



FINANZAS

Proyecto previo a la obtención del título de Licenciado en Finanzas

AUTORES: Alisson Monserrath Castrillón Rosero

Justin Tatchiana

Mazsiel Carolina Salazar Erazo

María Isabel Pozo Velasco

Joaquín Eliecer Chiriboga Moshenek

John Alexander Clavijo Polania

TUTOR: Ing. Francisco Vinicio Salas Jiménez

Transformación digital y su efecto en la rentabilidad y eficiencia operativa de una empresa de cobranzas en Quito, año 2025

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Alisson Monserrath Castrillón Rosero, Justin Tatchiana, Mazsiel Carolina Salazar Erazo, María Isabel Pozo Velasco, Joaquín Eliecer Chiriboga Moshenek, John Alexander Clavijo Polania; se declara bajo juramento que el trabajo aquí descrito, Transformación digital en la rentabilidad y eficiencia operativa de una empresa de cobranza en Quito, año 2025 es de autoría de los autores; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

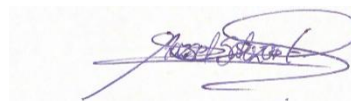
Se ceden mis(nuestros) derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



.....
Alisson Monserrath Castrillón Rosero

alcastrillonro@uide.edu.ec

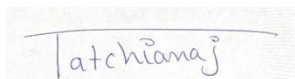
CI: 1726839242



.....
Mazsiel Carolina Salazar Erazo

masalazarer@uide.edu.ec

CI: 1722445804



.....
Justin Tatchiana

tajustin@uide.edu.ec

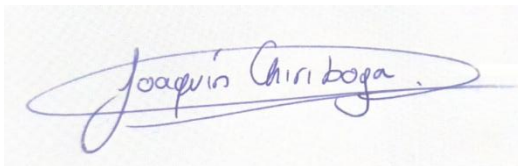
CI: 1761289485



.....
María Isabel Pozo Velasco

mapozove@uide.edu.ec

CI: 1718062480

A handwritten signature in blue ink that reads "Joaquín Chiriboga". The signature is enclosed within a large, horizontal oval loop.

.....

Joaquín Eliecer Chiriboga Moshenek

jochiribogamo@uide.edu.ec

CI: 1719105122

A handwritten signature in blue ink that reads "John Alexander Clavijo Polania". The signature is enclosed within a large, horizontal oval loop.

John Alexander Clavijo Polania

joclavijopo@uide.edu.ec

CI: 171265030

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Francisco Vinicio Salas Jiménez, certifico que conozco a los autores del presente trabajo siendo ellos responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Francisco Salas", is positioned above a horizontal dashed line.

Francisco Vinicio Salas Jiménez

DIRECTOR DE TESIS

CI 1712480670

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, por su apoyo incondicional y por motivarme a seguir adelante en cada paso de mi formación.

Justin Tatchiana

Dedico este trabajo a mi mamita, Adriana, quien ha confiado en mí desde antes de conocerme. Con su esfuerzo y sacrificio, sembró en mí las ganas de salir adelante y alcanzar una carrera profesional. Gracias por la paciencia y el cariño incondicional que siempre me brindaste; has sido el motor más grande de mi vida.

A mi hermano y mejor amigo, Sebasthian, por su amor constante y por acompañarme en cada paso de este camino. A mi papito, Oswaldo, por ser mi guía, prestándome sus consejos y sabiduría desde su corazón.

A mis abuelitos, por formar parte de mi vida desde siempre y ser los guardianes de mis sueños, Asimismo, a la familia Patiño, que ha sido mi segundo hogar y me han brindado su apoyo incondicional.

Finalmente, a Paulo por ser el mejor compañero de vida. Tu amor y comprensión han estado siempre detrás de todo.

A todos ustedes, gracias por ser la luz que ilumina mi camino y el apoyo que me impulsa a seguir todos los días.

Mazsiel Carolina Salazar Erazo

A Dios, por ser mi guía constante, mi fortaleza en los momentos de incertidumbre y mi fuente inagotable de fe, esperanza y amor.

A mi madre, cuyo esfuerzo, sacrificio y apoyo incondicional han sido el ejemplo más grande de perseverancia y dedicación; gracias por enseñarme a no rendirme jamás y por motivarme a alcanzar cada meta.

A mi esposa, compañera fiel en cada paso de este camino, por su amor, paciencia y comprensión, incluso en los momentos más difíciles; su apoyo ha sido la luz que me impulsó a continuar hasta el final de este sueño.

John Alexander Clavijo Polania

A Dios, por ser fuente infinita de amor, sabiduría y fortaleza. Su presencia ha sido mi refugio en los momentos de cansancio, mi consuelo en las adversidades y mi guía en cada decisión. A Él entrego este logro, con humildad y gratitud.

A mi hijo Emilio, motor inquebrantable de mis esfuerzos. Su existencia me inspira a ser mejor cada día, por él he persistido, he soñado más alto y he aprendido a no rendirme. Esta meta alcanzada es también para él, con la esperanza de que un día sienta orgullo por lo que juntos hemos construido y sepa que todo lo que hice fue con amor y por su futuro.

A mi abuelita Rosi, mujer incansable, valiente y generosa, cuyo amor me ha sostenido cuando mis fuerzas flaqueaban. A mis padres Magaly y Juan Carlos, por sus oraciones constantes, su sabiduría y su amor incondicional, que han sido abrigo para mi alma, este logro también les pertenece.

A mis hermanos y sobrinos, por ser parte esencial de mi vida y por su apoyo constante. Cada palabra de aliento, cada gesto de cercanía, fue fundamental en este proceso. Y de manera especial, dedico este trabajo a mi tío Pochito, que ahora celebra conmigo desde el cielo. Su ausencia física nunca

opacó la huella imborrable que dejó en mi vida. Sus palabras de aliento, sus abrazos sinceros y su fe en mí me acompañaron cada día. Se lo dedico a su memoria, a su amor, y a todo lo que me enseñó sin saber que sería para siempre.

Alisson Monserrath Castrillón Rosero

Dedico este logro a quienes caminaron conmigo en esta etapa con amor, paciencia y fe. A mis hijos, por ser mi inspiración más grande. Todo esto es por ustedes. A mi familia, por su amor incondicional y su fuerza en mis días más frágiles. Y me lo dedico a mí. A la mujer que luchó contra el cansancio, el miedo, el dolor y la duda. A la que se mantuvo en pie incluso cuando temblaba por dentro. Hoy miro atrás y me abrazo con orgullo: lo lograste. Y eso vale todo.

María Isabel Pozo Velasco

Quiero dedicar el trabajo, el esfuerzo y acompañamiento de toda la carrera a mis padres, a quienes llevo en mi corazón con gran gratitud por todo el apoyo que me brindaron. Quiero dedicar este trabajo a Daniela Iturralde por su cariño y apoyo incondicional. Y sobre todo por sus valores, orientación y consejos brindados para convertirme en un mejor profesional. Y como último me quiero dedicar a mí, por todo el esfuerzo implicado para llegar a donde estoy el día de hoy.

Joaquín Eliecer Chiriboga Moshenek

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis docentes por su orientación y paciencia durante este proceso, y a mis compañeros por el compañerismo y el esfuerzo compartido que hicieron posible la culminación de este proyecto.

Justin Tatchiana

Deseo expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este proyecto. A mi familia, por su constante apoyo, comprensión y motivación, que fueron clave para superar cada desafío durante este proceso. A mi tutor por su orientación experta, paciencia y valiosas sugerencias, que guiaron el desarrollo de esta investigación. A mis compañeros por su compañía, consejos y apoyo durante los momentos más exigentes de este estudio. También agradezco a la Universidad Internacional del Ecuador por permitirme llegar hasta el final de mi carrera y brindarme tanta flexibilidad. Gracias a todos ustedes, este logro académico se ha convertido en una realidad.

Mazsiel Carolina Salazar Erazo

En primer lugar, agradezco profundamente a Dios, por brindarme salud, sabiduría y fortaleza para culminar esta etapa académica. Sin su guía y bendición, este logro no hubiera sido posible. A mi madre, por su amor incondicional, sus palabras de aliento y por enseñarme el valor del esfuerzo y la disciplina. Su ejemplo de vida ha sido una inspiración constante para superar cada obstáculo. A mi amada esposa, por su apoyo inquebrantable, paciencia y comprensión durante el tiempo que dediqué a mis estudios. Gracias por creer en mí incluso cuando las circunstancias fueron adversas y por acompañarme con amor en este proceso. Extiendo mi gratitud también a mis compañeros de equipo y a

todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron con sus conocimientos, consejos y apoyo para hacer posible la realización de este proyecto de titulación.

John Alexander Clavijo Polania

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad Internacional del Ecuador que me ha acogido a lo largo de este proceso formativo. Por brindarme las herramientas académicas, los recursos y el entorno propicio para desarrollar mis habilidades profesionales y personales. Agradezco a los docentes que, con su vocación, compromiso y excelencia, han contribuido significativamente a mi crecimiento académico. Cada clase, orientación y sugerencia han dejado una huella profunda en mi formación. A nuestro tutor de tesis, por su acompañamiento, por compartir sus conocimientos con paciencia y por guiarnos con claridad y rigor en cada etapa de esta investigación. Su apoyo ha sido fundamental para la culminación de este trabajo. Agradezco de manera especial a mis compañeros de tesis, por su compromiso, dedicación y compañerismo a lo largo de este proceso. El esfuerzo conjunto, la colaboración constante y el respeto mutuo hicieron posible la culminación de este trabajo académico.

Alisson Monserrath Castrillón Rosero

A Dios, por ser mi refugio constante. A mi hermano Dany y a Mafer, por confiar en mí, por apoyarme sin condiciones y por ayudarme a hacer realidad este sueño. Su generosidad y amor me dieron el impulso que necesitaba. A mis hijos, que son la luz de mis días y mi razón más profunda para seguir. Gracias por su paciencia, su compañía silenciosa y su amor que me sostiene. A mi madre, mi padre y mis hermanas, por estar presentes. Y también a quien fue un faro cuando más lo necesité, por estar presente, darme ánimo y compañía en los momentos más difíciles.

María Isabel Pozo Velasco

Quiero agradecer a cada una de las personas que me acompañaron en este viaje, a mi enamorada Daniela, a mis padres y a mis hermanos. Quiero agradecer a Dios y a la vida por esta oportunidad tan linda de poder estudiar en la UIDE. Y también agradecer a todos los profesores y estudiantes que me acompañaron durante esta época de estudios.

Joaquín Eliecer Chiriboga Moshenek

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se centra en el análisis financiero de la rentabilidad operativa de la empresa Intercobros Cía. Ltda., en el contexto de una propuesta estratégica basada en la transformación digital del proceso de cobranza. Mediante un diagnóstico integral de los estados financieros, se evidencian limitaciones en la generación de efectivo, altos costos fijos operativos y una estructura tradicional poco eficiente. A partir de esta problemática, se plantea el diseño de una propuesta de cobranza digital fundamentada en escenarios simulados que permiten evaluar el impacto financiero de la incorporación de herramientas tecnológicas, sin necesidad de implementación directa.

La propuesta se estructura bajo un enfoque I+D+I, evaluando la eficiencia de procesos, la recuperación de cartera en mora temprana y los costos asociados al área operativa. Se emplean metodologías cuantitativas para analizar indicadores de desempeño, estructura de costos y proyecciones financieras. Como resultado, se identifican oportunidades claras de mejora en términos de rentabilidad, eficiencia y sostenibilidad financiera. El análisis concluye con recomendaciones estratégicas para optimizar la gestión operativa mediante tecnología, fortalecer la toma de decisiones basada en datos y posicionar a la empresa hacia un modelo más ágil y rentable.

ABSTRACT

This research focuses on the financial analysis of the operational profitability of Intercobros Cía. Ltda., through a strategic proposal based on digital transformation in the debt collection process. A comprehensive diagnosis of the financial statements reveals limitations in cash generation, high fixed operational costs, and an inefficient traditional structure. Based on this problem, a digital collection proposal is designed using simulated financial scenarios to assess the potential impact of technological tools, without requiring direct implementation.

