como también la recolección de información, el procesamiento y análisis de resultados obtenidos.

El **capítulo IV**, presenta los hallazgos obtenidos tras el análisis detallado de los datos recolectados. Este apartado incluye un diagnóstico completo sobre las variables estudiadas, destacando las tendencias, relaciones y discrepancias identificadas durante el desarrollo de la investigación. Los resultados permiten establecer una conexión directa entre los objetivos planteados y las evidencias encontradas, consolidando una base sólida para la propuesta de soluciones.

El **capítulo V**, aborda las conclusiones derivadas del análisis de resultados, sintetizando los principales aportes y reflexiones del estudio. Este apartado destaca la importancia de los hallazgos en la solución del problema planteado, ofreciendo una perspectiva integral sobre su impacto y relevancia. Además, se presentan recomendaciones específicas orientadas a la implementación de estrategias efectivas que contribuyan al logro de los objetivos propuestos.

CAPÍTULO I.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

“La simplicidad es la mayor
sofisticación.”

Leonardo da Vinci

1.1 UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La gestión administrativa en Ecuador actualmente se enfrenta a diversos desafíos relacionados con la recuperación de cartera vencida, especialmente en sectores sensibles como el de los servicios funerarios. Según datos generales, la falta de políticas efectivas para la gestión de cobros y la limitada educación financiera entre la población han provocado un aumento significativo en los índices de morosidad en todo el país (Toalombo-Villa & Cárdenas-Pérez, 2023). Esto resalta la necesidad de implementar modelos administrativos integrados que combinen tecnología y estrategias personalizadas para optimizar la recuperación de cartera vencida y garantizar la estabilidad económica de las empresas, especialmente en contextos críticos como el de los camposantos.

En la provincia de Los Ríos, la situación de la cartera vencida refleja un panorama particular debido a la dinámica económica de la región y su fuerte dependencia de actividades agrícolas y comerciales. La gestión administrativa en este contexto enfrenta el reto de adecuarse a las fluctuaciones de ingresos de los habitantes y a las prácticas culturales que influyen en la priorización de pagos (Ordoñez et al. 2024). Empresas como los camposantos necesitan adoptar metodologías estratégicas que incluyan acercamientos comunitarios y flexibilidad en los sistemas de cobro, para lograr un impacto positivo en la recuperación de cartera vencida y contribuir al crecimiento sostenible de la economía provincial.

En Quevedo el Camposanto Colina de los Recuerdos constituye un referente clave para analizar cómo la gestión administrativa puede incidir directamente en la recuperación de cartera vencida. La economía local, impulsada principalmente por la actividad agrícola y comercial, presenta desafíos únicos, como la irregularidad en los flujos de ingresos y las barreras en el acceso a sistemas financieros (Leiva, 2015). Implementar estrategias administrativas basadas en estudios de mercado y acercamiento directo al cliente, así como usar herramientas tecnológicas que optimicen la gestión de cobros, resulta fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera de esta institución en el contexto quevedeño.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA

Actualmente, el Camposanto Colina de los Recuerdos se encuentra con dificultades vinculadas con la recuperación de su cartera vencida, un elemento crucial para asegurar su viabilidad financiera y operativa. Este problema se ha evidenciado en signos como un aumento en los índices de impago de los clientes, reducción de los ingresos habituales y un aumento en la acumulación de cuentas por cobrar que ponen en riesgo el flujo de efectivo requerido para funcionar de forma eficaz.

Una de las principales razones detectadas es la carencia de tácticas eficaces de administración para el seguimiento y cobro de las cuentas atrasadas, además de la falta de un plan de comunicación que promueva una cultura de pago entre los clientes. Adicionalmente, el escenario económico regional ha impactado de manera adversa, impactando la habilidad de pago de los usuarios.

Los impactos de esta circunstancia se manifiestan en una disminución de los fondos disponibles, lo que restringe la habilidad de Camposanto para hacer inversiones en optimizaciones operativas, conservación de las infraestructuras y ampliación de sus servicios. A largo plazo, esto podría afectar la imagen del Camposanto y poner en riesgo su posición como un líder en el sector de servicios funerarios de la región.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Problema General

¿Cómo incide la gestión administrativa, en la recuperación de cartera vencida del Camposanto Colina de los Recuerdos?

1.3.2. Problemas Derivados

- ¿Qué factores dificultan la recuperación de cartera vencida en el Camposanto Colina de los Recuerdos?
- ¿Cuáles son las principales falencias en los procesos administrativos del Camposanto Colina de los Recuerdos?

- ¿Cómo puede integrarse una mejora en los procesos administrativos para facilitar la recuperación de cartera vencida del Camposanto Colina de los Recuerdos?

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Con el propósito de responder a las preguntas de investigación los límites específicos son descritos a continuación.

- **CAMPO:** Educación comercial y administración
- **ÁREA:** Administración de Empresas
- **LÍNEA INVESTIGACIÓN:** Administración de empresas y gestión del talento humano
- **LUGAR:** Cantón Quevedo
- **TIEMPO:** Enero a diciembre del 2023

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Evaluar la gestión administrativa y su influencia en la recuperación de cartera vencida en el Camposanto Colina de los Recuerdos, Quevedo, periodo 2023.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores críticos que inciden en el incremento de la cartera vencida y dificultan su recuperación efectiva en el Camposanto Colina de los Recuerdos.
- Determinar la eficacia de los métodos implementados para recuperar la cartera vencida del Camposanto Colina de los Recuerdos.
- Describir el modelo de gestión administrativa que optimice los procesos de recuperación de cartera vencida y mejore los indicadores financieros del Camposanto Colina de los Recuerdos.

1.6. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio abordó la problemática de la recuperación de cartera vencida en el Camposanto Colina de los Recuerdos, ubicado en Quevedo, durante el periodo 2023. Este tema resultó ser crucial, ya que la acumulación de pagos atrasados impactó directamente en la estabilidad económica de la entidad, limitando su capacidad para invertir en optimizaciones operativas, conservación de infraestructura y expansión de servicios.

Desde un enfoque teórico, el estudio tuvo como objetivo contribuir a la comprensión de cómo la administración puede influir positivamente en la recuperación de cartera vencida, un tema que había sido escasamente investigado en el contexto local (Correa-Tellez et al. 2022). Esta contribución permitió fortalecer los fundamentos teóricos sobre la conexión entre procesos administrativos eficaces y la optimización de indicadores financieros.

En el ámbito práctico, la investigación resultó de gran importancia, ya que ofreció tácticas concretas y viables para el Camposanto Colina de los Recuerdos, facilitando la mejora de los procedimientos administrativos y un aumento en el flujo de efectivo (Parra et al. 2024). Estas modificaciones tuvieron un efecto positivo en la capacidad de la organización para satisfacer sus obligaciones financieras y operativas.

Además, desde una perspectiva social, el estudio aspiró a generar beneficios tanto para la entidad como para sus usuarios. La optimización en la recuperación de cartera permitió ofrecer servicios de mayor calidad y asegurar la continuidad de las operaciones, mientras que los clientes tuvieron la oportunidad de acceder a esquemas de pago más transparentes y eficaces que simplificaron el cumplimiento de sus obligaciones (Ostos, 2024).

Finalmente, la investigación respondió a una necesidad identificada en el escenario actual, en el que factores como la crisis financiera post-pandemia y las interrupciones de energía habían incrementado la morosidad. La propuesta tuvo como presentar propósitos eficaces y duraderos que fueran replicables en entidades con problemas similares, tanto a nivel local como nacional.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

“El mayor enemigo del conocimiento no es la ignorancia, es la ilusión del conocimiento”

Stephen Hawking

2.1 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.1.1 Gestión

La gestión es el proceso mediante el cual se planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos de una organización con el fin de alcanzar objetivos específicos de manera eficiente y efectiva. Este proceso puede aplicarse en distintos ámbitos, como el empresarial, educativo, ambiental o gubernamental, y requiere habilidades de liderazgo, toma de decisiones y optimización de recursos (Parrales et al. 2022).

La gestión puede entenderse como el arte de coordinar esfuerzos humanos y técnicos para cumplir con metas establecidas, integrando conocimientos, habilidades y herramientas que permitan adaptar a la organización frente a desafíos cambiantes del entorno (Suárez et al. 2021).

La gestión es el proceso mediante el cual se coordinan personas, recursos y acciones para alcanzar metas definidas de forma eficaz y ordenada.

2.1.2 Administración

La administración es la disciplina que estudia y aplica principios, técnicas y procesos para dirigir organizaciones y lograr sus metas mediante el uso eficiente de recursos humanos, financieros y materiales. Se basa en funciones clave como la planificación, organización, dirección y control, permitiendo la coordinación de actividades dentro de una empresa o institución (Gaitán & Golovina, 2021).

La administración se concibe también como una ciencia social que busca el orden, la eficiencia y la productividad dentro de las organizaciones, estableciendo estructuras y procedimientos para mejorar la toma de decisiones en diferentes niveles jerárquicos (Romero et al. 2020).

La administración es una disciplina que se encarga de dirigir y estructurar los recursos de una organización para lograr sus objetivos.

2.1.3 Gestión administrativa

La gestión administrativa se refiere al conjunto de procedimientos, normas y estrategias utilizadas para organizar y coordinar las actividades dentro de una entidad con el fin de garantizar su correcto funcionamiento. Implica la ejecución de tareas relacionadas con la planificación, el control y la optimización de los recursos, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Parrales-Reyes et al. 2022).

La gestión administrativa abarca la planificación y ejecución de actividades operativas internas que permiten el soporte y el control del día a día institucional, promoviendo la fluidez en los procesos internos y la comunicación organizacional (Calle-Álvarez et al. 2020).

La gestión administrativa consiste en aplicar normas, procedimientos y herramientas para organizar las actividades internas de una entidad.

2.1.4 Estrategias de gestión

Las estrategias de gestión son planes de acción diseñados para mejorar la eficiencia, productividad y competitividad de una organización. Estas estrategias pueden enfocarse en diversas áreas, como la gestión del talento humano, la optimización de procesos, la reducción de costos y la implementación de nuevas tecnologías, con el objetivo de alcanzar el éxito empresarial a largo plazo (Luciani et al. 2019).

Las estrategias de gestión representan herramientas clave para anticiparse a los cambios del entorno y tomar decisiones proactivas, permitiendo que las organizaciones innoven, se adapten y evolucionen en función de sus metas y del contexto competitivo (Ramírez et al. 2023).

Las estrategias de gestión son planes de acción diseñados para mejorar el desempeño de una organización.

2.1.5 Procesos administrativos

Los procesos administrativos son el conjunto de actividades sistemáticas que permiten la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una empresa o institución.

Estos procesos garantizan que las operaciones se realicen de manera estructurada y eficiente, facilitando la toma de decisiones y la consecución de los objetivos organizacionales (Pacheco, 2023).

Los procesos administrativos también pueden definirse como una serie de fases cíclicas e interdependientes que orientan el funcionamiento organizacional, desde la definición de objetivos hasta su evaluación, asegurando la mejora continua.

Los procesos administrativos son una serie de pasos estructurados que guían la manera en que una organización planifica, organiza, dirige y controla sus actividades.

2.1.6 Planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso de análisis y formulación de estrategias a largo plazo que busca posicionar a una organización en un entorno competitivo. Implica la definición de objetivos, la evaluación de oportunidades y amenazas, así como la identificación de fortalezas y debilidades internas para diseñar planes de acción que permitan un crecimiento sostenible (Alaña et al. 2018).

La planeación estratégica es una metodología integral que permite alinear los recursos disponibles con la visión y misión institucional, facilitando el diseño de rutas críticas que orientan el comportamiento de la organización a largo plazo (Torres & Méndez, 2025).

La planeación estratégica es un proceso que permite definir el rumbo a largo plazo de una organización.

2.1.7 Cartera

La cartera se refiere al conjunto de activos financieros o cuentas por cobrar que posee una empresa, institución o entidad financiera. Puede estar compuesta por créditos otorgados, inversiones o productos financieros, y su correcta gestión es fundamental para garantizar la liquidez y rentabilidad de la organización (Muñoz & Mendoza, 2023).

En términos financieros, la cartera representa el inventario activo de derechos económicos que una organización posee sobre terceros, cuyo manejo adecuado incide directamente en la salud financiera y operativa de la entidad (Aguilar, 2022).

La cartera es el conjunto de activos financieros, créditos o cuentas por cobrar que posee una empresa.

2.1.8 Cartera vencida

La cartera vencida comprende aquellas cuentas por cobrar cuyo plazo de pago ha expirado sin haber sido canceladas por los deudores. Su incremento puede representar un riesgo financiero para la empresa, ya que afecta la liquidez y requiere estrategias de recuperación para minimizar pérdidas y evitar impactos negativos en la operación (Guarderas & Concha, 2023).