The proposal follows an R&D&I approach, evaluating process efficiency, early-stage delinquency recovery, and the operational costs involved. Quantitative methodologies are used to analyze performance indicators, cost structures, and financial projections. The findings highlight clear opportunities to improve profitability, operational efficiency, and long-term financial sustainability. The study concludes with strategic recommendations aimed at enhancing operational management through technology, strengthening data-driven decision-making, and guiding the company toward a more agile and profitable model.

Contenido

CAPITULO 1	1
ANTECEDENTES.....	1
CONTEXTO.....	2
JUSTIFICACIÓN	3
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL	3
MATRIZ T	4
CAPÍTULO 2	9
ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	9
MAPA DE INVOLUCRADOS	9
MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	12
CAPÍTULO 3	15
PROBLEMAS Y OBJETIVOS	15
Árbol de Objetivos	17
CAPÍTULO 4	20
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	20
Diagrama de estrategias	23
CAPITULO 5	26
Costos Estimados de Implementación de Genesys Cloud	57
Análisis del Retorno sobre la Inversión (ROI)	59
CAPÍTULO 6	61
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	61
Cronogramas	65
CAPÍTULO 7	71
Conclusiones	71
Bibliografía	72

Lista de Figuras

FIGURA 1 MAPA DE INVOLUCRADOS	10
FIGURA 2 MAPA CONCEPTUAL DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS ALINEADO AL PROBLEMA PRINCIPAL	16
FIGURA 3 MAPA CONCEPTUAL DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS ALINEADOS AL OBJETIVO GENERAL	18
FIGURA 4 MAPA CONCEPTUAL DEL DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS PARA LA TOMA DE DECISIONES	24
FIGURA 5 RENTABILIDAD OPERATIVA VS. TASA DE RECUPERACIÓN	42
FIGURA 6 EVALUACIÓN DEL USO ACTUAL DE TECNOLOGÍA EN LOS PROCESOS ACTUALES	44
FIGURA 7. COMPARACIÓN DE LA DEUDA PROMEDIO VS. PAGOS REALIZADOS POR CLIENTES	49
FIGURA 8. COMPARACIÓN DE LA DEUDA TOTAL VS. PAGOS NO REALIZADOS.....	50
FIGURA 9. SEGMENTACIÓN DE CARTERA DE MORA TEMPRANA.....	53
FIGURA 10. COSTOS ESTIMADOS DE IMPLEMENTACIÓN DE GENESYS CLOUD	58
FIGURA 11. INDICADORES ECONÓMICOS Y ROI.....	60

Lista de Tablas

TABLA 1 MATRIZ T DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	6
TABLA 2 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	13
TABLA 3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	21
TABLA 4 RELACIÓN DE CONTENIDOS	40
TABLA 5 EVOLUCIÓN DE INGRESOS OPERATIVOS.....	43
TABLA 6 ANÁLISIS DE LOS COSTOS OPERATIVOS DE LA TARJETA DE MORA TEMPRANA	48
TABLA 7 COMPARATIVO DE META VS. RESULTADOS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA	51
TABLA 8 COMPARATIVO DE META VS. RESULTADO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA.....	54
TABLA 9. COMPARATIVO DE ESCENARIO PRE Y POST IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA	57
TABLA 10 PRESUPUESTO ACADÉMICO.....	63
TABLA 11 PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN Y HONORARIOS	64
TABLA 12 CRONOGRAMA ACADÉMICO.....	66
TABLA 13 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	68

Lista de Anexos

ANEXO 1 INFORME ANTIPLAGIO	77
---	-----------

CAPITULO 1

ANTECEDENTES

En el contexto ecuatoriano, las empresas de cobranzas enfrentan un entorno operativo caracterizado por altos niveles de morosidad, presión por resultados y una creciente demanda por eficiencia y transparencia. Sin embargo, muchas de estas empresas, presentan estructuras organizativas tradicionales con una fuerte dependencia en gestores de cobranza, procesos manuales y uso limitado de tecnologías digitales.

Esta situación ha derivado en altos costos operativos y una productividad baja por agentes. Es importante mencionar que, la transformación digital en el sector financiero permite automatizar procesos, mejorar la experiencia del cliente y reducir significativamente los costos de operación. La digitalización de los procesos de cobranza permite no solo acelerar los tiempos de gestión, sino también mejorar los indicadores clave como la tasa de recuperación y el margen operativo. En Ecuador, esta transformación es incipiente, pero representa una oportunidad estratégica para las empresas del sector que deseen mantenerse competitivas. (Pérez, 2022)

La transformación digital, entendida como la adopción estratégica de tecnologías digitales para rediseñar procesos, estructuras y modelos de negocio, puede incidir directamente en los indicadores clave de gestión, tales como la eficiencia operativa, la rentabilidad y la capacidad de recuperación de cartera (Valencia M. y., 2023)

En el contexto de las empresas de gestión de cobranzas en Ecuador, se ha observado una evolución paulatina hacia modelos más eficientes apoyados en la

digitalización de procesos. No obstante, muchas de estas organizaciones continúan operando con esquemas tradicionales de cobranza telefónica, lo cual limita su escalabilidad, eficiencia y rentabilidad. La transformación digital, entendida como adopción estratégica de tecnologías para rediseñar procesos, representa una oportunidad para optimizar los resultados operativos y financieros. En este sentido, es fundamental analizar como la digitalización puede incidir directamente en los indicadores clave de gestión, y, sobre todo en la rentabilidad del negocio de cobranzas.

CONTEXTO

Intercobro es una empresa ecuatoriana dedicada a la gestión y recuperación de cartera vencida, operando principalmente mediante su centro de atención telefónica. Su estructura organizacional está compuesta por un equipo operativo de 141 gestores de cobranza y 11 ejecutivos especializados de mora temprana los cuales trabajan mediante sistemas tradicionales. La empresa enfrenta retos de altos costos operativos, en un entorno altamente competitivo, con la necesidad de incorporar un desarrollo más avanzado de su tecnología para generar eficiencias operativas y automatizadas que mejoren la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa.

Actualmente, la empresa presenta un modelo de cobranza altamente manual, con baja automatización, sin canales omnicanales efectivos y con un control limitado sobre los indicadores operativos en tiempo real. Esto ha impedido escalar la operación eficientemente y reducir su dependencia del recurso humano intensivo.

JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de titulación es relevante porque aborda la necesidad de ofrecer soluciones digitales en empresas de cobranzas como Intercoboros CIA. LTDA, que enfrentan altos costos operativos. El estudio propone identificar e implementar herramientas digitales que permitan optimizar procesos, reducir costos variables y asociados con la gestión tradicional de cobranza y mejorar la gestión operativa. El enfoque de investigación + desarrollo + innovación permite desarrollar una solución contextualizada y escalable, con un enfoque innovador centrado en la eficiencia y mejora continua. Además, busca generar un impacto medible sobre indicadores financieros clave, como el margen de rentabilidad, costo de cobranza y el retorno sobre la inversión tecnológica.

Además, se plantea que una transformación digital integral en la operación no solo mejoraría la rentabilidad operativa, sino también permitiría a la empresa adaptarse a nuevas demandas del entorno, como la trazabilidad de datos, el cumplimiento normativo, y la satisfacción del cliente institucional. (González, 2021)

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL

Durante el periodo 2024-2025, Intercobros Cía. Ltda. evidencia una rentabilidad limitada, producto de una estructura de costos operativos y financieros que compromete su sostenibilidad a largo plazo. A pesar de registrar ingresos por actividades ordinarias de \$673.594,34, los gastos financieros ascienden a \$398.669,28 (59% de los ingresos) y los gastos de venta alcanzan los \$259.475,52 (38,5% adicionales), lo que reduce significativamente la utilidad operativa, que se sitúa en apenas \$15.449,54 antes de

impuestos. Esta situación se agrava al considerar la utilidad neta, que disminuye aún más tras incluir la participación a trabajadores y el impuesto a la renta.

Actualmente, la empresa reporta un margen operativo de solo 2,29% y un flujo de efectivo operativo negativo de USD -14.370, lo que refleja que la operación no genera liquidez suficiente para sostenerse. Esta estructura evidencia una alta dependencia de asesorías externas —clasificadas como “otros gastos financieros”—, lo que limita la capacidad de reinversión en procesos digitales propios. Adicionalmente, los costos relacionados con sueldos, beneficios sociales y arrendamientos dentro del área de cobranza revelan una operación intensiva en recursos humanos y escasamente apalancada tecnológicamente. Esta combinación de factores encarece la gestión operativa, especialmente en el segmento de cartera de mora temprana, donde se requiere eficiencia y trazabilidad para optimizar los resultados.

MATRIZ T

La matriz T es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar y comparar fuerzas impulsoras y bloqueadoras frente a una problemática específica (PMO Team, 2024). Su estructura facilita la comprensión de cómo ciertas acciones pueden contribuir a resolver un problema central, y cómo otros factores pueden limitar o impedir su solución.

En esta matriz se clasifican las fuerzas en dos grupos principales:

- **Fuerzas impulsadoras:** Son aquellas acciones, recursos o condiciones internas y externas que favorecen la solución de la problemática planteada. En el caso de

Intercobros, se destacan entre estas la adopción de nuevas tecnologías, la optimización del talento humano y la reestructuración operativa.

- **Fuerzas bloqueadoras:** Son los obstáculos o limitaciones que dificultan el avance hacia la solución, tales como el bajo margen operativo, la escasa disponibilidad de efectivo o la falta de personal con el perfil adecuado para liderar el cambio organizacional.

Cada fuerza se valora en función de su impacto (I) y su prioridad de cambio (PC). Esta doble valoración permite establecer un orden lógico de intervención, priorizando aquellas acciones que tienen mayor impacto y son más factibles de aplicar.

El análisis de la matriz T ayuda a la toma de decisiones estratégicas, al clarificar qué elementos deben fortalecerse y cuáles deben minimizarse o gestionarse cuidadosamente para alcanzar los objetivos deseados.

Tabla 1**Matriz T Definición del Problema**

ANÁLISIS DE FUERZAS					
SITUACIÓN EMPEORADA		SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN MEJORADA	
Riesgo de que la empresa enfrente problemas graves de liquidez y sostenibilidad.		La empresa presenta una rentabilidad y eficiencia operativa crítica		La implementación de tecnologías emergentes por parte de la empresa lo cual mejora los procesos operativos y el incremento de los márgenes de rentabilidad de la empresa.	
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas Bloqueadoras
Adopción de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia operativa	1	4	5	1	Bajo margen operativo y bajo efectivo disponible
Optimización y capacitación del personal para mejorar la eficiencia de la operación	2	4	4	2	Conocimiento limitado para capacitar al personal en tecnologías emergentes
Reducción del personal operativo para mejorar la rentabilidad operativa	1	3	5	1	Bajo efectivo disponible para realizar el pago de la liquidación de los empleados.

Nota: Matriz de identificación del problema y análisis de fuerzas.

A través de la problemática central definida a través del análisis de los estados financieros de la empresa, y a través del desarrollo de la matriz T, se determinó como problemática una baja rentabilidad y eficiencia operativa, una baja liquidez de la empresa, una baja eficiencia operativa, por ende, una baja rentabilidad y media recuperación de la cartera de mora temprana.

Por lo tanto, se plantearon las siguientes fuerzas impulsadoras como solución para las problemáticas planteadas: 1. Adopción de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia operativa, 2. Optimización y capacitación del personal para mejorar la eficiencia de la operación y como ultima fuerza impulsadora, reducción del personal operativo para mejorar la rentabilidad operativa. Como fuerzas bloqueadoras, se identificaron los siguientes puntos respectivamente: 1. Bajo margen operativo y bajo efectivo disponible, lo cual limita la capacidad de la empresa de invertir en nuevas tecnologías. Conocimiento limitado para capacitar al personal en tecnologías emergentes y como último punto, bajo efectivo disponible para realizar el pago de la liquidación de los empleados.

La reducción del personal operativo esta medida busca aligerar la estructura de costos fijos, eliminando cargos que, con la implementación de tecnologías emergentes, podrían volverse redundantes o automatizables.

No obstante, el análisis estratégico muestra que esta fuerza tiene una baja importancia relativa ($I=1$) dentro del plan general de transformación, ya que representa una solución de corto plazo que no ataca el problema de fondo: la ineficiencia estructural y tecnológica. Su probabilidad de cambio ($PC=3$) es moderada, debido a que, aunque técnicamente es posible ejecutar despidos, hacerlo sin un plan sólido podría generar más consecuencias negativas que beneficios reales. Esta barrera, calificada con una importancia alta ($I=5$) y una baja probabilidad

de cambio ($PC=1$), evidencia que la empresa no cuenta con la liquidez suficiente para asumir el costo de una desvinculación masiva, lo cual representa un riesgo financiero y operativo considerable.