La cartera vencida refleja el nivel de incumplimiento en las obligaciones crediticias de los clientes, y su monitoreo constante permite identificar patrones de riesgo, segmentar deudores y definir estrategias efectivas de recuperación (León-Vega & Espinoza-Alcívar, 2023).

La cartera vencida está compuesta por las deudas que los clientes no han pagado dentro del plazo acordado.

2.1.9 Morosidad

La morosidad es la situación en la que un deudor incumple con el pago de sus obligaciones dentro del plazo establecido. Este problema es común en el sector financiero y comercial, donde altos índices de morosidad pueden afectar la estabilidad económica de una empresa, obligándola a implementar medidas de cobranza y reestructuración de deudas (Huamán et al. 2022).

La morosidad se manifiesta como una señal de alerta en la gestión financiera, ya que evidencia la incapacidad o falta de voluntad de pago por parte de los deudores, lo cual puede influir negativamente en los flujos de caja y la sostenibilidad económica (Carvajal-Bautista et al. 2023).

La morosidad es la falta de cumplimiento en los pagos por parte de los deudores. Este fenómeno puede generar problemas financieros en una empresa si no se controla adecuadamente.

2.1.10 Eficiencia

La eficiencia es la capacidad de una organización, sistema o individuo para alcanzar los objetivos establecidos con el menor uso posible de recursos. En el ámbito empresarial, una gestión eficiente implica optimizar procesos, reducir costos y maximizar la productividad sin comprometer la calidad de los productos o servicios (Ruiz et al. 2021).

Desde una perspectiva operativa, la eficiencia implica lograr resultados óptimos en el menor tiempo posible, minimizando desperdicios y esfuerzos innecesarios, al mismo tiempo que se mantienen altos niveles de calidad y satisfacción del cliente (Guillen-Sanchez & Depaz-Paucar, 2024).

La eficiencia es la capacidad de lograr resultados óptimos usando la menor cantidad de recursos posible.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Teoría del proceso administrativo para la gestión organizacional eficiente

El proceso administrativo es un conjunto de actividades interrelacionadas que permiten a una organización alcanzar sus objetivos de manera eficiente y efectiva. Comprende las funciones de planificación, organización, integración, dirección y control de los recursos disponibles. Su correcta aplicación favorece la toma de decisiones, optimiza recursos y garantiza el cumplimiento de objetivos estratégicos, constituyéndose en un pilar fundamental dentro de la gestión empresarial (Castillo-Ortiz, 2005).

El proceso administrativo es dinámico y flexible, pues debe adaptarse a los cambios en el entorno interno y externo. Una administración eficiente asegura una gestión estructurada que minimiza riesgos, mejora la rentabilidad y promueve la sostenibilidad. En particular, su aplicación en la gestión de cartera vencida resulta clave para diseñar estrategias que permitan recuperar cuentas por cobrar sin afectar las relaciones con los clientes (Chango et al. 2024).

Además, el proceso administrativo posee una dimensión psicológica poco explorada: la resistencia al cambio organizacional. La implementación de nuevos planes o estrategias puede generar reacciones emocionales y conflictos internos que afectan la ejecución y la toma de decisiones (Puma, 2021).

En este sentido, la fase de control funciona también como un filtro perceptual en la empresa, donde los sesgos cognitivos del líder pueden influir en la evaluación del desempeño, impactando la asignación de recursos y el reconocimiento de logros (Borja, 2018).

2.2.2 Teoría de las etapas del proceso administrativo

Existen diversas interpretaciones sobre el número de etapas que conforman el proceso administrativo, pero en esencia los elementos o funciones administrativas son coincidentes entre autores. A continuación, se expone el criterio adoptado para este trabajo.

2.2.2.1 Planeación para la definición de objetivos y estrategias organizacionales

La planeación es la etapa inicial del proceso administrativo, donde se definen objetivos, estrategias y planes de acción para alcanzar las metas organizacionales. Busca anticipar escenarios futuros, minimizar riesgos y establecer un marco referencial para la toma de decisiones. En la gestión de cartera vencida, la planeación resulta fundamental para diseñar políticas de crédito, establecer procedimientos de cobranza y definir indicadores de recuperación (López-López, 2021).

2.2.2.2 Organización para la distribución eficiente de recursos y responsabilidades

La organización implica estructurar y asignar recursos, responsabilidades y funciones dentro de la empresa para ejecutar lo planificado eficazmente. En la recuperación de cartera, una organización adecuada posibilita la asignación de personal especializado, la definición de procedimientos claros y el uso de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión (Vera-Mendoza, 2018).

2.2.2.3 Integración de recursos humanos, financieros y tecnológicos para la ejecución administrativa

La integración se refiere a obtener y asignar recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para la implementación de actividades administrativas. En cobranza, integrar sistemas automatizados, capacitar al personal y coordinar con otras áreas mejora la eficiencia en la recuperación de cartera vencida (Garay & Uribe, 2006).

2.2.2.4 Dirección para la ejecución efectiva de estrategias organizacionales

La dirección consiste en la ejecución de planes mediante liderazgo, motivación y comunicación. En la gestión de cobranza, una dirección efectiva facilita la gestión de equipos comprometidos, la negociación con clientes morosos y el monitoreo del cumplimiento de metas (Agudelo-Orrego, 2019).

2.2.2.5 Control como evaluación y supervisión para asegurar el cumplimiento de objetivos

El control implica evaluar los resultados en comparación con los objetivos establecidos. En cartera vencida, permite medir el desempeño, identificar mejoras y corregir desviaciones en procedimientos. El uso de indicadores y reportes periódicos optimiza la gestión administrativa (Luque et al. 2019).

2.2.3 Teoría de la cobranza como proceso clave en la gestión financiera empresarial

La cobranza es un proceso fundamental para recuperar los recursos otorgados a crédito y mantener la estabilidad económica. Incluye estrategias para persuadir a los clientes a pagar en plazo, evitando el aumento de cuentas morosas. Técnicas como recordatorios, reestructuración de deudas y negociaciones personalizadas son comunes. La digitalización ha mejorado la gestión mediante plataformas tecnológicas que automatizan procesos y agilizan la comunicación con deudores (Quimi & Campos, 2024).

2.2.4 La importancia de la cobranza en las finanzas empresariales

La cobranza es un pilar fundamental en las finanzas empresariales, ya que garantiza la liquidez y el flujo de efectivo necesario para el funcionamiento de la empresa. Una gestión ineficiente en la recuperación de cuentas por cobrar puede generar problemas de solvencia, dificultando el cumplimiento de obligaciones financieras y afectando la rentabilidad del negocio (Simancas-Guardo, 2024).

Además, una cobranza adecuada permite reducir el riesgo de incobrabilidad y mantener relaciones comerciales saludables con los clientes. Implementar políticas de crédito claras y estrategias de cobranza efectivas ayuda a prevenir la acumulación de cartera vencida y mejorar la estabilidad económica de la empresa (Flores-Sánchez et al. 2021).

Benavides (2023) señala que más allá de la liquidez inmediata, la cobranza tiene implicaciones en la percepción del cliente sobre la empresa. En muchos casos, el tono y la estrategia utilizada para recuperar pagos vencidos determinan la fidelidad del cliente y su disposición a seguir colaborando con la empresa. Un error frecuente es asumir que todos los deudores tienen el mismo perfil y capacidad de pago, cuando en realidad, factores como la fatiga financiera, la incertidumbre económica o incluso la identidad cultural pueden influir en su respuesta ante la gestión de cobranza. Además, las empresas rara vez consideran el impacto de la cobranza en su reputación: una estrategia agresiva de recuperación puede generar desconfianza en futuros clientes, afectando la sostenibilidad del negocio a largo plazo (Coello, 2023).

2.2.5 Rol del gestor de cobranza en la recuperación efectiva de cartera

En lo que respecta al gestor de cobranza este desempeña un papel crucial en la recuperación de cartera vencida, ya que es el encargado de contactar a los clientes, negociar acuerdos de pago y aplicar estrategias para reducir la morosidad. Su labor requiere habilidades de comunicación, persuasión y conocimiento de normativas legales para garantizar un proceso de cobranza efectiva y dentro del marco regulatorio. Además, el gestor de cobranza debe manejar herramientas tecnológicas para el seguimiento de pagos, análisis de cuentas por cobrar y generación de informes de cobranza. Su desempeño influye directamente en la estabilidad financiera de la empresa, ya que una gestión eficiente de la cobranza permite mantener un flujo de caja saludable y reducir el riesgo de pérdidas por cuentas incobrables (Gallo, 2012).

2.2.6 Administración de la cartera de cuentas por cobrar como estrategia financiera

La administración de la cartera de cuentas por cobrar es una estrategia clave en la gestión financiera de una empresa, ya que permite organizar y supervisar las deudas de los clientes para garantizar su recuperación en el menor tiempo posible. Esta administración implica segmentar a los clientes según su nivel de riesgo, establecer políticas de crédito adecuadas y diseñar estrategias de cobranza personalizadas. Un control adecuado de la cartera de cuentas por cobrar evita el incremento de la morosidad y facilita la identificación de clientes con problemas de pago recurrentes. La automatización de los procesos de cobranza y la implementación de herramientas de análisis financiero contribuyen a mejorar la eficiencia

en la gestión de la cartera y minimizar el riesgo de pérdidas económicas (Cedeño-Mero et al. 2021).

2.2.7 Estrategias de cobranza para la recuperación eficiente de deudas

Las estrategias de cobranza son métodos utilizados para recuperar deudas de manera eficiente y minimizar el riesgo de incobrabilidad. Estas estrategias pueden incluir recordatorios de pago automáticos, reestructuración de deudas, acuerdos de pago personalizados y descuentos por pronto pago. Es importante segmentar a los clientes según su comportamiento de pago para aplicar estrategias específicas en cada caso. Además, la capacitación del personal de cobranza y el uso de herramientas digitales mejoran la efectividad en la recuperación de cartera vencida y fortalecen la relación con los clientes (León-Vega & Espinoza-Alcívar, 2023).

2.2.8 Importancia de la gestión de cobranza en la rentabilidad empresarial

La gestión de cobranza es un proceso esencial para garantizar la salud financiera de una empresa, ya que permite recuperar capital y evitar pérdidas por cuentas incobrables. Una gestión eficiente implica establecer políticas claras, definir procedimientos estructurados y monitorear constantemente los resultados obtenidos. Además, la implementación de estrategias de cobranza proactivas y el uso de tecnología en la gestión de cuentas por cobrar contribuyen a reducir la morosidad y mejorar la rentabilidad del negocio. Mantener un control riguroso sobre la cartera de clientes y ofrecer opciones de pago flexibles son claves para optimizar la recuperación de cartera vencida (Díaz & Flores, 2019).

2.2.9 Impacto del servicio al cliente en la recuperación de cartera vencida

Un buen servicio al cliente es clave en la recuperación de cartera vencida, ya que permite mantener una comunicación efectiva con los deudores y generar confianza en el proceso de cobranza. Brindar atención personalizada, empatía y soluciones flexibles facilitan la negociación de pagos y reducen el riesgo de conflictos. Además, la transparencia en la información sobre deudas y la disponibilidad de múltiples canales de contacto fortalecen la relación con los clientes y aumentan las probabilidades de recuperación de cartera vencida. Implementar estrategias de fidelización post-cobranza también contribuye a minimizar la reincidencia en la morosidad (Villena-López & Guerrero-Velástegui, 2021).

El servicio al cliente no solo influye en la recuperación de deuda, sino que también puede ser un catalizador para la prevención de morosidad. Muchas empresas enfocan sus esfuerzos en la gestión de cuentas vencidas, pero descuidan la atención proactiva que puede reducir la acumulación de deudas desde el inicio de la relación comercial. Un detalle subestimado es la empatía estratégica, donde el tono emocional de la comunicación con clientes morosos puede cambiar completamente el resultado de una negociación (Andy, 2020).

Estudios sobre comportamiento financiero indican que los deudores que sienten comprensión y apoyo por parte de la empresa tienen una mayor disposición a resolver sus obligaciones sin resistencia. Además, el uso de técnicas de persuasión como la teoría de la reciprocidad puede aumentar las tasas de recuperación, ya que los clientes que perciben una disposición flexible por parte de la empresa tienden a responder con cooperación en lugar de evasión (Zambrano, 2021).

2.2.10 Modelos de gestión financiera para la recuperación de cartera

Existen diversos modelos de gestión financiera que ayudan a optimizar la recuperación de cartera vencida, como el modelo de riesgo crediticio, el flujo de caja proyectado y la segmentación de clientes. Estos modelos permiten evaluar el impacto de la morosidad en la empresa y diseñar estrategias preventivas. La combinación de modelos financieros con herramientas tecnológicas, como software de cobranza automatizada y análisis predictivo, mejora la toma de decisiones y permite anticipar problemas de pago. Implementar un enfoque integral en la gestión financiera es clave para minimizar pérdidas y fortalecer la estabilidad económica del negocio (Toapaxi, 2018).