Se concluye que esta estrategia debería evaluarse solo como última opción, priorizando antes otras acciones menos riesgosas y más sostenibles, como la capacitación del personal para reasignar funciones, la automatización parcial de tareas, y la reorganización interna para maximizar el uso del talento humano existente.

El análisis de fuerzas realizado evidencia que la empresa de cobranzas se encuentra en una etapa crítica donde la transformación digital representa una oportunidad clave para mejorar la eficiencia y rentabilidad operativa. Las principales fuerzas impulsoras, como la adopción de tecnologías y la capacitación del personal, muestran alta relevancia y viabilidad de implementación. Sin embargo, existen barreras financieras importantes, especialmente la limitada liquidez, que restringen acciones como la reducción de personal o inversiones tecnológicas a gran escala. En este contexto, se recomienda priorizar estrategias graduales, sostenibles y de bajo costo, que permitan avanzar hacia la modernización sin comprometer la estabilidad financiera de la empresa.

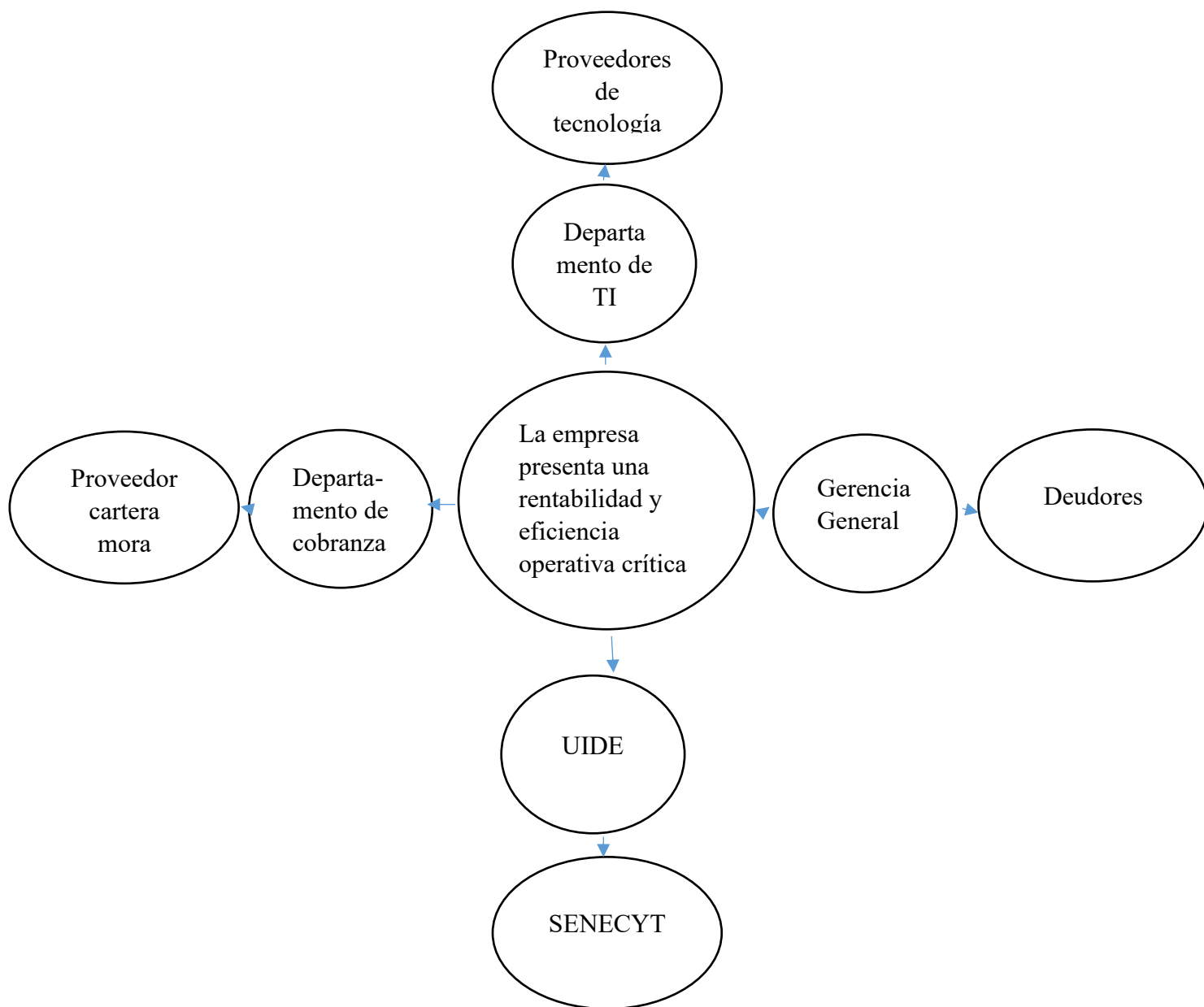
CAPÍTULO 2

ANALISIS DE INVOLUCRADOS

En el contexto del problema central identificado, la ineficiencia en la recuperación de cartera y los altos costos operativos en Intercobros S.A, se hace necesario identificar a los actores involucrados, sus intereses, problemas percibidos, capacidades, y posibles niveles de cooperación o conflicto frente a la posible implementación de soluciones tecnológicas,

MAPA DE INVOLUCRADOS

EL mapa de involucrados es una herramienta muy importante para la definición de los actores o partes interesadas en un proyecto o empresa. Sirve para conocer quienes intervienen, su alcance e influencia y como se relacionan entre sí y con el proyecto. (QuestionPro, s.f.)

Figura 1**Mapa de involucrados**

Nota: Herramienta utilizada para visibilizar principales actores en la investigación.

En la matriz de involucrados se puede observar que el principal problema es que la empresa presenta una rentabilidad y eficiencia crítica. Esto se debe principalmente se debe a altos costos operativos, financieros y una estructura altamente apalancada en recursos humanos y bajo apalancamiento tecnológico. Esto implica que uno de los actores más relevantes dentro de la empresa, sea el departamento de tecnología y el proveedor de tecnología, ya que no están no están cumpliendo su rol eficientemente, ya que la empresa no tiene un buen desarrollo tecnológico, lo cual implica que el rol principal de la empresa, la cobranza de cartera vencida, dependa altamente de procesos manuales y no de procesos innovados, lo cual no solo afecta a la rentabilidad de la empresa y la eficiencia de la operación, sino también a la recuperación del proveedor de la cartera de mora temprana. Se observa que la gerencia general tiene un papel fundamental pues este actor es el que determina la toma de decisiones estratégicas que afectan directamente la recuperación de cartera y los costos operativos de la empresa, también determina los recursos necesarios para que la operación marche de manera eficiente y eficaz. Y sus estrategias se relacionan directamente con los clientes que en este caso son los deudores.

En este contexto, uno de los actores clave involucrados es la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), cuya función es garantizar que la consultoría se desarrolle conforme a los estándares académicos establecidos, dentro de los plazos y formas adecuadas. Además, vela por la integridad del proceso, previniendo prácticas como el plagio u otras acciones que puedan comprometer la reputación de los estudiantes participantes, de la propia institución y de la empresa que recibe la consultoría

MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS

Este análisis servirá como base para diseñar estrategias de implementación adaptadas al contexto organizacional, asegurando el compromiso de los actores más relevantes y la mitigación de resistencias potenciales.

Tabla 2**Matriz de Análisis de involucrados**

Actor	Intereses / Necesidades	Problemas Percibidos	Recursos / Capacidades / Compromisos	Nivel de cooperación / conflicto
Gerencia General	Mejora de la rentabilidad, sostenibilidad a largo plazo	Alta carga operativa, poca visibilidad de eficiencia	Poder de decisión, acceso a presupuesto, liderazgo estratégico. Reglamento interno de la empresa. Código de Comercio del Ecuador – Artículo 19. Define la representación legal y administrativa de las empresas. Ley de Compañías – Artículo 264 Establece funciones del representante legal (gerente o administrador). Ley de Compañías – Artículo 272 Refiere a la responsabilidad y decisiones en materia operativa y financiera.	Alto nivel de cooperación
Departamento de Cobranzas	Aumento de recuperación de cartera, mejora la rentabilidad y la liquidez de la empresa	Poca recuperación de cartera, altos costos operativos y baja eficiencia	Visibilidad del entorno financiero de la empresa	Alto nivel de cooperación
Departamento de tecnología	Disponibilidad tecnología de punta que permita optimizar procesos operativos	Alta ineficiencia operativa y procesos inadecuados	Capacidad técnica y estratégica para viabilizar integraciones de plataformas tecnológicas	Alto nivel de cooperación
Deudores	Opciones de pago flexibles, canales accesibles de comunicación	Dificultad de contacto, desconocimiento de deuda	Información parcial, bajo poder de decisión	Cooperación baja

Nota: Matriz que visibiliza el grado de relación de los involucrados en el problema.

El presente trabajo tiene como finalidad evaluar financieramente el impacto que tendría la implementación de una estrategia de cobranza digital en la rentabilidad y eficiencia operativa de InterCobros. Esta evaluación parte del análisis de los estados financieros actuales, identificando los principales factores que limitan la rentabilidad, tales como altos costos operativos, procesos manuales y baja trazabilidad.

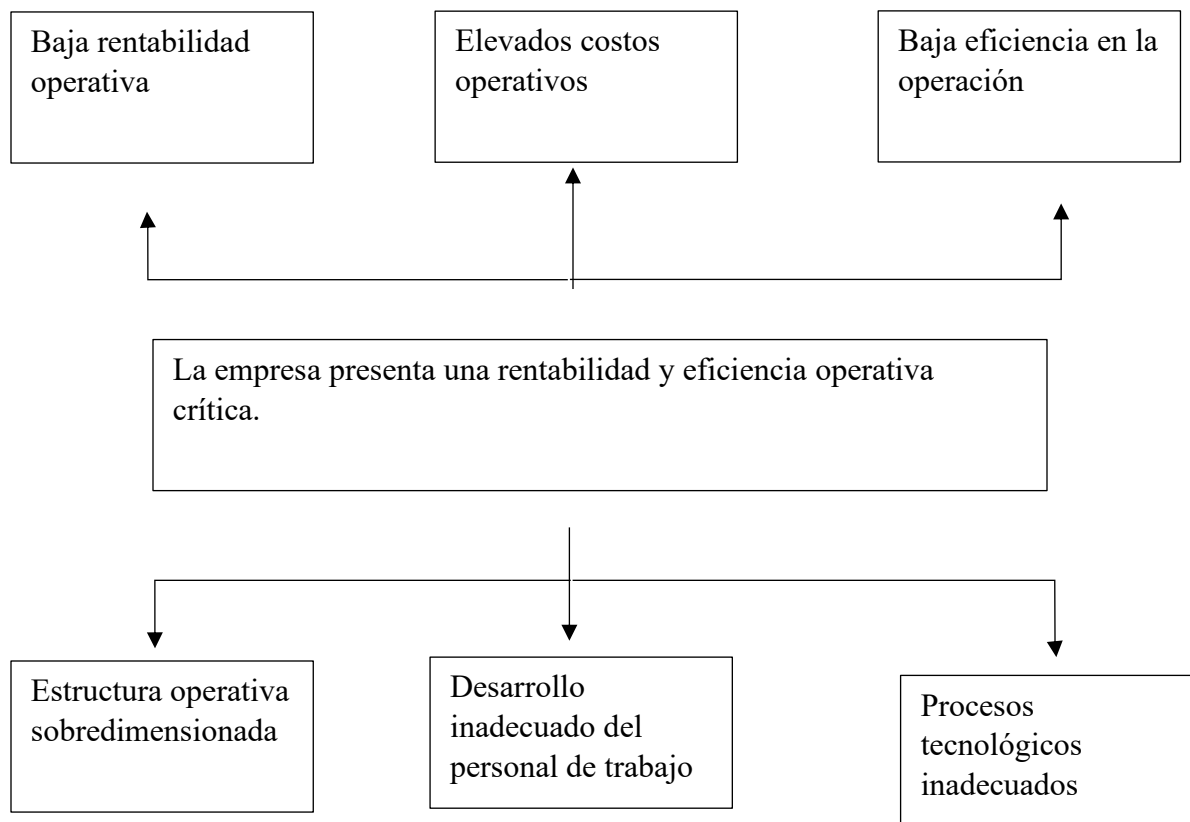
En lugar de implementar directamente una solución digital, se plantean escenarios comparativos con distintas alternativas estratégicas, simulando sus efectos en indicadores clave como el margen operativo, flujo de efectivo y sostenibilidad financiera. Esta evaluación requiere considerar tanto factores internos (como el compromiso de la gerencia y el área de cobranzas) como externos (como la relación con clientes institucionales y proveedores tecnológicos), ya que su nivel de articulación influiría en la viabilidad y eficacia de cualquier modelo propuesto.

CAPÍTULO 3

PROBLEMAS Y OBJETIVOS

Árbol de Problemas

El Árbol de Problemas es una herramienta de diagnóstico estratégico utilizada para identificar y visualizar las relaciones de causa-efecto que originan el problema central de una organización o en la formulación de proyectos. Su objetivo principal es descomponer un problema central en componentes más entendibles y manejables, de manera que el análisis sea mucho más sencillo y que el proceso de definición de objetivos sea más eficaz.

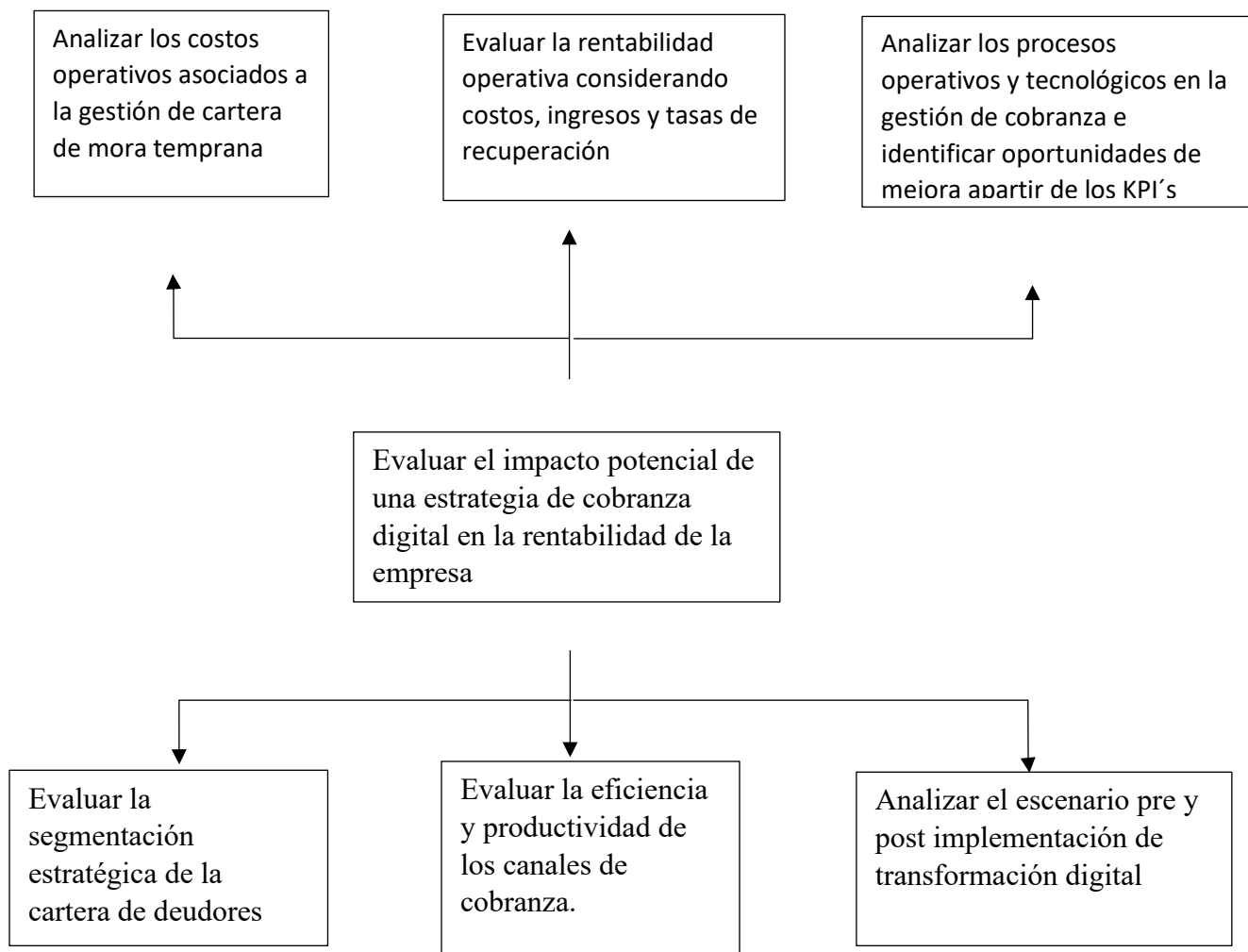
Figura 2**Mapa conceptual del árbol de problemas alineado al problema principal****Nota:** Herramienta que desglosa el problema central.

El problema central de la empresa se identificó como una rentabilidad operativa crítica. Esto se debe a altos costos operativos y financieros, lo cual limita la capacidad de la empresa para invertir en el desarrollo tecnológico propio. De igual manera, los costos por sueldos, beneficios sociales, y una operación altamente apalancada por recursos humanos, encarece la gestión de cartera, en especial en la cartera de mora temprana.

Estos problemas derivados están interrelacionados y se retroalimentan, creando un ciclo que afecta la rentabilidad y eleva los costos operativos de InterCobro. Para revertir esta situación, la empresa debe optimizar su estructura, fortalecer el desarrollo tecnológico y optimizar sus procesos actuales, con el fin de mejorar la eficiencia, reducir gastos innecesarios y aumentar su rentabilidad.

Árbol de Objetivos

El Árbol de Objetivos es la contraparte positiva del árbol de problemas. Se plantea con base en las soluciones estratégicas a las causas previamente identificadas. En este caso, se propone una serie de acciones estructuradas que apuntan a mejorar la eficiencia operativa y la rentabilidad del negocio.

Figura 3**Mapa conceptual de objetivos específicos alineados al objetivo**

Nota: Herramienta que alinea objetivos específicos con el objetivo central.

La presente investigación analiza como InterCobro podría mejorar su rentabilidad mediante estrategias de cobranza digital que permita reducir la carga operativa y automatizar

procesos clave. Al incorporar herramientas digitales para el envío de recordatorios, seguimiento y gestión de pagos, la empresa puede disminuir los costos asociados a la cobranza manual, escalar sus operaciones con menor inversión y mejorar el flujo de caja. Además, al analizar detalladamente los costos actuales y evaluar la rentabilidad de la cartera de mora temprana, InterCobro podrá tomar decisiones informadas para enfocar recursos en los segmentos de deudores con mayor potencial de recuperación, aumentando así su margen operativo.

Esta estrategia también contempla una mejor segmentación de los deudores basada en análisis de datos, lo que facilita campañas de cobranza personalizadas y más efectivas. De esta forma, InterCobro no solo incrementa la eficiencia y reduce costos, sino que fortalece su posición competitiva en el mercado mediante un proceso de cobranza más ágil, rentable y sostenible.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Ante la problemática identificada, caracterizada por una rentabilidad limitada, elevados costos operativos y baja eficiencia en los procesos de cobranza, se plantean tres alternativas estratégicas orientadas a optimizar su desempeño financiero y operativo. Estas propuestas han sido evaluadas considerando su viabilidad técnica, inversión inicial requerida, impacto operativo y retorno proyectado.

Analizar los procesos operativos y tecnológicos en la gestión de cobranza e identificar oportunidades de mejora a partir de los KPI's nos van a brindar visibilidad sobre la operación y como funciona en su día a día, identificando puntos débiles y puntos de mejora sobre los procesos establecidos, este punto está establecido como prioridad alta. Evaluar la rentabilidad operativa considerando costos, ingresos y tasas de recuperación permitirá ver con claridad que tan efectiva está siendo la estrategia de cobranzas y si está dando los resultados esperados en base al planteamiento que tiene, está clasificado como prioridad alta. Evaluar la eficiencia y productividad de los canales de cobranza es un punto con alta prioridad ya que permitirá ver el rendimiento de la operación y es importante ya que esto ayudará a tener claro si es eficiente, si está sobredimensionada y si la estructura es la correcta. Adicional este punto está altamente ligado con el análisis de los costos de operación y el impacto sobre el P&G ya que, con estos 2 puntos, se podrá cuantificar y validar si operación es eficiente o si hay que tomar medidas correctivas. Evaluar la rentabilidad de cartera de mora temprana también es importante, ya que aparte de analizar los costos de la operación, también es necesario analizar la rentabilidad e ingresos que genera la operación en mención. Y como parte del análisis de la cartera, se

estableció que es importante examinar la segmentación de los clientes con el propósito de proponer una segmentación más eficiente.

MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

La matriz de alternativas es una herramienta para que permita comparar diferentes posibles soluciones frente a un problema principal, utilizando criterios previamente establecidos. El propósito del análisis es identificar la solución más viable considerando factores de viabilidad técnica, viabilidad financiera, capacidad de implementación, innovación, entre otros factores. (Martins, 2025)

Tabla 3
Matriz de análisis de involucrados

Objetivos	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categoría
Evaluar el impacto potencial de una estrategia de cobranza digital en la rentabilidad de la empresa.	5	5	5	5	5	25	Alta Prioridad
Analizar los costos operativos asociados a la gestión de cartera de mora temprana.	5	5	5	5	4	24	Alta Prioridad.
Evaluar la eficiencia y productividad de los canales de cobranza.	5	5	4	4	4	22	Media Prioridad
Analizar los procesos operativos y tecnológicos en la gestión de cobranza e identificar oportunidades de mejora a partir de los KPI's	5	5	5	5	4	24	Alta Prioridad

Evaluar la segmentación estratégica de la cartera de deudores	5	4	4	5	4	22	Media Prioridad
Evaluar la rentabilidad operativa considerando costos, ingresos y tasas de recuperación	4	5	5	5	5	24	Alta Prioridad
Análisis comparativo del escenario pre y post implementación de transformación digital	3	4	5	5	4	21	Media Prioridad

Nota: Herramienta que prioriza las actividades a realizarse para la investigación.

La matriz de análisis de alternativas presentada (Tabla No. 3) muestra una evaluación sistemática de los objetivos estratégicos de la investigación, asignándoles puntuaciones en función de cinco criterios: impacto sobre el propósito, factibilidad técnica, factibilidad financiera, factibilidad social y factibilidad política. Este enfoque permite priorizar las actividades clave a realizar, alineadas con la factibilidad y el impacto esperado en la rentabilidad de Intercobros Cía. Ltda.