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El presente proyecto de investigación está relacionado con las siguientes leyes, reglamentos y normas:

2.3.1 Derechos de protección

La Constitución de la República del Ecuador (2008): registro oficial 449, establece los siguientes artículos que respalda la investigación (Asamblea Nacional Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

Art. 82.- El derecho a la seguridad jurídica se fundamenta en el respeto a la Constitución y en la existencia de normas jurídicas previas, claras, públicas y aplicadas por las autoridades competentes.

Art. 226.- Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.

2.3.2 Obligaciones con cláusula penal

Según el Código Civil (2014): registro oficial 268 establece que (Asamblea Nacional Asamblea Nacional del Ecuador, 2014):

Art. 1560.- Cuando por el pacto principal una de las partes se obliga a pagar una cantidad determinada, como equivalente a lo que por la otra parte debe prestarse, y la pena consiste asimismo en el pago de una cantidad determinada, podrá pedirse que se rebaje de esta lo que exceda al duplo de aquella; de manera que, ora se cobre solo la pena, ora la pena juntamente con la obligación principal, nunca se pague más que esta última doblada.

Art. 1572.- La indemnización de perjuicios comprende el daño emergente y el lucro cesante, ya provengan de no haberse cumplido la obligación, o de haberse cumplido imperfectamente, o de haberse retardado el cumplimiento.

Art. 1573.- Se debe la indemnización de perjuicios desde que el deudor se ha constituido en mora, o, si la obligación es de no hacer, desde el momento de la contravención.

Art. 1574.- Si no se puede imputar dolo al deudor, sólo es responsable de los perjuicios que se previeron o pudieron preverse al tiempo del contrato. Pero si hay dolo, es responsable de todos los perjuicios que fueron una consecuencia inmediata o directa de no haberse cumplido la obligación, o de haberse demorado su cumplimiento.

La mora causada por fuerza mayor o caso fortuito no da lugar a indemnización de perjuicios. Las estipulaciones de los contratantes podrán modificar estas reglas.

Art. 1575.- Si la obligación es de pagar una cantidad de dinero, la indemnización de perjuicios por la mora está sujeta a las reglas siguientes:

1.- Se siguen debiendo los intereses convencionales, si se ha pactado un interés superior al legal, o empiezan a deberse los intereses legales, ¡en el caso contrario; quedando, sin embargo, en su fuerza las disposiciones especiales que autoricen el cobro de los intereses corrientes, en ciertos casos;

2.- El acreedor no tiene necesidad de justificar perjuicios cuando sólo cobra intereses. En tal caso basta el hecho del retardo;

3.- Los intereses atrasados no producen interés; y,

4.- La regla anterior se aplica a toda especie de rentas, cánones y pensiones periódicas.

2.3.3 Derecho a la propiedad

El Código Orgánico Integral Penal, COIP (2021) registro oficial 180, establece que (Asamblea Nacional Asamblea Nacional del Ecuador, 2021):

Art. 187.- Abuso de confianza. - La persona que disponga, para sí o una tercera, de dinero, bienes o activos patrimoniales entregados con la condición de restituirlos o usarlos de un modo determinado, será sancionada con pena privativa de libertad de uno a tres años.

La misma pena se impone a la persona que, abusando de la firma de otra, en documento en blanco, extienda con ella algún documento en perjuicio de la firmante o de una tercera.

2.3.4 Protección contractual

La Ley Orgánica De Defensa Del Consumidor (2015), establece lo siguiente (Asamblea Nacional Asamblea Nacional del Ecuador, 2015):

Art. 42.- Idioma Oficial. - Los contratos de adhesión relativos a las actividades regidas por la presente Ley, deberán estar escritos en idioma castellano, salvo aquellas palabras de otro idioma que el uso haya incorporado al léxico. Las cláusulas que no cumplan con dichos requisitos, no producirán efecto alguno respecto del consumidor.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior, en los contratos impresos o formularios prevalecerán las cláusulas que se agreguen, por sobre las del formulario, siempre que el consumidor lo apruebe por escrito. Las condiciones de la oferta se entienden siempre incorporadas al contrato.

CAPÍTULO III.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“El mayor enemigo del conocimiento no es la ignorancia, es la ilusión del conocimiento”

Stephen Hawking

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Investigación de campo

La investigación fue de tipo descriptiva y explicativa. Se realizó un análisis de la gestión administrativa en el Camposanto Colina de los Recuerdos y su incidencia en la recuperación de cartera vencida. Este análisis tuvo como objetivo describir y explicar cómo las prácticas administrativas y operativas influyeron en la recuperación de las deudas.

3.1.2 Descriptiva

A través del enfoque descriptivo, se identificaron y caracterizaron los procesos administrativos vigentes, con énfasis en las políticas de cobranza y procedimientos relacionados con la recuperación de cartera vencida. Para obtener información detallada, se aplicaron entrevistas y cuestionarios dirigidos al personal administrativo.

3.1.3 Explicativa

Se investigó la relación causa-efecto entre la gestión administrativa y la recuperación de la cartera vencida. A través de un enfoque explicativo, se buscó comprender cómo las decisiones administrativas influyeron directamente en los resultados financieros, con el propósito de proponer posibles soluciones o mejoras.

3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación se fundamentó en un enfoque tanto teórico como práctico, basado en la observación directa y en experiencias obtenidas de la realidad, con el propósito de comprender en profundidad los elementos administrativos que influyen en la recuperación de cartera vencida. Los métodos empleados se alinearon con el método científico, lo que permitió una formulación precisa del problema y una adecuada interpretación de los hallazgos, sirviendo como base para la recopilación y análisis de información tanto histórica como actual.

3.2.1 Método Descriptivo

Este método facilitó el análisis detallado de las prácticas de gestión administrativa, permitiendo observar el estado actual de la administración y su impacto en la recuperación de cartera vencida.

3.2.2 Método Inductivo

Mediante este método, se partió de la observación de casos específicos relacionados con los procesos de cobro y el manejo de cartera vencida, para extraer conclusiones generales sobre el sistema de gestión administrativa. Se emplearon técnicas como la observación directa, entrevistas con los administradores y la comparación de datos sobre la recuperación de cartera, con el objetivo de comprender cómo las particularidades influyen en la gestión global.

3.2.3 Método Deductivo

Este método permitió contrastar principios generales de la gestión administrativa con la realidad específica del Camposanto Colina de los Recuerdos. Partiendo de teorías y enfoques previos, se evaluó el desempeño administrativo y su incidencia en la recuperación de cartera vencida.

3.2.4 Método Estadístico

Se aplicó el método estadístico para organizar y analizar los datos obtenidos a través de encuestas, entrevistas y otros instrumentos. Mediante la tabulación de frecuencias absolutas y relativas, se presentaron los resultados de manera clara y cuantificable, permitiendo identificar patrones y tendencias en los procesos de gestión administrativa y recuperación de cartera vencida.

3.3 CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se llevó a cabo en el Camposanto Colina de los Recuerdos con el propósito de analizar la incidencia de la gestión administrativa en la recuperación de cartera vencida. El estudio surgió a partir de la necesidad de optimizar los procedimientos administrativos relacionados con la cobranza, debido al impacto negativo que la acumulación de cartera vencida generaba en la viabilidad financiera del camposanto.

Se evaluaron las estrategias, políticas y procedimientos de recuperación vigentes, así como la efectividad de los instrumentos administrativos empleados. Los hallazgos obtenidos permitieron identificar las principales deficiencias en la administración, con el objetivo de proponer estrategias de mejora que favorecieran una recuperación más eficiente de la cartera vencida y fortalecieran la estabilidad financiera de la entidad.

3.3.1 Población y muestra

3.3.1.1 Población

La población objeto de estudio de este proyecto estuvo compuesta por el personal del Camposanto Colina de los Recuerdos, así como por el gerente general de la institución. Esta población alcanzó un total estimado de una persona en el cargo de gerente y cinco personas entre el personal administrativo.

3.3.1.2 Muestra

Dado que la población total es reducida y no supera las 100 personas, se decidió trabajar con la totalidad de la población como muestra, eliminando la necesidad de aplicar fórmulas estadísticas para su selección. Por lo cual la muestra empleada para este estudio fue un total de un gerente y cinco individuos correspondientes al personal administrativo del Camposanto (Tabla 1).

Tabla 1. *Composición de la muestra*

Personal administrativo	Cantidad
Gerente	1
Atención al cliente	1
Contadora	1
Asistente contable	1
Gestor de cobranzas	1
Asesor en ventas	1
Total	6

Nota. Estructura organizacional de la empresa

3.3.2 Técnicas e instrumentos

Para recabar la información necesaria, se emplearán las siguientes técnicas de recolección de información:

3.3.2.1 Investigación documental

Se revisaron documentos internos del Camposanto, tales como manuales administrativos, políticas de cobranza, procedimientos internos y reportes financieros históricos, los cuales fueron proporcionados por la administración de la empresa. Esta técnica permitió comprender la estructura organizacional y los procesos actuales relacionados con la recuperación de cartera.

3.3.3 Instrumentos de la investigación

3.3.3.1 Entrevista

Se realizó una entrevista estructurada al gerente del Camposanto Colina de los Recuerdos. Esta técnica permitió identificar los principales riesgos, desafíos y oportunidades dentro de la gestión administrativa y financiera que afectaban el cumplimiento de los objetivos de recuperación de cartera vencida.

3.3.3.2 Encuestas

Se aplicaron encuestas dirigidas al personal administrativo involucrado en la gestión de cartera. Las encuestas consistieron en preguntas cerradas y abiertas, organizadas en secciones temáticas, con el fin de recopilar información sobre la percepción de los procesos actuales y posibles áreas de mejora.

Para implementar estos métodos, se diseñaron encuestas específicas para este estudio, que incluían aspectos relacionados con la experiencia de los clientes, los procesos de recuperación de cartera y la eficacia de la administración. Además, se elaboraron pautas de entrevista con preguntas clave que facilitaron el estudio detallado de elementos cruciales de la operación del Camposanto. Todos estos instrumentos fueron validados previamente para asegurar su fiabilidad y relevancia.

3.4 ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

El marco teórico de esta investigación se basó en un análisis exhaustivo de trabajos previos relacionados con la gestión administrativa y su impacto en la recuperación de cartera vencida. Se utilizaron fuentes documentales como libros, artículos científicos, revistas especializadas y recursos digitales provenientes de bases de datos confiables.

El objetivo del marco teórico fue generar un conjunto de contenidos teóricos y científicos que facilitaran la descripción y el fortalecimiento de la investigación de campo, aportando un valor adicional a la propuesta.

3.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de la información se llevó a cabo mediante la aplicación de diversas técnicas, como la investigación documental, entrevistas estructuradas y encuestas. Se revisaron documentos internos de la organización, como manuales y reportes financieros, para obtener una comprensión detallada de los procesos administrativos relacionados con la gestión de cobranza. Además, se realizaron entrevistas al personal clave, como el gerente general y el jefe de cobranzas, para identificar los desafíos y oportunidades dentro de la gestión. Finalmente, se aplicaron encuestas tanto a clientes como a empleados, con el objetivo de obtener datos cuantitativos y cualitativos sobre la percepción de los procesos actuales y las áreas que podrían mejorarse.

3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información obtenida en las encuestas fue procesada en hojas electrónicas de Excel, una herramienta que facilitó el diseño de cuadros y gráficos adecuados para la investigación.

CAPÍTULO IV.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

“El único conocimiento
verdadero es saber que no sabes
nada”

Sócrates

4.1 FACTORES CRÍTICOS QUE INCIDEN EN EL INCREMENTO DE LA CARTERA VENCIDA Y DIFICULTAN SU RECUPERACIÓN EFECTIVA EN EL CAMPOSANTO COLINA DE LOS RECUERDOS.

Se realizó un análisis detallado a partir de datos obtenidos directamente del Gerente de la institución. Esta sección presenta los principales resultados obtenidos, los cuales permiten comprender las causas internas y externas que afectan la eficiencia en los procesos de cobro en la institución.

4.1.1. Entrevista

La tabla 2 muestra las principales preguntas realizadas durante una entrevista al gerente del Camposanto Colina de los Recuerdos, enfocadas en entender las causas del incremento de la cartera vencida y las dificultades en su recuperación. Las respuestas revelan factores económicos externos como la crisis y el desempleo, pero también evidencian fallas internas como la falta de seguimiento, comunicación poco clara, recursos humanos limitados y estrategias de cobranza poco efectivas. A partir de esto, se identifican oportunidades claras de mejora en la gestión de créditos, desde la venta inicial hasta el proceso de cobro, resaltando la necesidad de modernizar los sistemas y reforzar la cultura organizacional para enfrentar de forma más eficiente la morosidad.