Análisis general:

1. Mayor prioridad estratégica (puntajes más altos):

- "Evaluar el impacto potencial de una estrategia de cobranza digital en la rentabilidad de la empresa" alcanza el puntaje máximo de 25, posicionándose como el objetivo de más alta prioridad. Esto evidencia su relevancia como eje central de la propuesta de transformación digital para optimizar la rentabilidad.
- Objetivos como "Analizar los costos operativos asociados a la cartera de mora temprana" y "Analizar los procesos operativos y tecnológicos e identificar mejoras" también alcanzan una puntuación alta (24), lo que indica que estos

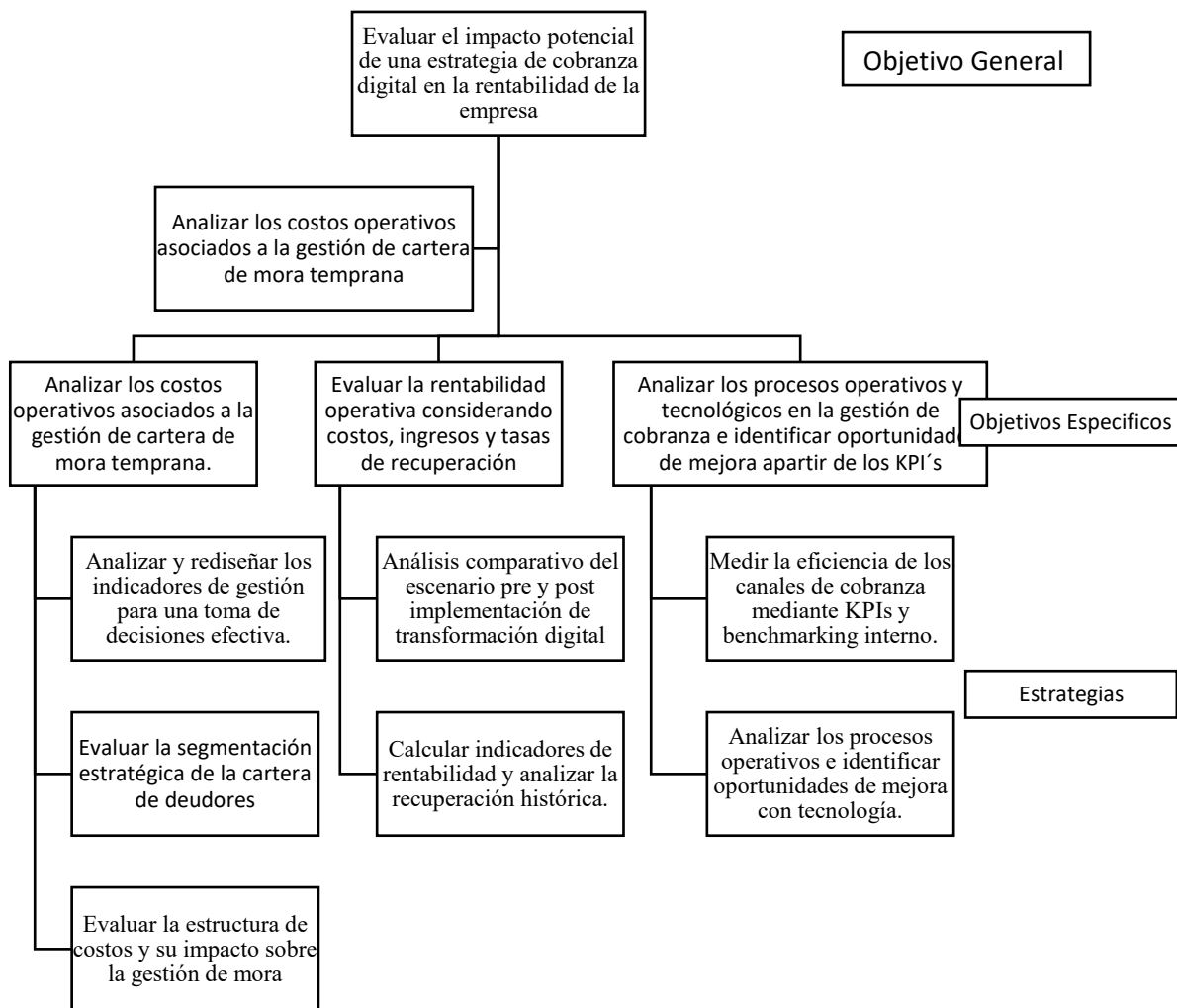
análisis son fundamentales para diagnosticar los principales cuellos de botella en la eficiencia operativa.

2. Prioridades medias:

- Objetivos como la evaluación de la eficiencia de canales de cobranza, la segmentación estratégica de la cartera y el análisis pre y post implementación digital reciben puntuaciones entre 21 y 22, siendo relevantes, pero con menor peso estratégico o factibilidad en comparación con los objetivos prioritarios.
- En particular, el análisis del escenario pre y post implementación digital obtiene la menor puntuación (21), lo que puede reflejar un desafío en términos de disponibilidad de datos o en la capacidad de medición efectiva de los impactos en el corto plazo.

Diagrama de estrategias

Un diagrama de estrategias es una herramienta visual que facilita y permite organizar, comunicar y representar de manera clara las acciones que una empresa o proyecto debe realizar para alcanzar los objetivos. Este tipo de diagramas facilita el proceso de comprensión de relación entre objetivos, tácticas y acciones por tomar para alinear recursos en una dirección guiada. (Machinations, 2024).

Figura 4**Mapa conceptual del diagrama de estrategias para la toma de decisiones****Nota:** Gráfico que evidencia las estrategias planteadas para la investigación.

Este diagrama presenta un enfoque estructurado con el fin de aumentar la rentabilidad de Intercobros S.A. A través de la optimización de una estrategia de cobranza digital centrado en la cartera de mora temprana.

La rentabilidad empresarial depende en gran medida de la capacidad para identificar, medir y optimizar los procesos clave que generan valor, especialmente en áreas críticas como la gestión de cartera y costos operativos (Kaplan R. S., 2004).

Para lograrlo, se propone una estrategia que descompone en tres áreas clave de intervención.

La primera es el analizar los costos operativos asociados a la gestión de cartera de mora temprana. Dentro de esta línea, se considera esencial investigar y disponibilizar los costos operativos actuales, así como evaluar el impacto que cada tipo de costo tiene sobre la rentabilidad y su distribución.

La segunda línea estratégica consiste en evaluar la rentabilidad operativa considerando costos, ingresos y tasas de recuperación. En este eje se plantea identificar la cartera según variables como producto, monto, días de mora y canal de origen. Además, se analiza la tasa de recuperación histórica con el fin de determinar qué segmentos presentan mayores oportunidades de mejora y rentabilidad.

Finalmente, la tercera línea de acción está orientada a analizar los procesos operativos y tecnológicos en la gestión de cobranza e identificar oportunidades de mejora a partir de los KPI's. Para ello, se identifican los KPIs utilizados específicamente en la gestión de la cartera de mora temprana y se evalúa la productividad de los distintos canales operativos.

En conjunto, este diagrama permite visualizar de manera clara cómo cada una de estas acciones contribuye de forma estratégica al objetivo general de mejorar la rentabilidad empresarial. La representación jerárquica facilita la comprensión de las relaciones causa-efecto entre las decisiones operativas y los resultados financieros esperados.

CAPITULO 5

Antecedentes de la propuesta

InterCobros Cía. Ltda. es una empresa dedicada a la gestión de cobranzas que, durante el periodo 2024-2025, ha enfrentado una rentabilidad operativa limitada debido a altos costos administrativos y financieros, asociados principalmente a procesos manuales, una baja eficiencia operativa y limitada automatización. El análisis financiero evidenció un margen operativo de apenas 2.29% y un flujo de efectivo negativo de USD -14,370, lo que compromete su sostenibilidad a largo plazo.

En respuesta a esta situación, este estudio plantea una propuesta de estrategia de cobranza digital, con el objetivo de evaluar financieramente distintas alternativas que podrían optimizar la gestión de cartera, reducir costos innecesarios y mejorar los flujos de efectivo. Esta propuesta no implica una implementación directa, sino una simulación comparativa de escenarios, que permita demostrar, con base en indicadores clave como el margen operativo, la rentabilidad y el flujo neto, el potencial efecto positivo de incorporar herramientas tecnológicas en los procesos de cobranza de la empresa.

Justificación de la propuesta

La presente propuesta se justifica en la necesidad de contar con un análisis financiero comparativo que permita evaluar el impacto potencial de una estrategia de cobranza digital sobre la rentabilidad operativa de InterCobros Cía. Ltda. El entregable servirá como una herramienta de apoyo estratégico para la toma de decisiones a nivel gerencial, al presentar escenarios proyectados de mejora en ingresos, reducción de costos operativos y optimización de flujos de

efectivo, derivados de la digitalización del proceso de cobranza. A través de este estudio, la empresa podrá valorar con mayor claridad los beneficios económicos de modernizar su modelo de gestión, sin comprometer recursos de implementación inmediatos, pero generando insumos clave para una futura transformación operativa basada en evidencia cuantificable.

Objetivo General

Evaluar el impacto potencial de una estrategia de cobranza digital en la rentabilidad de la empresa

Objetivos Específicos

- Analizar los costos operativos asociados a la gestión de cartera de mora temprana.
- Evaluar la rentabilidad operativa considerando costos, ingresos y tasas de recuperación
- Analizar los procesos operativos y tecnológicos en la gestión de cobranza e identificar oportunidades de mejora apartir de los KPI's

Marco Teórico

La transformación digital

La transformación digital es el conjunto de los elementos de la organización para transformar los lineamientos, procesos y productos a un contexto virtual involucrando un cambio organizacional en la cultura, comportamiento, competencias y habilidades teniendo como principal objetivo al consumidor. (Herencia, 2022). Existen varias metodologías dentro de la transformación digital, estas se definen como enfoques de trabajo estructurado que ayudan

a las organizaciones a implementar desarrollos tecnológicos de manera ágil y centrada en el usuario. Estas metodologías integran fases de ideación, experimentación, validación y escalamiento antes de generar una inversión importante, lo cual permite que la empresa se adapte rápidamente a las condiciones del mercado. Algunas de las metodologías más reconocidas son el Design Thinking, Lean StartUp, Scale Agile Framework y Lean Digital Transformation. Estas metodologías funcionan de manera complementaria y se aplican o integran dependiendo del nivel de madurez digital que tiene una empresa y de los objetivos que tiene para su implementación tecnológica.

Cabe resaltar que la transformación digital comenzó a gestionarse durante los años 1950-1960 con la creación de los primeros microchips y los primeros sistemas de computación con la finalidad de digitalizar los datos análogos. Este periodo se caracteriza por la conversión de procesos manuales a digitales y el desarrollo de sistemas de información básicos y procesamiento de datos automatizados. Los siguientes cambios importantes empiezan a ocurrir con la expansión del internet en 1990 y la computación personal, los cuales habilitaron una transformación más profunda de sistemas y también la creación de nuevos modelos de negocio como el e-commerce. En el 2010 la transformación digital se focalizó en la incorporación de tecnologías emergentes como Big Data, Nube, IoT, AI) dentro de las corporaciones. Esta etapa es importante ya que redefine la forma de operar y también nuevos modelos organizacionales, integrando innovación y agilidad estratégica.

Transformación Digital y Eficiencia Empresarial

Según (Do, 2023) afirma que la transformación digital es un proceso en el cual existen presiones tanto por el lado de los competidores así como por los hábitos de compra de sus clientes. La mayoría de las transformaciones digitales fracasan puesto que no convierten la

mentalidad del personal operativo la cultura para el mejoramiento de procesos y herramientas como aplicativos digitales para las PYMES.

En definitiva, los procesos tecnológicos y transformación digital, marcan la nota tónica para que el usuario pueda tener productos de mayor calidad y con más eficiencia en sus procesos, donde las PYMES especialmente deben subirse a la carrera tecnológica para no quedarse estancados en el pasado y que sus procesos no queden obsoletos y la demanda de sus productos o servicios sean dejados de lado por la transformación digital.

Herramientas y Pilares de la Transformación Digital

(Ruiz Jhones, s.f.) en su documento habilitando la transformación digital recopila varias definiciones de las cuales se mencionan las siguientes:

“Considera que la Transformación Digital abarca tanto la digitalización de los procesos con enfoque en la eficiencia, como la innovación digital enfocada a la mejora de los productos físicos existentes, con la adición de capacidades digitales....Es la profunda y acelerada transformación de actividades, procesos, competencias y modelos de negocio para aprovechar totalmente los cambios y las oportunidades asociados a las tecnologías digitales y su impacto en la sociedad, de manera estratégica y priorizada.

Bajo estas premisas se considera al igual que el autor citado que la transformación digital juega un papel importante en la evolución de las organizaciones, ya que su desempeño impacta positiva o negativamente a las compañías dentro de la economía global.

Para (Furr, s.f.)“El pilar que mejor se adapte a su empresa depende de su contexto, sus necesidades y su madurez digital. Normalmente, las empresas abordan los primeros pilares que describimos al inicio de su transformación digital, aunque a medida que maduran, pueden ir mejorando e incorporando pilares adicionales”. De acuerdo a los autores los 4 pilares fundamentales se resumen de la siguiente manera:

- **Mejora de TI.** La transformación digital comienza con la modernización de la infraestructura tecnológica: migración a la nube, uso de lagos de datos y sistemas móviles. Este proceso, liderado por el CIO o CTO, permite optimizar el presupuesto en tecnologías digitales, reducir costos operativos y aumentar la eficiencia y satisfacción del personal. Indicadores de éxito incluyen el acceso a nuevas herramientas, menor costo de mantenimiento y mejor desempeño empresarial. Un estudio de IDC evidenció que las empresas que ya habían migrado sus ERP a la nube antes de la pandemia, tuvieron mejores resultados.
- **Operaciones de digitalización.** Implica optimizar los procesos internos con tecnologías como IA, 5G e IoT. Desde digitalizar tareas simples hasta rediseñar estructuras organizativas completas, este proceso busca mayor eficiencia y creación de nuevos servicios. Casos como PayPal destacan cómo la reorganización interna puede facilitar pagos instantáneos y nuevas oportunidades de negocio. Liderado por el director financiero u operativo, los beneficios se miden con KPIs relacionados al ahorro de tiempo, costos y recursos.
- **Marketing digital.** Esencial para captar clientes y posicionar la marca, el marketing digital se apoya en la IA, análisis predictivo y estrategias omnicanal. Liderado por el CMO, este pilar requiere datos de calidad y herramientas digitales para generar

campañas efectivas. Se evalúa mediante indicadores como el ROI en marketing, costo de adquisición de clientes y generación de información útil para mejorar la experiencia del consumidor.

➤ Nuevas empresas. Las tecnologías digitales permiten a empresas consolidadas diversificar y crear nuevos modelos de negocio. Estas iniciativas — lideradas por el CEO o jefe de ventas— requieren agilidad, inversión y equipos innovadores para validar ideas. Un ejemplo es el de un banco que creó su propio ecosistema digital abarcando transporte, salud y entretenimiento. El éxito se mide con métricas como retención de clientes, usuarios activos y ventas cruzadas.

El enfoque propuesto por Furr et al. presenta una visión integral y adaptable de la transformación digital, reconociendo que no hay un único camino para todas las organizaciones. Identifica cuatro pilares clave: mejora de TI, digitalización de operaciones, marketing digital y creación de nuevas empresas. Este modelo permite avanzar según el contexto y madurez digital de cada empresa. En un entorno cambiante, la adaptación tecnológica se vuelve esencial para la competitividad. Además, resalta el rol del liderazgo estratégico en cada etapa. La propuesta incorpora indicadores para medir el progreso. Así, facilita tanto la implementación como la evaluación del impacto organizacional.

Aplicación Tecnológica en Empresas de Cobranzas

Según (Riedel, s.f.), *“un ahorro de 30 segundos por interacción puede ahorrar años en eficiencia acumulada”*, lo que marca el inicio de la verdadera transformación. Una estrategia de cobranza efectiva parte de una segmentación precisa del cliente y el uso de encuestas como CES, C-SAT y NPS para entender comportamientos. Es clave contar con personal capacitado, ya que *“no todos los clientes necesitan el mismo nivel de atención”*; algunos responden a un mensaje

con botón de pago, mientras otros requieren un chat bot especializado. El tiempo de interacción representa un costo, pero *“un agente que utilice más tiempo en la interacción es considerado para casos más complejos”*. Ciron Technologies ha desarrollado soluciones como bots e IVR que gestionan el 25% de tareas repetitivas, reducen el tiempo de atención en un 25%, y mejoran la resolución en primer contacto en un 15%. También se incluyen resúmenes automáticos que ahorran hasta un 20% del tiempo operativo y mejoran la precisión, así como el acceso eficiente a datos mediante IA sin cambiar de plataforma.

Índices de Morosidad en Empresas de Cobranzas en Ecuador

La morosidad en el sector financiero ecuatoriano representa un desafío crítico para las empresas dedicadas a la recuperación de cartera. Según (Bancos., 2023), el índice general de morosidad en el sistema financiero del país se ha mantenido en valores que oscilan entre el 3% y el 5%, con picos superiores en sectores de microfinanzas y crédito de consumo. Este fenómeno afecta directamente el flujo de caja de las instituciones y pone en riesgo la continuidad operativa si no se implementan mecanismos de recuperación eficientes (Paredes, 2023). Por otra parte, el (Mundial., 2022) ha advertido que, en países con baja bancarización y limitada educación financiera como Ecuador, la cultura de pago es débil, lo que agrava la situación. En este contexto, las empresas de cobranzas deben innovar en sus estrategias y adaptarse al comportamiento financiero de sus clientes (Ramírez, 2022)

Modelos Operativos Tradicionales vs Digitales en la Gestión de Cobranzas

Los modelos tradicionales de cobranza han estado fundamentados en procesos manuales que incluyen llamadas telefónicas realizadas por gestores, seguimiento mediante hojas de cálculo y registros físicos, así como visitas domiciliarias en algunos casos. Estos métodos, aunque efectivos en décadas anteriores, presentan serias limitaciones en cuanto a eficiencia,

escalabilidad y trazabilidad. (Martínez, 2021). El modelo digital, en cambio, propone el uso de tecnologías como CRM para la centralización de datos, plataformas multicanal (correo, SMS, WhatsApp, llamadas automatizadas) y sistemas de automatización de tareas. Según (Velásquez, 2022), la implementación de soluciones digitales en procesos de cobranza permite aumentar hasta en un 50% la eficiencia operativa, reducir los errores humanos y facilitar la toma de decisiones estratégicas mediante dashboards que integran métricas clave. Además, permite una mejor segmentación de deudores y personalización de estrategias de contacto, lo que se traduce en mayores tasas de recuperación. (Cevallos, 2023)

Costos en Modelo Anterior vs Nuevo Modelo Digitalizado

Los costos operativos de los modelos tradicionales de cobranza son elevados debido a la dependencia de personal, uso de recursos físicos y bajo aprovechamiento de tecnologías. Un estudio realizado por la Asociación de Empresas de Cobranza del Ecuador (AECE, 2022) estimó que el costo mensual por gestor supera los USD 750, considerando salario, infraestructura, soporte administrativo y formación. En contraste, la digitalización permite automatizar tareas repetitivas, centralizar la información y reducir la necesidad de supervisión directa. Implementar herramientas como plataformas de cobranza automatizada, inteligencia artificial para scoring crediticio y comunicación digital asincrónica reduce los costos entre un 40% y 60%, dependiendo del grado de madurez tecnológica de la empresa (Gómez, 2022). Asimismo, la digitalización mejora la escalabilidad del negocio sin requerir incrementos proporcionales en personal, lo que incrementa el margen operativo (BID, 2021)

Eficiencia Operativa en Servicios Financieros

La eficiencia operativa en el ámbito financiero se refiere a la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, con el objetivo de minimizar costos. (Kaplan R. S., 2004) señalan que indicadores como el costo por cobranza, productividad por agente y recuperación promedio permiten medir la efectividad de los procesos internos. En este contexto, la automatización es clave para reducir costos y mejorar el rendimiento del personal mediante un seguimiento más eficiente de las actividades.

Economía Digital y Nuevos Modelos de Negocio

La economía digital ha revolucionado los modelos operativos, especialmente en sectores intensivos en mano de obra como la cobranza. (Valencia M. &., 2023) afirman que la digitalización impulsa modelos B2B apoyados en servicios como SaaS y plataformas digitales, permitiendo escalar con menores costos marginales. Esta transformación exige rediseñar estructuras internas para adaptarse a las exigencias del entorno digital y mantenerse competitivos.

Gestión del Cambio Organizacional

La transformación digital implica gestionar cambios internos profundos. (Lewin, 1951) propone un modelo de tres etapas: descongelar, cambiar y recongelar, mientras que (Kotter, 1996) plantea ocho pasos que incluyen crear sentido de urgencia y desarrollar una visión estratégica. Ambos modelos destacan el liderazgo, la comunicación efectiva y la capacitación como claves para una transición exitosa, especialmente en empresas financieras donde hay resistencia al cambio.

Marco Normativo para Cobranzas en Ecuador

En Ecuador, el marco legal que regula las cobranzas está disperso en varias leyes:

(Asamblea Nacional del Ecuador, s.f.) en su Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación:

Art. 50: Suspende cobros durante la protección concursal.

Art. 52: Establece condiciones para la reestructuración de pasivos.

(Asamblea Nacional del Ecuador., 2014) en la Ley de Compañías menciona:

Art. 387: El liquidador debe cobrar créditos y saldos adeudados.

(Asamblea Nacional del Ecuador. , 2014) en su Ley Orgánica para el Fortalecimiento del Sector Societario y Bursátil:

Art. 93: Limita aranceles por cesión de derechos a 0.5% de una RBU.

Art. 61: Regula titularización de derechos de cobro.

Ley de Defensa del Consumidor (2000):

Art. 49: Prohíbe la coacción, difamación o amenazas en cobros.

Art. 47: Requiere información clara en sistemas de crédito.

Art. 78: Prohíbe cobros durante suspensión del servicio.

(Asamblea Nacional del Ecuador, 2021) dicta en la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales:

Art. 77: Designa autoridad de protección de datos.

Octava Disposición: Prohíbe cobros por entrega de datos propios.

Aspectos Legales de la Digitalización en Cobranzas

La digitalización debe respetar la normativa vigente en protección de datos y derechos del consumidor:

Por la Ley de Protección de Datos Personales, (Asamblea Nacional del Ecuador., 2021):

Art. 7: Define cuándo el tratamiento de datos es legítimo.

Art. 8: Establece requisitos para el consentimiento informado.

Art. 23: Reconoce el derecho a la educación digital.

Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos:

Art. 2: Reconoce jurídicamente los mensajes de datos.

Art. 5: Establece principios de confidencialidad.

En cuanto a la Ley Orgánica del Consumidor (Asamblea Nacional del Ecuador. , 2010)

Art. 6: Valida los mensajes de datos como prueba escrita.

Norma de Digitalización de Documentos de la DINARDAP:

Art. 1: Regula la digitalización segura, auténtica y verificable de documentos físicos.

Transformación Digital como Ventaja Competitiva

La transformación digital fortalece la competitividad de las empresas de cobranza, mejorando indicadores como eficiencia, rentabilidad y recuperación de cartera. Según la teoría de recursos y capacidades (TRC), la ventaja competitiva proviene de recursos únicos e inimitables. (Pulido, 2010) sostiene que:

“Hablar de competitividad implica que las organizaciones tengan la capacidad de poder

competir con otras empresas desarrollando u ocupando una posición relativa superior frente a las mismas” (p. 54). Digitalizar procesos permite ofrecer experiencias personalizadas, automatizar la gestión y adaptarse con rapidez. La TRC propone que estas capacidades internas, como algoritmos predictivos o plataformas automatizadas, sean sostenibles, inimitables y escalables. (Oviedo, 2013)destacan: “Las Tecnologías de Información y Telecomunicaciones (TIC) han impactado en los resultados de las empresas de diversas maneras...” (p. 127).

Modelos de Madurez Digital (DX)

Los modelos de madurez digital permiten evaluar qué tan avanzada está una organización en el uso de tecnologías. (Ochoa, 2016) explica que:

“La transformación digital lleva a la construcción de nuevos modelos de negocio y la explotación de nuevas oportunidades” (p. 574).

El modelo del MIT (Digital Maturity Model) evalúa dos dimensiones: intensidad digital e intensidad de gestión. Sus niveles son:

1. Principiantes digitales
2. Orientadas por la moda
3. Conservadores digitales
4. Digital masters

(Candriani, 2021)señala que las organizaciones que alcanzan el nivel 4 logran integrar completamente la transformación digital y mantener una ventaja sostenida.

Riesgos de la Transformación Digital

Según (Navarrete, 2019) la transformación digital, enmarcada en conceptos como la “Industria 4.0” o la “Sociedad 5.0”, representa un cambio profundo en las dinámicas productivas y organizacionales contemporáneas. Sin embargo, este proceso no está exento de riesgos, especialmente cuando no se acompaña de una adecuada institucionalización jurídica y laboral. Como señala el texto analizado, uno de los principales desafíos consiste en evitar que la conectividad digital permanente derive en una disponibilidad total de las personas trabajadoras, lo cual diluye las fronteras entre el tiempo de trabajo y el tiempo personal, generando condiciones propicias para el agotamiento físico y mental.

En este contexto, emerge una nueva forma de auto explotación, caracterizada por una aparente libertad laboral que, en realidad, encubre una falta de alternativas y una presión constante por el máximo rendimiento. Este fenómeno configura lo que algunos autores denominan "sociedades neuróticas del trabajo", donde el compromiso productivo se vuelve desproporcionado y autodestructivo.