Tabla 2. *Entrevista al gerente del Camposanto Colina de los Recuerdos*

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
¿Cuáles considera que son las principales causas del incremento de la cartera vencida en el Camposanto Colina de los Recuerdos durante los últimos años?	Bueno, la verdad es que una de las principales causas ha sido la situación económica del país. Muchos clientes compraron con la intención de cumplir, pero luego las cosas se complicaron, perdieron sus trabajos o tuvieron otras prioridades. También creo que nos ha	La crisis económica y la falta de seguimiento a los pagos han hecho que aumente la deuda. Se necesita estar más pendientes de los clientes y sus pagos.

faltado un poco más de seguimiento oportuno a los pagos.

¿Qué patrones o tendencias ha identificado en los clientes que incurren en mora? ¿Existe algún perfil específico o segmento más propenso al impago? Sí, claro. Hemos notado que la mayoría de los clientes que se atrasan son personas que compraron sus lotes o servicios de construcciones en plazos largos y que no tienen ingresos fijos estables. También suele pasar que mientras más tiempo pasa desde la compra, más difícil es que sigan cumpliendo. Los que más se atrasan son personas sin ingresos fijos y con pagos a largo plazo. Hay que tener más cuidado con quiénes se les da crédito y por cuánto tiempo.

¿Cómo han afectado los factores económicos externos (como inflación, desempleo o crisis sanitaria) a la capacidad de pago de sus clientes? Nos ha afectado muchísimo. Después de la pandemia, por ejemplo, muchos clientes se atrasaron porque sus ingresos bajaron o directamente se quedaron sin empleo. Y ahora todo está más caro y la gente prefiere cubrir primero necesidades básicas como comida y educación antes que pagar la deuda que tienen con nosotros. La pandemia y el alza de precios han hecho que los clientes prioricen otros gastos. La empresa debería ofrecer opciones más flexibles de pago.

¿Cuáles son los obstáculos más significativos que enfrenta el departamento de cobranza al intentar recuperar la cartera vencida? El mayor obstáculo es que muchos clientes simplemente ya no contestan o cambian de número. También hay quienes sí quieren pagar, pero necesitan facilidades que a veces no estamos en capacidad de ofrecerles rápidamente. Muchos clientes ya no contestan o cambian de número. Hace falta tener formas más efectivas de contactarlos y ayudarlos a pagar.

¿Qué deficiencias o limitaciones identifica en las políticas y procedimientos actuales de crédito y cobranza de la empresa? Creo que nos hace falta actualizar los procesos. Por ejemplo, deberíamos tener un sistema más automatizado para los recordatorios de pago y flexibilizar un poco las políticas de deuda. A veces nos demoramos demasiado en responderle al cliente. Los procesos son lentos y poco actualizados. Sería útil tener sistemas automáticos y reglas más flexibles para los pagos.

¿Considera que existen problemas en la comunicación con los clientes que dificultan la recuperación de la cartera? ¿De qué tipo? Sí, claro los hay. A veces creo que no nos comunicamos de la forma más clara o constante. Hay clientes que dicen que no sabían que ya estaban en mora, o que no entendieron bien las condiciones de pago. Eso nos afecta bastante. Hay clientes que no saben que están atrasados o no entendieron bien los pagos. La empresa necesita comunicarse mejor y más seguido con ellos.

¿Cómo describiría la efectividad de las estrategias de cobro que se han implementado hasta el momento? ¿Por qué cree que no han dado los resultados esperados? Diría que han sido medianamente efectivas. Hemos logrado recuperar parte de la cartera, pero no al nivel que quisiéramos. Pienso que falta ser más proactivos, hacer campañas de cobro más agresivas y mejorar la forma de acercarnos a los clientes, porque a veces solo se les contacta cuando ya deben bastante. Las estrategias han funcionado solo en parte. Hay que ser más rápidos, más insistentes y comunicativos antes de que la deuda crezca.

¿Existen limitaciones de recursos humanos, tecnológicos o financieros que estén obstaculizando una Claro, principalmente en el recurso humano. Solo tenemos un par de personas dedicadas a cobranza y es demasiado trabajo para tan poca personal. También nos falta un mejor Hay poco personal para cobrar y falta tecnología para controlar los pagos. Se necesitan más

gestión más eficiente de la cartera vencida? sistema para llevar el control de pagos y recordatorios automáticos. recursos para hacer bien el trabajo.

¿Qué aspectos del proceso de venta inicial considera que podrían estar contribuyendo al posterior incumplimiento de pagos? Creo que en la venta inicial no siempre se explica a fondo la importancia de mantener los pagos al día. Algunas veces, con tal de cerrar el negocio, no se insiste tanto en eso, y después el cliente no le da prioridad al compromiso que adquieren. Al principio no siempre se explica bien la importancia de pagar a tiempo. Es clave hablar claro desde el inicio con los clientes.

Desde su perspectiva como gerente, ¿qué factores organizacionales internos (cultura empresarial, incentivos, capacitación del personal, etc.) podrían estar influyendo negativamente en la recuperación de la cartera? Pienso que nos falta trabajar más en la cultura de responsabilidad y seguimiento dentro del equipo. También tenemos que capacitar mejor al personal para manejar mejor a los clientes morosos y prevenir los atrasos desde el principio. En general estamos conscientes de los problemas que tenemos y estamos tomando medidas para mejorar, queremos reforzar nuestro equipo de cobranza, actualizar nuestros sistemas y trabajar más de cerca con los clientes, sabemos que es un trabajo de todos los días, pero estamos comprometidos a sacar adelante este tema. Falta compromiso del equipo y más capacitación. Si todos están mejor preparados, se puede mejorar mucho el cobro de las deudas.

Nota. Entrevistas semiestructuradas al gerente

El incremento de la cartera vencida en el Camposanto Colina de los Recuerdos responde principalmente a una combinación de factores económicos externos y deficiencias internas en la gestión de crédito y cobranza. Entre las causas externas más relevantes se destacan la crisis económica nacional, el desempleo, la inflación y los efectos prolongados de la pandemia, los cuales han disminuido considerablemente la capacidad de pago de los clientes. Muchos adquirieron lotes o servicios con la intención de cumplir, pero sus ingresos se vieron comprometidos por estas circunstancias.

En cuanto a los factores internos, se evidencian limitaciones en el seguimiento oportuno de pagos, escasa comunicación con los clientes, procesos de cobranza desactualizados y una cultura organizacional poco orientada al control efectivo de las cuentas por cobrar. Los clientes que suelen incurrir en mora comparten características comunes: ingresos inestables, compras a largo plazo y una baja percepción de prioridad en sus compromisos con la empresa, especialmente a medida que pasa el tiempo desde la firma del contrato.

Otro obstáculo significativo es la dificultad para contactar a los clientes, ya sea por el cambio de números o por falta de respuesta. Esta situación se agrava por la carencia de herramientas tecnológicas modernas que permitan automatizar alertas, controlar pagos en tiempo real y fortalecer la trazabilidad del contacto. Además, el departamento de cobranzas opera con poco personal, lo que limita la efectividad de cualquier estrategia aplicada.

Se observa también una debilidad en la etapa de venta inicial, donde no siempre se transmite con claridad la importancia de cumplir con los pagos. En algunos casos, con tal de cerrar una venta, se omite enfatizar la responsabilidad financiera que conlleva el contrato. Esto genera confusión y desinformación que se refleja luego en el incumplimiento.

Finalmente, las estrategias de cobro implementadas han sido parcialmente efectivas, logrando recuperar parte de la cartera, pero sin los resultados esperados. La empresa necesita un enfoque más proactivo, campañas de cobro constantes y una atención más cercana a los clientes en situación de mora. La falta de recursos humanos, tecnológicos y financieros también representa una limitación significativa que debe ser abordada si se busca una mejora sostenible en la recuperación de cartera.

En la tabla 3 se presenta un resumen de los principales factores críticos que inciden en el incremento de la cartera vencida en el Camposanto Colina de los Recuerdos, identificados a partir de entrevistas con el gerente de la institución. Se evidencia que tanto causas externas como internas afectan negativamente el proceso de recuperación, entre ellas la falta de seguimiento a los pagos, una comunicación deficiente con los clientes, procesos administrativos obsoletos, escasez de personal especializado y una débil cultura organizacional. Cada uno de estos factores representa una barrera concreta para la gestión efectiva de las cuentas por cobrar y requiere atención prioritaria para optimizar el flujo de caja y la sostenibilidad financiera de la entidad.

Tabla 3. Principales factores críticos identificados y su incidencia en la recuperación de la cartera vencida en el Camposanto Colina de los Recuerdos, Quevedo

Factor Crítico	Incidencia en la Recuperación
Falta de seguimiento a pagos	Disminuye el control y aumenta la mora
Comunicación inefectiva con clientes	Genera desconocimiento del estado de deuda
Procesos obsoletos y manuales	Lentifica las gestiones de cobro
Escasez de personal de cobranza	Limita el contacto y seguimiento personalizado
Factores económicos externos (crisis, desempleo)	Disminuyen la capacidad de pago
Contratación sin información clara al cliente	Debilita el compromiso de pago

Nota: Desarrollada en base a la información recopilada durante el proceso de entrevistas con el gerente de la institución.

4.1.2. Discusión del objetivo 1

Borja (2018) analizó los factores que influyen en el incremento de la cartera vencida de consumo en el sistema financiero ecuatoriano. El estudio evidenció que el sobreendeudamiento es una de las principales causas de morosidad, ya que el 33% de los encuestados indicó haber caído en mora por esta razón. Se identificó que las personas recurren al crédito cuando enfrentan dificultades económicas, y que el crédito de consumo es el más utilizado para diversas actividades. A través del análisis estadístico y la revisión

de datos históricos, se concluyó que la cartera vencida creció en un 188.6% entre 2007 y 2017, y se proyectó un aumento en los años siguientes.

Por su parte, Puma (2021) desarrolló una investigación centrada en el Banco Scotiabank de la ciudad de Huánuco, Perú, con el objetivo de establecer estrategias de cobranza que contribuyan a disminuir los niveles de morosidad. El estudio identificó que los principales factores asociados a la morosidad fueron la falta de capacidad de pago, la acumulación de deudas con otras entidades, y la ausencia de acuerdos de pago adecuados. La metodología empleada incluyó encuestas y análisis documental, concluyendo que una evaluación crediticia deficiente contribuye significativamente al problema.

En comparación, la investigación desarrollada en el Camposanto Colina de los Recuerdos identificó tanto factores externos como internos que dificultan la recuperación de cartera vencida. Entre los factores externos destacan la situación económica del país, el desempleo y los efectos post-pandemia, mientras que en el ámbito interno se evidencian fallas en el seguimiento de pagos, escasa comunicación con los deudores, procesos obsoletos y limitaciones de personal y tecnología. Además, se identificó falta de claridad en las condiciones contractuales durante la etapa de venta. A diferencia de los estudios de Borja y Puma, que centran sus propuestas en la educación financiera del cliente y en la mejora de estrategias de cobranza bancaria, respectivamente, esta investigación subraya la necesidad de una mejora estructural en la gestión administrativa interna.

Si bien Borja (2018) y Puma (2021) enfatizan el sobreendeudamiento y la falta de acuerdos como causas de morosidad, otros estudios sugieren que el problema radica también en la estructura interna de gestión. Castillo-Ortiz (2005) sostiene que una administración eficiente puede prevenir la acumulación de cuentas por cobrar mediante una planificación estratégica adecuada. Chango et al. (2024) destacan que los procesos administrativos deben ser flexibles y adaptables al entorno económico para minimizar riesgos financieros. Luque et al. (2019) remarcan que la etapa de control es esencial para identificar desviaciones a tiempo y corregirlas eficazmente. Vera-Mendoza (2018) indica que una organización interna bien definida permite mayor eficiencia en la asignación de responsabilidades de cobranza. Finalmente, León-Vega & Espinoza-Alcívar (2023) coinciden en que segmentar a los deudores y aplicar estrategias diferenciadas mejora significativamente la recuperación.

4.2 EFICACIA DE LOS MÉTODOS IMPLEMENTADOS PARA RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA DEL CAMPOSANTO COLINA DE LOS RECUERDOS.

El presente apartado tuvo como objetivo el evaluar la eficacia de los métodos implementados para recuperar la cartera vencida en el Camposanto Colina de los Recuerdos, se analizaron diversas estrategias utilizadas por la institución, así como la percepción del personal respecto a su efectividad.

4.2.1. Encuesta

Tabla 4. *Percepción del personal sobre el principal factor que incrementa la cartera vencida en el Camposanto Colina de los Recuerdos*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Situación económica de los clientes	3	60,00
Desinformación sobre los plazos	1	20,00
Falta de control en los pagos	1	20,00
Políticas de cobranza inadecuadas	0	0,00
TOTAL	5	100

Nota: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas al personal operativo del Camposanto Colina de los Recuerdos.

La Tabla 4 muestra que el principal factor que contribuye al incremento de la cartera vencida es la situación económica de los clientes, con un promedio del 60,00%. En contraste, el factor con menor incidencia fue las políticas de cobranza inadecuadas, que registró un promedio de 0,00%. Por lo tanto, se puede deducir que la situación económica de los clientes es el factor más determinante en el aumento de la cartera vencida.

Tabla 5. *Frecuencia de actualización de los registros de deuda de clientes en el Camposanto Colina de los Recuerdos*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Semanalmente	0	0,00

Mensualmente	4	80,00
Trimestralmente	1	20,00
Anualmente	0	0,00
TOTAL	5	100

Nota: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas al personal operativo del Camposanto Colina de los Recuerdos.

La Tabla 5 muestra la frecuencia con la que se actualizan los registros de deuda de los clientes, siendo la opción mensualmente la que presentó un mayor promedio con un 80,00%. En cambio, las opciones semanalmente y anualmente fueron las que registraron un promedio menor, con un 0,00% cada una. Por lo tanto, se puede deducir que la mayoría de los registros de deuda se actualizan de forma mensual.

Tabla 6. Nivel de percepción sobre la falta de comunicación con clientes morosos en el Camposanto Colina de los Recuerdos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy alto	2	40,00
Alto	2	40,00
Bajo	1	20,00
Ninguno	0	0,00
TOTAL	5	100

Nota: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas al personal operativo del Camposanto Colina de los Recuerdos.

La Tabla 6 muestra el nivel de falta de comunicación con los clientes en el proceso de recuperación de la cartera vencida, siendo las opciones muy alto y alto las que presentaron el mayor promedio, con un 40,00%. En contraste, la opción ninguno fue la que registró el promedio más bajo, con un 0,00%. Por lo tanto, se puede deducir que existe una significativa percepción de falta de comunicación con los clientes en este proceso.

Tabla 7. Nivel de capacitación del personal encargado de la recuperación de cartera vencida en el Camposanto Colina de los Recuerdos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente capacitado	4	80,00
Parcialmente capacitado	1	20,00
No capacitado	0	0,00
No estoy seguro	0	0,00
TOTAL	5	100

Nota: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas al personal operativo del Camposanto Colina de los Recuerdos.

La Tabla 7 muestra si el personal encargado de la cobranza está adecuadamente capacitado, siendo la opción totalmente capacitado la que presentó el mayor promedio con un 80,00%. Por otro lado, las opciones no capacitado y no estoy seguro registraron el promedio más bajo, con un 0,00% cada una. Por lo tanto, se puede deducir que, en términos generales, el personal de cobranza cuenta con una adecuada capacitación.

Tabla 8. Percepción sobre la eficiencia del seguimiento a pagos atrasados en el Camposanto Colina de los Recuerdos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy eficiente	3	60,00
Eficiente	1	20,00
Poco eficiente	1	20,00
Nada eficiente	0	0,00
TOTAL	5	100

Nota: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas al personal operativo del Camposanto Colina de los Recuerdos.

La Tabla 8 se muestra la percepción que se obtuvo acerca de la eficiencia del proceso de seguimiento a los pagos atrasados, siendo la opción muy eficiente la que presentó el mayor promedio con un 60,00%. En contraste, la opción nada eficiente fue la que registró el promedio más bajo, con un 0,00%. Por lo tanto, se puede deducir que, en general, el proceso

de seguimiento a los pagos atrasados es considerado eficiente por la mayoría de los encuestados.

Tabla 9. Factores que más dificultan la recuperación de cartera vencida según el personal del Camposanto Colina de los Recuerdos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Falta de interés de los clientes	2	40,00
Escasa flexibilidad en los métodos de pago	1	20,00
Deficiencias en el proceso de cobro	2	40,00
Otros factores	0	0,00
TOTAL	5	100

Nota: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas al personal operativo del Camposanto Colina de los Recuerdos.

La Tabla 9 muestra los factores considerados más influyentes en la dificultad para recuperar la cartera vencida, siendo las opciones falta de interés de los clientes y deficiencias en el proceso de cobro las que presentaron el mayor promedio, con un 40,00%. En cambio, la opción otros factores fue la que registró el promedio más bajo, con un 0,00%. Por lo tanto, se puede deducir que la falta de interés de los clientes y las deficiencias en el proceso de cobro son los principales obstáculos en la recuperación de la cartera vencida.

Tabla 10. Medio de comunicación considerado más efectivo con clientes morosos en el Camposanto Colina de los Recuerdos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Llamada telefónica	2	40,00
Mensaje de texto	0	0,00
Correo electrónico	3	60,00
Visita presencial	0	0,00
TOTAL	5	100

Nota: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas al personal operativo del Camposanto Colina de los Recuerdos.

La Tabla 10 muestra el medio de comunicación considerado más efectivo para contactar a los clientes morosos, siendo la opción correo electrónico la que presentó el mayor promedio con un 60,00%. En contraste, las opciones mensaje de texto y visita presencial fueron las que registraron los promedios más bajos, con un 0,00% cada una. Por lo tanto, se puede deducir que el correo electrónico es el canal preferido para comunicarse con los clientes en situación de mora.

Tabla 11. *Tiempo de respuesta ante consultas de clientes sobre sus deudas en el Camposanto Colina de los Recuerdos*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Inmediatamente	4	80,00
En menos de 24 horas	1	20,00
En más de 24 horas	0	0,00
No hay seguimiento	0	0,00
TOTAL	5	100

Nota: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas al personal operativo del Camposanto Colina de los Recuerdos.

La Tabla 11 muestra el tiempo de espera en el que se responde a las consultas de los clientes sobre sus deudas, siendo la opción inmediatamente la que presentó el mayor promedio con un 80,00%. En cambio, las opciones en más de 24 horas y no hay seguimiento registraron los promedios más bajos, con un 0,00% cada una. Por lo tanto, se puede deducir que las consultas de los clientes sobre sus deudas son atendidas con rapidez en la mayoría de los casos.

Tabla 12. *Reacción habitual de los clientes ante recordatorios de pago en el Camposanto Colina de los Recuerdos*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Realizan el pago de inmediato	0	0,00
Se comunican para solicitar acuerdos	1	20,00
No responden	3	60,00

Se molestan o se niegan a pagar	1	20,00
TOTAL	5	100

Nota: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas al personal operativo del Camposanto Colina de los Recuerdos.

La Tabla 12 muestra la principal reacción de los clientes al recibir recordatorios de pago, siendo la opción no responden la que presentó el mayor promedio con un 60,00%. En contraste, la opción realiza el pago inmediato fue la que registró el promedio más bajo, con un 0,00%. Por lo tanto, se puede deducir que una gran parte de los clientes no responde a los recordatorios de pago, lo que representa un desafío en el proceso de recuperación de cartera vencida.

Tabla 13. Frecuencia con la que se evalúan los métodos de cobranza implementados en el Camposanto Colina de los Recuerdos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Mensualmente	1	20,00
Trimestralmente	4	80,00
Semestralmente	0	0,00
Nunca	0	0,00
TOTAL	5	100

Nota: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas al personal operativo del Camposanto Colina de los Recuerdos.

La Tabla 13 muestra la evaluación de métodos de cobranza se realiza principalmente de forma trimestral (80%), mientras que la situación económica de los clientes (60%) emerge como principal factor de cartera vencida. El 80% percibe comunicación inefectiva con deudores, correlacionándose con la falta de respuesta a recordatorios (60%). Aunque el 80% del personal está capacitado, persisten barreras estructurales limitando su efectividad. Los registros se actualizan mensualmente (80%) y el correo electrónico (60%) es el canal preferido, pero carece de estrategias persuasivas efectivas.

En la Tabla 14 presenta un análisis cuantitativo del comportamiento de la cartera según el estado de pago de los clientes. Se observa que la cartera vencida acumula un saldo pendiente de \$83.097,17 lo que representa una tasa de morosidad aproximada del 44,16%. Por su parte, los clientes atrasados presentan una situación aún más crítica, con un 53,28% del total pendiente de pago. En contraste, aunque los clientes al día mantienen compromisos vigentes, muestran mayor regularidad en sus pagos, lo que sugiere una mayor efectividad de los métodos aplicados para este grupo. En conjunto, los resultados revelan que más de la mitad de la cartera total continúa en mora, lo cual evidencia que las estrategias implementadas hasta el momento han tenido una eficacia limitada en la recuperación integral de los saldos, especialmente entre los clientes vencidos y atrasados.

Tabla 14. *Análisis Cuantitativo de la Cartera por Estado de Pago*

Estado de Cuenta	Total Crédito (\$)	Saldo Pendiente (\$)	Tasa de Morosidad (% aprox.)	Observaciones
Clientes Vencidos	188.143,00	83.097,17	44,16%	Alta morosidad; riesgo significativo; recuperación limitada hasta ahora.
Clientes Atrasados	109.998,00	58.616,74	53,28%	Morosidad aún mayor; muchos casos con más del 50% del saldo pendiente.
Clientes al Día	141.788,00	81.997,44	57,83%	Aunque están al día, el saldo refleja pagos parciales y futuros compromisos.

Nota: Los datos reflejan la distribución de la cartera total del Camposanto Colina de los Recuerdos según el estado de pago de los clientes (vencidos, atrasados y al día), considerando los montos de crédito otorgado, saldos pendientes y la tasa de morosidad aproximada.

4.2.2. Discusión del objetivo 2

Coello (2023) desarrolló un estudio centrado en el Banco Comunitario Junquillo, con el objetivo de analizar la eficacia de los métodos de gestión para la recuperación de cartera vencida en créditos agrícolas y de consumo. La investigación identificó que las fallas en la recolección de información sobre los clientes y la debilidad de los controles internos son factores clave que dificultan la recuperación efectiva de los préstamos. A pesar de contar con mecanismos como reestructuraciones y renovaciones, los créditos impagos persistieron, lo que evidenció la necesidad de adoptar enfoques de gestión más eficientes.

Benavides (2023), por su parte, analizó la situación de la empresa CNEL, en Santa Elena, La Libertad, enfocándose en los procesos de cobranza, atención al cliente y facturación. Los resultados del estudio indicaron que el 60% de los casos de impago se deben a la situación económica de los clientes, y el 80% de los encuestados mencionó una deficiente comunicación como un factor crítico que dificulta la recuperación. Si bien se aplican medidas agresivas como el corte del servicio eléctrico o juicios coactivos, estas resultan poco efectivas para lograr acuerdos sostenibles con los deudores.

En el caso del Camposanto Colina de los Recuerdos, el estudio identificó que la eficacia de los métodos implementados para la recuperación de cartera vencida se ve afectada por factores tanto externos como internos. Entre los externos, se destacan el desempleo, la situación económica nacional y los efectos post-pandemia, que reducen significativamente la capacidad de pago de los clientes. Internamente, se identificaron debilidades en el seguimiento de pagos, escasa comunicación con los deudores, procesos de cobranza obsoletos, falta de personal capacitado y limitaciones tecnológicas. Además, se evidenció que durante la etapa de venta no se establece con claridad la información contractual.

A diferencia de Coello, que enfatiza la necesidad de una gestión financiera basada en auditorías y control, y de Benavides, que propone una mejora en la atención al cliente y la personalización de convenios de pago, el estudio del camposanto señala como prioridad la modernización de los procesos internos. Sin embargo, en los tres casos se coincide en que la ineficacia de los métodos actuales de cobranza está relacionada directamente con factores estructurales, administrativos y sociales que requieren atención urgente para mejorar la recuperación de cartera vencida.

La investigación del Camposanto coincide con otras visiones que destacan la importancia de modernizar los procesos internos para una recuperación efectiva. Garay y Uribe (2006) subrayan que la integración tecnológica y de talento humano es indispensable para reducir tiempos y errores en la gestión de cobranzas. Simancas-Guardo (2024) agrega que la comunicación con el cliente debe ser clara y constante, pues su ausencia genera desconfianza e incumplimientos. Cedeño-Mero et al. (2021) insisten en que segmentar la cartera y aplicar estrategias personalizadas incrementa la tasa de recuperación. Agudelo-Orrego (2019) sostiene que una dirección efectiva, centrada en la motivación y liderazgo del equipo de cobranza, marca la diferencia en los resultados. Finalmente, Díaz & Flores (2019) indican que la gestión eficiente requiere procedimientos estructurados y una supervisión constante para mantener bajo control la morosidad.

4.3 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE OPTIMICE LOS PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA Y MEJORE LOS INDICADORES FINANCIEROS DEL CAMPOSANTO COLINA DE LOS RECUERDOS.

Con el propósito de dar cumplimiento al tercer objetivo específico, se propone un modelo de gestión administrativa que permita mejorar los procesos de recuperación de cartera vencida. Esta propuesta se basa en los resultados obtenidos y busca optimizar la eficiencia operativa del Camposanto Colina de los Recuerdos.