Otro riesgo relevante es la posible regresión a condiciones laborales precarias, similares a las de la primera revolución industrial, como jornadas extensas, bajos salarios, y escasa protección social. Lejos de mejorar el bienestar del trabajador, la creación de empleo digital sin garantías mínimas puede traducirse en formas modernas de explotación laboral.

Asimismo, se advierte sobre la deshumanización del trabajo, donde la persona que presta servicios corre el riesgo de ser tratada como una simple mercancía dentro del engranaje digital.

Esta lógica atenta no solo contra la dignidad humana, sino también contra la salud integral del trabajador.

La informatización intensiva de los procesos, además, está generando una "sociedad del cansancio digital", en la que el rendimiento se maximiza a costa de la salud física y mental de quienes participan en ella. Si bien el crecimiento del empleo en el entorno digital es innegable, esto no garantiza una mejora proporcional en las condiciones laborales. De hecho, los costes de adaptación digital suelen implicar una pérdida de seguridad respecto a la jornada laboral, el salario, la protección social y las identidades colectivas.

Finalmente, resulta significativa la constatación de que la sobrecarga digital es ya reconocida como un riesgo psicosocial en el ámbito judicial, al menos en el contexto español. Ello implica que las organizaciones están obligadas a evaluar y adoptar medidas de protección que aseguren una exposición digital proporcionada, tanto durante como fuera del horario laboral.

En síntesis, la transformación digital no debe entenderse únicamente como un avance tecnológico, sino como un proceso complejo que requiere una gestión ética, jurídica y social que garantice la protección de los derechos laborales, la salud biopsicosocial y la dignidad de las personas trabajadoras.

Tabla 4**Relación de contenidos**

TEMA:	Optimizar la rentabilidad mediante una estrategia de cobranza digital		
PLAN DE ACCIÓN			
Nº	Actividad	Estrategia	Objetivo Específico
1	Evaluación de la rentabilidad operativa y las tasas de recuperación histórica	2	1 y 2
2	Evaluación del uso actual de tecnología y herramientas digitales en el proceso	3	3
3	Análisis los procesos actuales de cobranza e identificar brechas de eficiencia	3	3
4	Análisis de los costos operativos asociados a la cartera de mora temprana	1	1
5	Evaluación de la eficiencia de los canales de cobranza mediante KPIs operativos	5	5
6	Análisis de los indicadores de desempeño utilizados actualmente en la gestión operativa	6	6
7	Análisis de la segmentación de deudores de la cartera de mora temprana	4	4
8	Análisis comparativo del escenario pre y post implementación de transformación digital	7	7

Nota: Tabla de plan de acción

Metodología Utilizada

Para el desarrollo de la parte técnica de la propuesta, se aplicará una metodología de análisis cuantitativo y comparativo, basada en la evaluación de indicadores financieros y operativos de la empresa Intercobros Cía. Ltda. La metodología incluye el uso de análisis histórico para examinar la rentabilidad operativa y las tasas de recuperación de cartera de los últimos períodos, lo cual permitirá establecer una línea base. Se utilizarán indicadores clave de rendimiento (KPIs) como eficiencia en la cobranza, margen operativo, costos por canal y segmentación de deudores, a fin de identificar brechas en los procesos actuales.

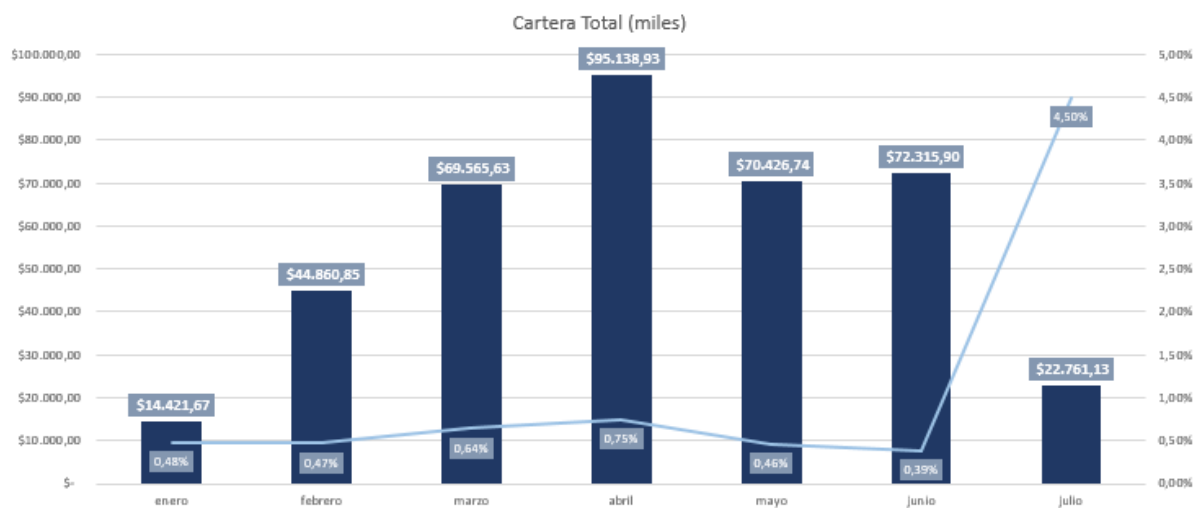
Adicionalmente, se implementará una técnica de benchmarking interno, para evaluar el uso actual de tecnología en la gestión operativa y establecer comparativos pre y post implementación de herramientas digitales. Se aplicarán modelos como el análisis de brechas (gap analysis), evaluación de procesos y análisis costo-beneficio para cada una de las etapas. Finalmente, se desarrollará una simulación financiera que contraste escenarios con y sin transformación digital, lo cual permitirá visualizar el impacto potencial en la rentabilidad, optimización de recursos y mejora en los niveles de recuperación de cartera.

Análisis técnico

1. Evaluación de la rentabilidad operativa y las tasas de recuperación histórica

Figura 5

Rentabilidad operativa vs. tasa de recuperación



Nota: Gráfico que evidencia las estrategias planteadas para la investigación.

Tabla 5**Evolución de ingresos operativos**

FECHA	INGRESO	CARTERA RECUPERADA	CARTERA TOTAL	TASA DE RECUPERACIÓN
enero	\$692,24	\$69.224,00	\$14.421.666,67	0,48%
febrero	\$2.108,46	\$210.846,00	\$44.860.851,06	0,47%
marzo	\$4.452,20	\$445.220,00	\$69.565.625,00	0,64%
abril	\$7.135,42	\$713.542,00	\$95.138.933,33	0,75%
mayo	\$3.239,63	\$323.963,00	\$70.426.739,13	0,46%
junio	\$2.820,32	\$282.032,00	\$ 72.315.897,44	0,39%
julio	10.242,51	\$1.024.251,00	\$ 22.761.133,33	4,50%

Nota: Evolución de los ingresos operativos de la cartera de mora temprana de enero a junio, año 2025.

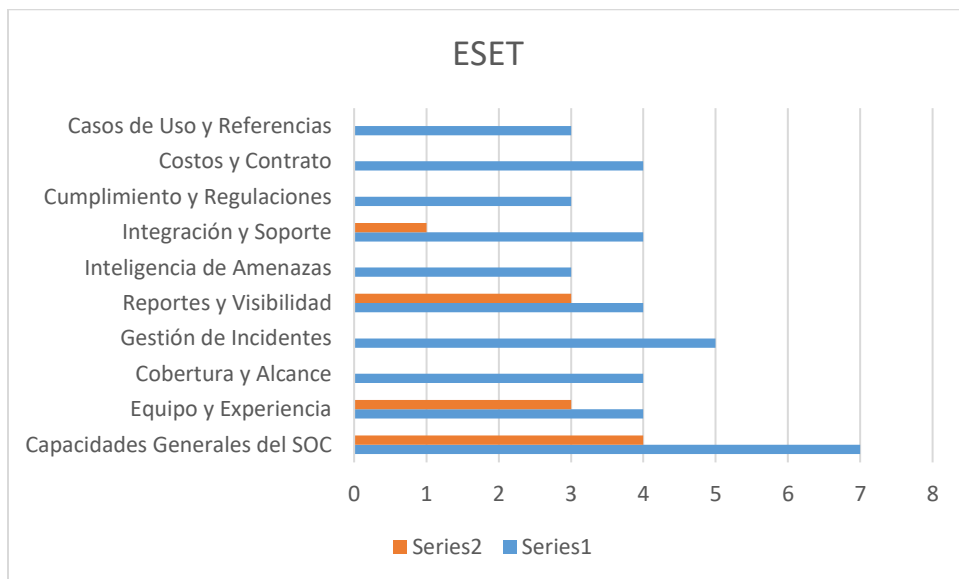
Del análisis de la cartera de mora temprana se observa que la tasa promedio de recuperación mensual se sitúa en torno al 0,53%, lo cual resulta bajo considerando el volumen total de cartera gestionada. El mes con mejor desempeño fue julio, con una tasa de recuperación del 4,50%, lo cual se debe a una gestión de cartera de mora temprana nueva. En contraste, junio reflejó la tasa más baja, con apenas un 0,39%, indicando una eficiencia limitada en la gestión de cobranza durante ese período. La variabilidad de los resultados mensuales evidencia una falta de consistencia operativa en los procesos de recuperación. Esta dispersión refuerza la necesidad de

rediseñar el modelo de cobranza mediante la implementación de herramientas digitales, que permitan mejorar la trazabilidad, automatización, análisis de datos y control efectivo sobre la gestión de mora temprana. Una intervención tecnológica orientada al análisis predictivo y la gestión proactiva podría generar mayor estabilidad y eficiencia en las tasas de recuperación.

2. Evaluación del uso actual de tecnología y herramientas digitales en el proceso

Figura 6

Evaluación del uso actual de tecnología en los procesos actuales



Nota: Evaluación de la herramienta tecnológica ESET en el uso e impacto actual en la empresa.

Evaluación del Uso Actual de Herramientas Tecnológicas y Capacidades del Proveedor SOC – ESET

Luego de revisar los criterios establecidos para evaluar las capacidades de un SOC (Security Operations Center), se concluye que el proveedor ESET actualmente cumple con aproximadamente el 15% de los requerimientos clave definidos en el checklist.

A continuación, se resumen los principales hallazgos:

Aspectos Positivos

- El SOC opera de forma continua, las 24 horas, los 7 días de la semana, los 365 días del año, lo cual es un requisito básico pero fundamental.
- Se reporta que el equipo cuenta con al menos 7 analistas, y se confirma la existencia de capacidades para la contención remota de incidentes.
- También se dispone de acceso a consola en tiempo real por parte del cliente, así como reportes con indicadores clave de rendimiento (KPIs) de seguridad.

Aspectos por Mejorar

- No se especifica qué tecnologías SIEM o SOAR están en uso, ni se detalla la arquitectura técnica del monitoreo. Esta información es crítica para evaluar el nivel de automatización y la capacidad de respuesta ante incidentes complejos.
- Tampoco se ha confirmado la integración con plataformas en la nube (AWS, Azure, GCP), ni la cobertura sobre aplicaciones empresariales o entornos OT/IoT.
- No se detallan procesos relevantes como el manejo de incidentes, escalamiento, reportes post-mortem o planes de remediación.

- El cumplimiento con normas como ISO 27001, PCI-DSS, HIPAA o GDPR no está evidenciado, ni se menciona si ofrecen soporte en auditorías o generación de evidencia.
- En cuanto a aspectos comerciales, no se ha recibido información sobre modelo de facturación, acuerdos de nivel de servicio (SLA), ni testimonios o referencias que validen la calidad del servicio ofrecido.

ESET cuenta con algunos elementos básicos bien establecidos, como personal especializado, operación continua y capacidades de contención remota. Sin embargo, existe una falta considerable de documentación o evidencia respecto a herramientas específicas, cobertura tecnológica, procesos internos y cumplimiento normativo. Esto dificulta tener una visión clara del alcance real del servicio y limita la posibilidad de considerarlo una solución SOC madura o integral en este momento.

Se recomienda solicitar información más detallada sobre sus herramientas, procesos de respuesta, cumplimiento legal y referencias de clientes actuales para poder realizar una evaluación completa y tomar una decisión informada.