4.3.1. Modelo de gestión administrativa

4.3.1.1. Diagnóstico institucional

Evaluación del Contexto Organizacional y Financiero

La institución presenta una estructura administrativa funcional, pero con limitaciones en su capacidad operativa para responder eficazmente ante la creciente cartera vencida. Se evidencia una dependencia de ingresos generados por ventas de espacios y servicios funerarios, los cuales fluctúan estacionalmente. La gestión financiera carece de herramientas modernas de análisis, lo que impide una toma de decisiones basada en datos.

Identificación de Debilidades

- Falta de segmentación de clientes según nivel de morosidad.
- Ausencia de estrategias diferenciadas para etapas tempranas y avanzadas de mora.
- Escaso uso de tecnología en el seguimiento de deudores.
- Falta de indicadores claros para evaluar la efectividad de cobranzas.

Análisis de Indicadores Financieros

- Alta proporción de cuentas por cobrar vencidas respecto al total de ingresos.
- Índice de liquidez bajo, lo que limita la capacidad operativa.
- Nivel de provisiones elevado, afectando los estados financieros.
- Deficiente rotación de cartera.

4.3.1.2. Estructura organizacional y funcional

Diseño o Ajuste del Organigrama

Se propone la creación de una Unidad de Recuperación de Cartera dentro del Departamento Financiero. Esta unidad estará compuesta por:

- Coordinador de Cartera.
- Analista de Cartera.
- Gestores de Cobranza.

Manual de Funciones

- **Coordinador:** Diseñar estrategias de recuperación, monitorear cumplimiento y reportar a la gerencia.
- **Analista:** Segmentar la cartera, generar reportes, aplicar análisis predictivos.
- **Gestores:** Ejecutar la cobranza directa, seguimiento de acuerdos de pago, registro de contactos.

Definición de Roles y Responsabilidades

Cada puesto contará con metas e indicadores específicos. Se establecerán responsabilidades cruzadas para asegurar trazabilidad y control.

4.3.1.3. Planeación estratégica

Misión

Garantizar una gestión administrativa eficiente que permita recuperar cartera vencida, fortalecer la liquidez institucional y asegurar la sostenibilidad financiera del camposanto.

Visión

Convertirse en una institución referente en gestión de cartera dentro del sector funerario nacional.

Objetivos Estratégicos

- Disminuir la cartera vencida en un 30% en 12 meses.
- Aumentar la tasa de recuperación mensual en un 20%.
- Mejorar los indicadores de liquidez en un 25%.

Análisis FODA

El análisis FODA constituye una herramienta fundamental para evaluar el entorno interno y externo del Camposanto Colina de los Recuerdos en relación con su gestión administrativa y financiera (Tabla 15).

Tabla 15. *Análisis FODA*

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
<ul style="list-style-type: none">• Trayectoria y posicionamiento institucional.• Cartera de clientes amplia y diversa.• Personal con experiencia en atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none">• Digitalización de procesos administrativos.• Crecimiento del mercado de servicios funerarios.• Incorporación de nuevas plataformas de pago.
Debilidades (D)	Amenazas (A)
<ul style="list-style-type: none">• Procesos manuales y desactualizados.• Ausencia de personal especializado en cobranzas.• Falta de indicadores financieros y de gestión.	<ul style="list-style-type: none">• Contexto económico desfavorable para las familias.• Alta cultura de morosidad.• Cambios regulatorios inesperados.

Nota. Visualización de manera sintética los principales factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en la gestión administrativa y financiera del Camposanto Colina de los Recuerdos

La institución cuenta con una trayectoria sólida y una base de clientes significativa, lo que da una ventaja competitiva frente a nuevas empresas. Además, el personal ya tiene experiencia en el trato directo con usuarios, lo cual es clave para los procesos de recuperación. Existen grandes posibilidades de mejora mediante la implementación de tecnología. Automatizar la cobranza, facilitar los pagos digitales y contar con datos centralizados ayudaría a agilizar los procesos y elevar la eficiencia. También, el mercado funerario continúa creciendo, lo que permite ampliar servicios y fidelizar clientes.

El modelo actual opera con procedimientos tradicionales, con alto grado de intervención manual, lo que ralentiza la gestión y dificulta el seguimiento oportuno de la cartera. La falta de personal técnico y de sistemas para el control interno limita la eficacia en la toma de decisiones. El contexto socioeconómico y cultural juega en contra: muchas familias tienen dificultades para pagar y existe una percepción social de baja prioridad al cumplimiento de estos compromisos. Además, la posibilidad de nuevas regulaciones podría impactar las políticas de cobro y refinanciamiento.

4.3.1.4. Políticas administrativas y de cobranza

- Otorgamiento de Crédito
- Evaluación previa de capacidad de pago.
- Contratos con cláusulas claras sobre mora y penalidades.

Cobro

- Envío de notificaciones a los 5, 15 y 30 días de mora.
- Protocolo de contacto telefónico, correo y visitas.
- Refinanciamiento y Castigo
- Refinanciamiento permitido solo una vez al año por cliente.
- Reestructuración de deuda según historial.
- Castigo contable a partir del mes 18 sin gestión exitosa.

Lineamientos Éticos y Legales

- Respeto a la normativa vigente.
- Transparencia en la información al cliente.
- Registro detallado de cada acción de cobranza.

4.3.1.5. Procesos y procedimientos de recuperación

Protocolos de Seguimiento

- Base de datos segmentada por días de mora.
- Calendario de contactos.

- Escalamiento de acciones por incumplimiento.

Uso de Herramientas Tecnológicas

- Implementación de CRM para seguimiento.
- Alertas automáticas.
- Reportes automáticos semanales.

4.3.1.6. Gestión del talento humano

Capacitación

- Talleres trimestrales en técnicas de cobranza y atención al cliente.
- Formación en aspectos legales y emocionales de la gestión de cartera.

Evaluación del Desempeño

- Indicadores individuales y grupales.
- Reconocimientos e incentivos al cumplimiento.

Cultura Organizacional

- Comunicación efectiva.
- Enfoque en compromiso y corresponsabilidad.
- Integración del personal mediante reuniones periódicas.

4.3.1.7. Implementación de tecnología administrativa

Software de Gestión

- Selección de plataforma con módulos de cobranza, seguimiento y reportería.
- Integración con sistemas contables y bancarios.

Automatización

- Recordatorios automáticos.

- Dashboard en tiempo real para gerencia.

Plataformas Digitales

- Portal web de pagos.
- Opciones de pago móvil y transferencias rápidas.

4.3.1.8. Sistema de indicadores de gestión

Indicadores Financieros

- Índice de morosidad.
- Porcentaje de recuperación mensual.
- Nivel de provisiones.
- Liquidez corriente.

Indicadores de Eficiencia

- Tiempo promedio de recuperación.
- Acuerdos de pago exitosos.
- Cumplimiento de metas por cobrador.

Cuadro de Mando Integral

- Panel digital con métricas clave.
- Revisión mensual en comité de gestión.
- Toma de decisiones basada en datos.

4.3.1.9. Evaluación, control y mejora continua

Auditorías

- Auditorías internas semestrales.
- Evaluaciones externas anuales.

Cumplimiento de Metas

- Comparación trimestral con objetivos.
- Retroalimentación a equipos de trabajo.

Plan de Mejora Continua

- Actualización de protocolos.
- Incorporación de sugerencias del personal y clientes.

4.3.1.10. Resultados esperados

- Reducción de cartera vencida en un 30% el primer año.
- Mejora del flujo de caja institucional.
- Fortalecimiento de los indicadores financieros.
- Optimización de la cultura organizacional enfocada en eficiencia.
- Profesionalización de la gestión administrativa del camposanto.

4.3.1.11. Plan de acción para los objetivos estratégicos

En la tabla 16 se observa plan de acción que define los pasos estratégicos necesarios para la implementación gradual y efectiva del modelo de gestión administrativa propuesto. Cada paso responde a una necesidad específica identificada durante el diagnóstico institucional y tiene como objetivo optimizar la eficiencia operativa en la recuperación de cartera vencida.

Tabla 16. Plan de Acción para la Implementación del Modelo de Gestión Administrativa en el Camposanto Colina de los Recuerdos

Paso Estratégico	Descripción	Resultados Esperados
1. Diagnóstico y segmentación de la cartera	Revisar los saldos vencidos y clasificar a los clientes según el tiempo de mora y nivel de riesgo.	Visión clara del estado actual de la cartera vencida.

Paso Estratégico	Descripción	Resultados Esperados
2. Formación del equipo y capacitación	Conformar la Unidad de Recuperación de Cartera y capacitar al personal en técnicas de cobranza.	Personal calificado y alineado con los objetivos del modelo.
3. Diseño e implementación de políticas de cobranza	Establecer políticas claras de crédito, refinanciamiento y penalización por mora.	Proceso de cobranza estandarizado y transparente.
4. Modernización tecnológica	Implementar un CRM para el seguimiento de pagos, alertas automáticas y reportería digital.	Control eficiente y automatizado de la cartera vencida.
5. Desarrollo de campañas de contacto y sensibilización	Aplicar estrategias de comunicación proactiva con clientes morosos para establecer acuerdos.	Mayor tasa de respuesta y disposición de pago por parte de los clientes.
6. Evaluación y control periódico	Aplicar auditorías internas y monitorear el cumplimiento de metas a través de indicadores clave.	Mejora continua basada en resultados medibles.
7. Retroalimentación e innovación continua	Reuniones periódicas para ajustar procesos, incorporar sugerencias del personal y clientes.	Modelo dinámico, adaptable y centrado en el usuario.

Nota: Elaboración propia con base en el modelo administrativo propuesto para el Camposanto Colina de los Recuerdos, Quevedo (2025).

El cronograma propuesto para la implementación del modelo de gestión administrativa en el Camposanto Colina de los Recuerdos se estructura en tres etapas: corto, mediano y largo plazo. Cada fase contempla acciones estratégicas específicas que van desde el diagnóstico inicial y la capacitación del personal, hasta la modernización tecnológica, evaluación periódica y mejora continua. Este enfoque progresivo permite una aplicación ordenada del modelo, asignando responsables clave y plazos concretos para asegurar su eficacia en la recuperación de cartera vencida y el fortalecimiento financiero institucional (Tabla 17).

Tabla 17. Cronograma de Implementación del Modelo de Gestión Administrativa

Paso Estratégico	Etapa de Implementación	Tiempo Estimado	Actividades Clave	Responsable
Diagnóstico y segmentación de la cartera	Corto Plazo	Meses 1 a 2	Revisión de saldos vencidos, clasificación por antigüedad de mora y riesgo.	Coordinador de Cartera
Formación del equipo y capacitación	Corto Plazo	Meses 2 a 3	Conformación del equipo, talleres en cobranza, atención al cliente y gestión.	Gestores de Cobranza y Coordinador
Diseño e implementación de políticas de cobranza	Mediano Plazo	Meses 4 a 5	Redacción de políticas claras de crédito, refinanciamiento y penalización.	Coordinador de Cartera y Gerente
Modernización tecnológica	Mediano Plazo	Meses 5 a 6	Implementación de CRM, alertas automáticas y paneles de seguimiento.	Analista de Cartera y equipo TI
Desarrollo de campañas de contacto y sensibilización	Mediano Plazo	Meses 5 a 6	Diseño y ejecución de campañas de recordatorio y acuerdos con clientes.	Gestores de Cobranza
Evaluación y control periódico	Largo Plazo	Meses 7 a 10	Aplicación de auditorías internas, revisión de indicadores y retroalimentación.	Gerente Administrativo

Paso Estratégico	Etapas de Implementación	Tiempo Estimado	Actividades Clave	Responsable
Retroalimentación e innovación continua	Largo Plazo	Meses 10 a 12	Reuniones de mejora continua, ajuste de protocolos, incorporación de sugerencias.	Gerente y todo el equipo financiero

Nota. Elaboración propia con base en el modelo administrativo propuesto para el Camposanto Colina de los Recuerdos, Quevedo (2025).

4.3.2. Discusión del objetivo 3

Andy (2020) propuso un modelo de gestión para la recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, en la cabecera cantonal de Arajuno. Esta propuesta surgió como respuesta a la creciente morosidad identificada en los procesos financieros de la institución. El modelo se basó en un enfoque sistemático y profesional, sustentado en políticas integrales orientadas a clientes, funcionarios y directivos. Se incorporaron procedimientos para la reducción de la mora desde la dirección crediticia, apoyados en modelos científicos que permitieran una adecuada gestión de crédito y cobranza, todo ello fundamentado en la toma de decisiones oportunas. Los resultados del estudio destacan la importancia de establecer una gestión crediticia coordinada, así como la necesidad de diseñar estructuras administrativas claras que respalden todo el proceso de recuperación de cartera vencida.

Zambrano (2021), por otro lado, desarrolló una propuesta de modelo de gestión de cobranzas para la empresa Lubrilaca Cía. Ltda., motivada por problemas financieros agudizados por la pandemia del COVID-19. El estudio identificó deficiencias en el manejo de la cartera vencida, tiempos prolongados de recuperación y una marcada iliquidez. El modelo propuesto se estructuró en torno a cinco variables clave: crédito, cobranzas, ventas a crédito, gestión y tecnología. La propuesta incluyó un rediseño institucional que abarca el diagnóstico interno, ajuste del organigrama, planeación estratégica, procedimientos operativos, políticas de cobranza, gestión del talento humano, aplicación de tecnologías, indicadores de control y mecanismos de seguimiento. Como resultado, se evidenció la necesidad urgente de

modernizar los procesos, incorporar herramientas tecnológicas y segmentar adecuadamente a los clientes para lograr una gestión más eficiente y generar ventajas competitivas.

En el caso del Camposanto Colina de los Recuerdos, el estudio se centró en identificar los factores que afectan la eficacia de los procesos de recuperación de cartera vencida, con el fin de proponer un modelo de gestión administrativa. Se determinó que las causas del problema son tanto externas como internas, entre las que se destacan fallas en el seguimiento de pagos, la escasa comunicación con los clientes, procesos de cobranza obsoletos, falta de personal y tecnología, y una deficiente claridad contractual al momento de la venta.

A diferencia del modelo de Andy, que enfatiza la alineación del crédito con políticas institucionales, y del modelo integral de Zambrano, enfocado en una transformación tecnológica y estratégica, la propuesta del camposanto busca una solución equilibrada que combine la modernización operativa, la mejora de la comunicación con el cliente y la implementación de herramientas digitales. No obstante, al igual que en ambas investigaciones, se reconoce la importancia de un diagnóstico institucional riguroso, la planificación estratégica y la integración tecnológica como elementos clave para optimizar la recuperación de cartera y mejorar los indicadores financieros.

Los modelos propuestos por Andy y Zambrano coinciden con planteamientos teóricos y prácticos de otros autores que destacan la importancia de integrar múltiples componentes en la gestión de cartera. Gallo (2012) resalta que el rol del gestor de cobranza es fundamental para lograr eficiencia operativa y comunicación efectiva con el cliente. Flores-Sánchez et al. (2021) indican que una adecuada política de crédito y estrategias diferenciadas previenen el deterioro de la cartera. Toapaxi (2018) enfatiza el uso de modelos financieros y proyecciones como soporte para decisiones estratégicas. Villena-López & Guerrero-Velástegui (2021) argumentan que la atención al cliente incide directamente en la recuperación efectiva de deuda. Quimi & Campos (2024) sostienen que la automatización y digitalización del proceso de cobranza mejora significativamente los tiempos de respuesta. Finalmente, López-López (2021) señala que una buena planificación desde la etapa inicial del crédito facilita la gestión preventiva de la morosidad.

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

“La administración es el arte de
hacer que las cosas se hagan a
través de las personas”

Mary Parker Follett

5.1 CONCLUSIONES

- El análisis permitió evidenciar que el incremento de la cartera vencida en el Camposanto Colina de los Recuerdos responde a una combinación de factores externos e internos. Por un lado, la situación económica general del país, el desempleo y los efectos post-pandemia han reducido significativamente la capacidad de pago de los clientes. Por otro lado, internamente se observaron deficiencias en la gestión administrativa, tales como la falta de seguimiento a los pagos, la escasa comunicación con los clientes, la carencia de personal suficiente para el área de cobranzas y la ausencia de procesos estandarizados. También se detectó una debilidad en la etapa de venta, donde no se enfatiza con claridad la responsabilidad del compromiso adquirido, lo que disminuye el sentido de obligación de los compradores.
- La investigación demostró que los métodos actuales de recuperación de cartera aplicados en la institución presentan una eficacia limitada, dado que no se basan en una estrategia estructurada, ni cuentan con soporte tecnológico suficiente. Aunque el personal reconoce la importancia de los procesos de cobranza, las acciones implementadas son reactivas, poco personalizadas y dependientes de un equipo humano reducido. La falta de segmentación de deudores, la escasa capacitación en técnicas de negociación y la limitada evaluación de resultados de las campañas dificultan una gestión eficiente de la morosidad. Esta situación compromete la sostenibilidad financiera del camposanto y pone en evidencia la necesidad de innovar en la forma de enfrentar el incumplimiento de pagos.
- La propuesta de un modelo de gestión administrativa permitió estructurar una solución integral basada en los cinco pilares del proceso administrativo: planificación, organización, dirección, control y evaluación. Este modelo busca responder a las debilidades detectadas durante el diagnóstico institucional y plantea acciones concretas para optimizar la recuperación de cartera vencida. Entre sus elementos clave se encuentran la implementación de políticas claras de crédito y cobranza, la mejora de la comunicación con los clientes, el uso de tecnología administrativa y el fortalecimiento del talento humano.

5.2 RECOMENDACIONES

- Implementar un sistema de gestión de cobranza preventiva que contemple perfiles de riesgo crediticio, alertas automatizadas y protocolos de seguimiento continuo. Este sistema debe permitir anticipar posibles moras, facilitar la trazabilidad de los compromisos adquiridos y mantener una comunicación constante con los clientes, fortaleciendo así la cultura de pago desde el inicio de la relación contractual.
- Modernizar el sistema de cobranza mediante el uso de plataformas tecnológicas que permitan una gestión automatizada de recordatorios, programación de llamadas, segmentación de clientes por comportamiento de pago y análisis en tiempo real. Asimismo, es fundamental capacitar al personal en técnicas de cobranza asertiva y servicio al cliente para fortalecer el proceso de recuperación desde una perspectiva más empática y profesional.
- Adoptar el modelo propuesto de forma escalonada, iniciando con una fase piloto que permita evaluar su viabilidad operativa. Posteriormente, integrar todos sus componentes dentro del sistema institucional, asegurando la capacitación del personal, la asignación de recursos tecnológicos adecuados y la creación de un sistema de monitoreo de indicadores. Este enfoque permitirá asegurar la sostenibilidad del modelo en el tiempo y ajustar sus elementos conforme a las necesidades reales de la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

“La buena gestión administrativa
es aquella que sabe equilibrar la
innovación con la disciplina
organizacional”

Peter Drucker

Agudelo-Orrego, B. E. (2019). *Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia*. *Entramado*, 15(1). <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>

Aguilar, S. (2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social Universitaria integrados en un modelo de Planeación Estratégica*. *Emerging Trends in Education*, 4(8), 125-141. <https://doi.org/10.19136/etie.a4n8A.4780>

Alaña, T. P., Crespo, M. K. & Gonzaga, S. J. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro? *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 257–262.

Andy, J. (2020). *Modelo de gestión para la recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña empresa de Pastaza agencia Arajuno*. Tesis de CPA. UNIANDES. Puyo, Ecuador. 87 p.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial No. 449. Quito, Ecuador. 136 p.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). Código Civil de Ecuador. Quito, Ecuador.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2015). Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. Registro Oficial, Suplemento No. 423. Quito, Ecuador.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). Código Orgánico Integral Penal (COIP). Registro Oficial Suplemento 392. Quito, Ecuador.

Barrientos-Báez, A. & Caldevilla-Domínguez, D. (2023). *Vender las crisis económicas: Los impactos negativos en la opinión pública y la responsabilidad de las agencias de rating*. *AMMENTU - Bollettino Storico e Archivistico del Mediterraneo e delle Americhe*, 23, 51–67. <https://doi.org/10.19248/ammentu.470>

Bermúdez, A., Sablón-Cossío, N., Escobar, E. I., Castro, R. & Suárez-Mella, R. (2022). *Diseño de un sistema de control de inventario de una tienda de juguetes*. *Ingeniería Industrial*, 43(43), 61-79. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2022.n43.6109>

Bolaños, Á. (2020). *Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal*. *Revista Biumar*, 4(1), 134–146. <https://doi.org/10.31948/BIUMAR4-1-art11>

Borja, F. (2019). *Factores que influyen en el crecimiento de la cartera vencida de consumo del sistema financiero ecuatoriano en los últimos 10 años para la elaboración de un plan de acción*. Tesis de Maestría en Finanzas y Economía Empresarial. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. 106 p.

Bravo, W. & Delgado, B. I. (2022). *Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas*. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>

Calle-Álvarez, G. O., Narváez-Zurita, C. I., & Erazo-Álvarez, J. C. (2020). *Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. Dominio De Las Ciencias*, 6(1), 429–465. <https://doi.org/10.23857/dc.v6i1.1155>

Capcha, R. & Bazalar, K. (2020). *Aplicativo móvil para mejorar la gestión de comercio electrónico en la Empresa Romani Soluciones Integrales Distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, Perú 2020*. Tesis de Maestro en Ingeniería de Sistemas. Universidad Privada Telesup. Lima, Perú. 105 p.

Carvajal-Bautista, E., Jiménez-Rivadeneira, D. & Caicedo-Atiaga, F. (2023). *El cambio del entorno y su impacto en el resultado de la gestión financiera organizacional de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador en los años 2018-2021*. *MQRInvestigar*, 7(2), 951–978. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.2.2023.951-978>

Castillo-Ortiz, A. (2005). *Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI*. *Revista De Educación De Puerto Rico (REduca)*, (20).

Cedeño-Mero, R. A., López-Chávez, A. M., & Zambrano-Loor, R. M. (2021). *Las cuentas por cobrar y el impacto financiero en la empresa*. *Revista Científica de Educación Superior y Gobernanza Interuniversitaria Aula* 24, 2(4).

Chango, M. C., Terán, M. B., Lozada, M. C. & Benavides, I. E. (2024). *Sistema de control interno: metodología para la evaluación de las organizaciones*. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(4), 291–305.

Coello, J. (2023). *Cartera de crédito vencida en el Banco Comunitario Junquillo del cantón Vinces periodo 2022*. Universidad Técnica de Babahoyo. Babahoyo, Ecuador. 42 p.

Correa-Tellez, Y. A., Rico-Rojas, C. F., & Guardiola-Plazas, L. F. (2022). Auditoría de la cuenta por cobrar. *Reflexiones Contables*, 5(2), 8–16.
<https://doi.org/10.22463/26655543.3600>

Díaz, L., & Flores, D. Y. (2019). *Gestión de Cobranza: un abordaje teórico desde el ámbito financiero*. *Maya - Revista de Administración y Turismo*, 1(1).
<https://doi.org/10.33996/maya.v1i1.6>

Flores, J. & Saucedo, A. (2024). *Reabertura e resiliência durante a COVID-19, a virada da alimentação em Celaya, Guanajuato: um estudo de caso*. *CAFI*, 7(2), 171–192.
<https://doi.org/10.23925/cafi.72.67891>

Flores-Sánchez, G., Campoverde-Campoverde, J., Romero-Galarza, A. & Coronel-Pangol, K. (2021). *Aproximación predictiva al riesgo crediticio comercial en empresas alimenticias ecuatorianas*. *Estudios Gerenciales*, 37(160).
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.160.4022>

Gaitán, F. J. & Golovina, N. S. (2021). *La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa mediante la gestión de sus recursos*. *Revista Científica de FAREM-Esteli: Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano*, 135.

Gallo, H. (2012). *Plan de estrategias competitivas para mejorar el proceso general de cobranza de la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento, sucursal Quevedo, periodo 2010*. Tesis de Ingeniería en Administración y Gestión Pública y Municipal. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Quevedo, Ecuador. 96 p.

Garay, S., & Uribe, M. (2006). *Dirección Escolar como Factor de Eficacia y Cambio: Situación de la Dirección Escolar en Chile. REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4).

Guarderas, M. M. & Concha, J. (2023). *Análisis de las cuentas por cobrar y su incidencia en la rentabilidad de la empresa SERIMTEC S.A., de la ciudad de Guayaquil, año 2022. Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 8(8), 49–77.

Guillen-Sanchez, J. S., & Depaz-Paucar, A. M. (2024). *Mantenimiento productivo total en la eficiencia productiva de las empresas industriales: una breve revisión de literatura. SIGNOS - Investigación En Sistemas De gestión*, 16(1). <https://doi.org/10.15332/24631140.8807>

Henao, F. E., Leal, M. J., Moronta, N., & Muñoz, A. (2024). *Naturaleza y funciones de la gestión pública: una mirada a la modernidad del desarrollo social. Consensus - Santiago*, 8(3), 65–106.

Holguín, E. (2023). *Procedimientos innovadores en la gestión pública para recuperar la cartera vencida en CNEC Santa Elena, La Libertad*. Tesis de Maestría en Administración Pública. Universidad Estatal Península de Santa Elena. La Libertad, Ecuador. 89 p.

Huamán, C. H., Córdova, A., Romero-Carazas, R. & Romero, I. (2022). *Morosidad y su incidencia en la rentabilidad de una institución básica regular. Revista Ñeque*, 5(12), 296–306. <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i12.81>

Leiva, A. (2025). *Morfología urbana y arquitectura comercial en zonas áridas de América: Un análisis mediante QGIS y OpenStreetMap.: Spatial Analysis and Urban Morphology in America. Entrópico Arquitectura y Urbanismo*, 2(2). <https://doi.org/10.33413/eau.2024.361>

León-Vega, L. & Espinoza-Alcívar, E. (2023). *Análisis de los factores que intervienen en el crecimiento de cartera vencida de empresas servicios financieros. INNOVA Research Journal*, 8(3.1), 188–201. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n3.1.2023.2342>

León-Vega, L. S. & Espinoza-Alcívar, E. I. (2023). *Análisis de los factores que intervienen en el crecimiento de cartera vencida de empresas servicios financieros. INNOVA Research Journal*, 8(3.1), 188–201. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n3.1.2023.2342>

López-López, A. (2021). *La administración como herramienta clave. Estudio de caso en la gestión empresarial en Tingo María. Gaceta Científica*, 7(2), 59-69. <https://doi.org/10.46794/gacien.7.2.1102>

Luciani, L. R., Zambrano, Á. A. & González, A. I. (2019). *MIPYMES ecuatorianas: Una visión de su emprendimiento, productividad y competitividad en aras de mejora continua. Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3), 313–332.

Luque, A., Peñaherrera, J. & Ordoñez, J. (2019). *Comparación de los resultados del balance social como herramienta de gestión: los casos de CACEC y Chibuleo. Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, (7). <http://orcid.org/0000-0002-7447-7560>.

Mejía, F., Rosas, M., & Sánchez, I. (2024). *Diálogos efectivos: técnicas, herramientas y estrategias para optimizar la Comunicación Organizacional. Editorial Idicap Pacífico*, 1–66. <https://doi.org/10.53595/eip.019.2024>

Muñoz, G. & Mendoza, M. (2023). *Gestión de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la Fundación Centro de Apoyo y Solidaridad “Alianza”, cantón Portoviejo, año 2020. 593 Digital Publisher CEIT*, 8(2), 172–181.

Ordoñez, Y., Bermeo, V., & Pozo, S. (2024). Participación de las mujeres en las pymes en América del Sur. *Lumina*, 25(1). <https://doi.org/10.30554/lumina.v25.n1.5020.2024>

Ortega, R. & Villalba, E. (2021). *Retos y oportunidades de las PYMES para fortalecer su competitividad. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 2(1), 115–128.

Ostos, O. L. (2024). Innovación social: Un enfoque integral para el desarrollo sostenible. *Revista Internacional de Desarrollo Humano y Sostenibilidad*, 1(1). <https://doi.org/10.51660/ridhs11201>

- Pacheco, D. F. (2023). *Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 6697-6712. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4918
- Parrales, V. M., Aguirre, M. E., Ledesma, G. D. & Garófalo, D. A. (2022). *Gestión administrativa factor fundamental para la productividad en las pequeñas y medianas empresas. Journal of Science and Research*, 7(2), 136–150.
- Parrales-Reyes, J., Peña-Ponce, D. & Figueroa-Soledispa, M. (2022). *Sistemas de Control Administrativo en el Entorno Micro Empresarial. Polo del Conocimiento*, 7(2), 684-706. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i2.3610>
- Puma, S. (2021). *Estrategias de gestión de cobranza para disminuir el nivel de morosidad en el banco Scotiabank, agencia Huánuco 2019*. Tesis de Contador Público. Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú. 112 p.
- 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. Cofin Habana*, 18(1).
- Ramírez, R., Vergara, L., Padrón, M. & Ramírez, R. (2023). *Gestión estratégica e innovación en las organizaciones: Aproximaciones reflexivas. Revista Latinoamericana De Difusión Científica*, 5(9), 215-233. <https://doi.org/10.38186/difcie.59.13>
- Romero, A. (2024). *El aprendizaje basado en problemas: Competencias adquiridas en el internado de medicina*. Universidad Nacional de Loja. Loja, Ecuador.
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y. & Romero, M. (2020). *Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. Revista De Ciencias Sociales*, 26(4), 465-475. <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i4.34674>
- Ruiz, S., Aguilar, C. M., Olivas, H., Ruiz, J., Flores, P. & Cueto, R. E. (2021). *Motivación: Buen desempeño laboral de los trabajadores de la gestión pública. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 3805-3823. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.564

Simancas-Guardo, I. (2024). *La gestión de cartera como pilar de sostenibilidad financiera: un camino para el crecimiento y la resiliencia a largo plazo*. *Revista Científica Anfíbios*, 7(1), 37-49. <https://doi.org/10.37979/afb.2024v7n1.146>

Suárez, I., Vega, J., Saldarriaga, K. & Tarazona, A. (2021). *Pensamiento sistémico para el desarrollo de la resiliencia universitaria*. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(2), 60–82. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i2.1492>

Toalombo-Villa, J. S., & Cárdenas-Pérez, A. (2023). Gestión de recaudación de cartera vencida y su incidencia en los resultados financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Ambato Ltda. Agencia Tena. *Revista Publicando*, 10(39), 17-29. <https://doi.org/10.51528/rp.vol10.id2390>

Toapanta-Freire, A. A., & Vásconez-Acuña, L. G. (2024). *Riesgo crediticio y la estabilidad financiera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador*. Gestio Et Productio. *Revista Electrónica De Ciencias Gerenciales*, 6(1), 493-524. <https://doi.org/10.35381/gep.v6i1.112>

Toapaxi, A. (2018). *Modelo de gestión para disminuir la cartera vencida, en el departamento de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa LTDA*. Sucursal Puyo. UNIANDES. Puyo, Ecuador. 137 p.

Torres, M. & Méndez, A. (2025). *Propuesta metodológica de planificación estratégica para la Asociación de pequeños productores y comerciantes*. CISA, 7(1). <https://doi.org/10.58299/cisa.v7i1.95>

Vera-Mendoza, M. (2018). *Las estrategias educativas como vía para una gestión educativa eficiente*. *Polo del Conocimiento*, 3(3), 53-64. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i3.444>

Villena-López, O. R. & Guerrero-Velástegui, C. A. (2021). *Gestión de cobranzas en empresas comercializadoras de electrodomésticos: Caso Marcimex, Ecuador*. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(9), 815–836.

Zambrano, M. (2021). *Modelo de gestión de cobranza y su incidencia en la recuperación de las ventas a crédito en época de la pandemia Covid-19. caso: Lubrilaca*. Tesis de

Administración de Empresas. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.
Guayaquil, Ecuador. 76 p.

ANEXOS

Anexo 1. Certificación del Compilatio Antiplagio

Quevedo, junio del 2025

Doctor

Byron Oviedo Bayas

DECANO UNIDAD DE POSGRADO UTEQ.

En su despacho.

De mi consideración:

Informo a usted que el proyecto de investigación de la **LCDA. EVELYN MARIBEL TIGUA BEJARANO**, Posgradista de la Maestría en Administración de Empresas cuyo tema es: **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DEL CAMPOSANTO COLINA DE LOS RECUERDOS, QUEVEDO, AÑO 2023.”**, fue analizada mediante la herramienta antiplagio Compilatio, la misma que emitió un porcentaje de 5% por lo que a continuación se presenta captura de imagen de resultados.



Atentamente,



Ing. Jenny Maldonado Castro M.Sc.

DIRECTORA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Anexo 2. Certificación de aprobación de la Investigación



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Sr. Marco Eduardo Calderón Calderón
GERENTE PROPIETARIO
Camposanto Particular Colina de los Recuerdos

Presente:

Reciba un cordial saludo de parte de **EVELYN MARIBEL TIGUA BEJARANO**, con cédula de ciudadanía N° **120745869-4**, estudiante de la Maestría en Administración de Empresas en la **Universidad Técnica Estatal de Quevedo**. Pido comedidamente se me permita usar el nombre del Camposanto Particular Colina de los Recuerdos, y a su vez, realizar la propuesta del trabajo de titulación de tema **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DEL CAMPOSANTO COLINA DE LOS RECUERDOS, QUEVEDO, AÑO 2023”**.

Al mismo tiempo declaro que este trabajo de investigación es netamente académico y se guardará absoluta confidencialidad de la información recaudada.

Por la favorable atención que se dé el presente, agradezco y suscribo.

Atentamente,

EVELYN TIGUA B.....

Lcda. Evelyn Maribel Tigua Bejarano
C.I. 120745869-4



*Revisado
01-04-2025*

Anexo 3. Entrevista



UNIVERSIDAD TECNICA ESTADAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DEL CAMPOSANTO COLINA DE LOS RECUERDOS

OBJETIVO:

- Identificar los factores críticos que inciden en el incremento de la cartera vencida y dificultan su recuperación efectiva en el Camposanto Colina de los Recuerdos.

INSTRUCCIONES

Se solicita, analizar cada pregunta planteada. De antemano se agradece la colaboración.

1. ¿Cuáles considera que son las principales causas del incremento de la cartera vencida en el Camposanto Colina de los Recuerdos durante los últimos años?
2. ¿Qué patrones o tendencias ha identificado en los clientes que incurren en mora?
¿Existe algún perfil específico o segmento más propenso al impago?
3. ¿Cómo han afectado los factores económicos externos (como inflación, desempleo o crisis sanitaria) a la capacidad de pago de sus clientes?
4. ¿Cuáles son los obstáculos más significativos que enfrenta el departamento de cobranza al intentar recuperar la cartera vencida?
5. ¿Qué deficiencias o limitaciones identifica en las políticas y procedimientos actuales de crédito y cobranza de la empresa?

6. ¿Considera que existen problemas en la comunicación con los clientes que dificultan la recuperación de la cartera? ¿De qué tipo?
7. ¿Cómo describiría la efectividad de las estrategias de cobro que se han implementado hasta el momento? ¿Por qué cree que no han dado los resultados esperados?
8. ¿Existen limitaciones de recursos humanos, tecnológicos o financieros que estén obstaculizando una gestión más eficiente de la cartera vencida?
9. ¿Qué aspectos del proceso de venta inicial considera que podrían estar contribuyendo al posterior incumplimiento de pagos?
10. ¿Desde su perspectiva como gerente, ¿qué factores organizacionales internos (cultura empresarial, incentivos, capacitación del personal, etc.) podrían estar influyendo negativamente en la recuperación de la cartera?

Anexo 4. Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**ENCUESTA PARA EL PERSONAL DEL CAMPOSANTO COLINA DE LOS
RECUERDOS**

OBJETIVO:

- Determinar la eficacia de los métodos implementados para recuperar la cartera vencida del Camposanto Colina de los Recuerdos.

INSTRUCCIONES. – Estimado(a) lo invitamos cordialmente a responder con sinceridad la presente encuesta para lo cual sus respuestas serán absolutamente confidenciales y anónimas, **MARCANDO CON X** Recuerde que las preguntas solo se responden una sola vez .de antemano Agradecemos su colaboración, sinceridad y tiempo para sus respuestas de acuerdo a la siguiente escala o tabla de valoración

¿Cuál considera que es el principal factor que contribuye al incremento de la cartera vencida?

- a. Falta de control en los pagos
- b. Desinformación sobre los plazos
- c. Situación económica de los clientes
- d. Políticas de cobranza inadecuadas

¿Con qué frecuencia se actualizan los registros de deuda de los clientes?

- a. Semanalmente
- b. Mensualmente
- c. Trimestralmente
- d. Anualmente

¿Qué impacto tiene la falta de comunicación con los clientes en la recuperación de la cartera vencida?

- a. Muy alto
- b. Alto
- c. Bajo
- d. Ninguno

¿Considera que el personal encargado de la cobranza está adecuadamente capacitado?

- a. Totalmente capacitado
- b. Parcialmente capacitado
- c. No capacitado
- d. No estoy seguro

¿Qué tan eficiente considera que es el proceso de seguimiento a los pagos atrasados?

- a. Muy eficiente
- b. Eficiente
- c. Poco eficiente
- d. Nada eficiente

¿Qué factor considera más influyente en la dificultad para recuperar la cartera vencida?

- a. Falta de interés de los clientes
- b. Escasa flexibilidad en los métodos de pago
- c. Deficiencias en el proceso de cobro
- d. Otros factores

¿Qué medio considera más efectivo para comunicarse con los clientes morosos?

- a. Llamada telefónica
- b. Mensaje de texto
- c. Correo electrónico
- d. Visita presencial

¿Con qué rapidez se responde a las consultas de los clientes sobre sus deudas?

- a. Inmediatamente
- b. En menos de 24 horas
- c. En más de 24 horas
- d. No hay seguimiento

¿Cuál es la principal reacción de los clientes al recibir recordatorios de pago?

- a. Realizan el pago de inmediato
- b. Se comunican para solicitar acuerdos
- c. No responden
- d. Se molestan o se niegan a pagar

¿Con qué frecuencia se evalúan los métodos de cobranza implementados?

- a. Mensualmente
- b. Trimestralmente
- c. Semestralmente
- d. Nunca

Anexo 5. Fotografías del desarrollo del proyecto de investigación