3. Análisis los procesos actuales de cobranza e identificar brechas de eficiencia

Actualmente, el proceso de cobranzas se basa en una estrategia multicanal que incluye envíos frecuentes por WhatsApp, SMS, correo y llamadas, utilizando también bots para agilizar el contacto con los clientes. Siempre se mantiene una comunicación cordial y enfocada en dar soluciones, lo cual ayuda a que el cliente se sienta acompañado y no presionado.

Puntos positivos:

- Se utilizan varios canales de contacto, lo que aumenta las posibilidades de respuesta.

- El uso de automatización (bots) ahorra tiempo y permite cubrir a más clientes.
- El trato es amigable y personalizado, lo que mejora la relación con los clientes.

Aspectos de mejora:

- La información de cada canal no siempre está centralizada, lo que complica el seguimiento.
- A veces no se segmenta a los clientes por tipo de deuda o comportamiento.
- Faltan métricas claras para saber qué canal o estrategia funciona mejor.
- Los mensajes automáticos podrían estar mejor conectados con opciones de pago directo.

Recomendaciones:

- Usar un sistema que junte toda la información en un solo lugar (CRM o similar).
- Clasificar mejor a los clientes para personalizar los mensajes.
- Medir qué canal funciona mejor (bot, llamada, WhatsApp, etc.).
- Agregar links de pago en los mensajes para que el cliente pueda resolver más fácil.

4. Análisis de los costos operativos asociados a la cartera de mora temprana

Tabla 6

Análisis de los costos operativos de la tarjeta de mora temprana

Costos Variables		Costos Fijos	
Licencia	\$ 48,81	Arriendo	\$ 283,80
Taurus	\$ -	Luz	\$ 66,00
Robot	\$ 15,00	Sueldo	\$ 6.270,00
Mail	\$ 7,41	Internet	\$ 88,00
SMS	\$ 10,00	Total	\$ 6.707,80
Comisión	\$ 50,00		
Total	\$ 131,22	Costos Fijos Totales	\$ 6.707,80
# Ejecutivos	11		
Costos Variables Totales	\$ 1.443,42	Costos Totales	\$ 8.151,22

Nota: Listado de los costos variables y fijos por concepto de costos operativos en cartera de mora temprana.

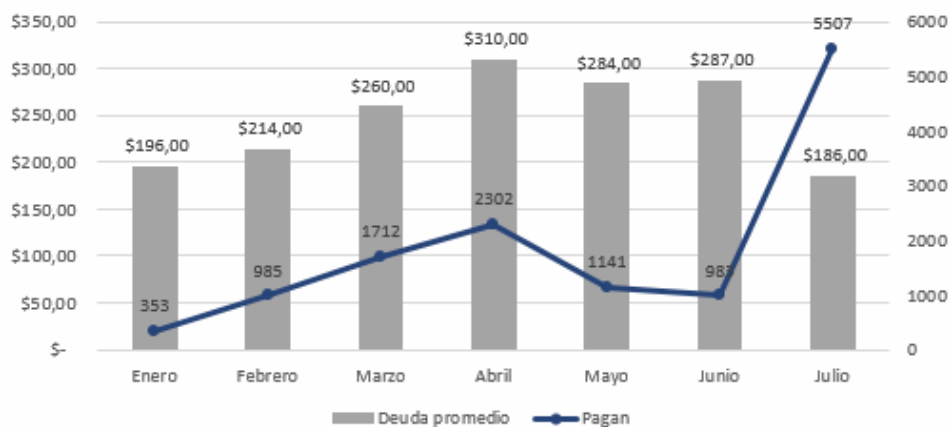
El análisis de costos de la cartera de mora temprana evidencia un desbalance significativo entre los ingresos generados y los costos operativos incurridos. Los costos variables por ejecutivo ascienden a USD 131,22 mensuales, lo que representa un total mensual de USD 1.443,42 considerando los 11 ejecutivos en funciones. Por otro lado, los costos fijos, que incluyen arriendo, servicios básicos y sueldos, alcanzan un valor de USD 6.707,80, llevando el costo total mensual del área a USD 8.151,22. Al comparar estos costos con los ingresos

obtenidos por gestión de cartera (como se evidenció en la tabla anterior, donde en la mayoría de los meses los ingresos no superan los USD 3.500), se concluye que el área opera con una rentabilidad negativa. Esta situación compromete la sostenibilidad de la operación, ya que los egresos superan ampliamente a los ingresos. En consecuencia, se justifica la necesidad de rediseñar el modelo operativo incorporando soluciones tecnológicas que permitan automatizar tareas repetitivas, reducir la dependencia del recurso humano y maximizar el retorno sobre los procesos de recuperación de cartera, optimizando así la estructura de costos.

5. Evaluación de la eficiencia de los canales de cobranza mediante KPIs operativos

Figura 7

Comparación de la deuda promedio vs. pagos realizados por
Deuda promedio vs. pagos realizados



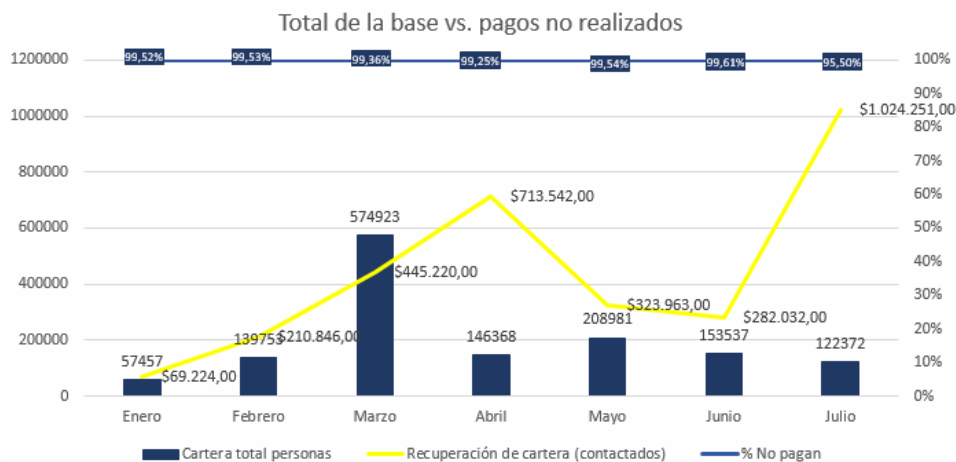
Nota: Comparación de la deuda promedio de clientes contra lo que los mismos pagan, de enero a julio, año 2025.

Este gráfico representa la deuda promedio vs. los pagos realizados dentro del 2025. Se puede visualizar, como los pagos aumentan en el transcurso del año, hasta abril donde tenemos

un primer pico con 2302 pagos realizados, con un promedio de \$310 por pago. Sin embargo, los pagos se destacan en julio, con 5507 pagos realizados, con un pago promedio de \$186.

Figura 8

Comparación de la deuda total vs. pagos no realizados



Nota: Comparación de la deuda total que mantienen los clientes contra los pagos que no realizan, desde enero a julio, año 2025.

En este gráfico, se puede visualizar el total de la base dentro de la gestión de cartera de mora temprana, durante el 2025 vs. el total de pagos no realizados. Es importante notar, que a medida que el total de recuperación aumenta, el porcentaje de clientes que no pagan disminuye. En promedio durante todo el 2025, el promedio de recuperación de cartera fue menor al 1%, a excepción de julio, donde la recuperación de cartera fue mayor al 4%, esto representa un récord en la recuperación, con un total de \$1.024,251 recuperados.

6. Análisis de los indicadores de desempeño utilizados actualmente en la gestión operativa

Tabla 7

Comparativo de Meta vs. Resultados de recuperación de cartera

Recupero/Meta Objetivo		
Meta	Resultado	Cumplimiento
100%	55%	55%
100%	85%	85%
100%	87%	87%
100%	20%	20%
100%	87%	87%
100%	94%	94%
100%	34%	34%
100%	89%	89%
100%	42%	42%
100%	89%	89%

Nota: Análisis comparativo de meta vs resultado operativo por operativo.

El análisis de los indicadores de desempeño utilizados en la gestión operativa de recuperación muestra una dispersión significativa en el cumplimiento de metas por parte del equipo. Aunque el promedio general de cumplimiento es del **89,25%**, este valor esconde una marcada polarización: algunos usuarios superan con creces sus

metas (como A. Caisa con 206,33% o R. Privadeneira con 226,84%), mientras que otros no alcanzan ni el 50% de cumplimiento.

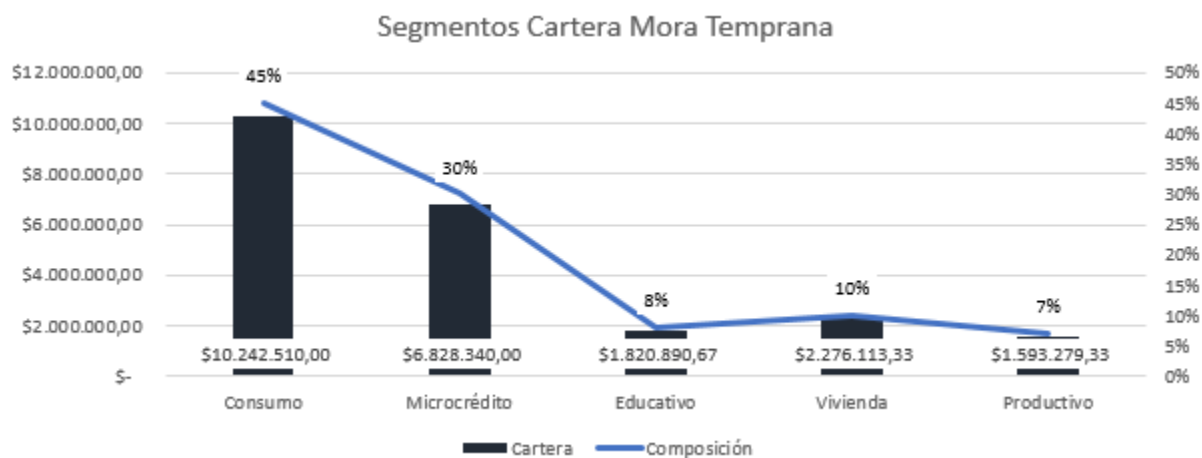
Este desbalance puede reflejar diferencias importantes en la asignación de cartera, capacidad operativa, o incluso en la efectividad de las estrategias individuales de cobranza. La falta de homogeneidad también indica una posible ausencia de control o monitoreo eficaz de los KPIs de desempeño, lo cual podría estar afectando negativamente la eficiencia colectiva del área. Además, la gran dispersión sugiere que, si bien existen perfiles altamente productivos, también hay brechas importantes que podrían ser abordadas mediante capacitación, ajustes en la asignación de metas, o incorporación de tecnología de soporte.

Este tipo de indicador debe ser monitoreado de forma continua, ya que constituye una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas, tanto a nivel de incentivos individuales como para el rediseño del modelo operativo

Análisis de la Segmentación de Cartera de Mora Temprana

Figura 9

Segmentación de cartera de mora temprana



Nota: Herramienta para visualizar como se compone la cartera de mora temprano de enero a julio del 2025.

La cartera de mora temprana ha sido segmentada en cinco categorías según el tipo de producto financiero: consumo, microcrédito, educativo, vivienda y productivo. De acuerdo con los datos proporcionados para el mes de junio, el valor total de la cartera asciende a \$22.761.133,33, distribuido según la composición porcentual indicada.

Tabla 8**Comparativo de Meta vs. Resultado de recuperación de cartera**

Segmento	Composición	Cartera
Consumo	45%	\$ 10.242.510,00
Microcrédito	30%	\$ 6.828.340,00
Educativo	8%	\$ 1.820.890,67
Vivienda	10%	\$ 2.276.113,33
Productivo	7%	\$ 1.593.279,33

Nota: Composición de la cartera de mora temprana.

El segmento de consumo representa el 45% de la cartera, con un valor superior a los \$10 millones, lo que indica que es el foco principal de la gestión de cobranza. Le sigue el segmento de microcrédito con un 30% (alrededor de \$6,8 millones), también con un peso importante dentro del portafolio de mora.

Los segmentos educativos (8%), vivienda (10%), y productivo (7%), aunque de menor peso individual, representan en conjunto el 25% de la cartera total. Esto implica que, aunque no son los segmentos más voluminosos, su análisis no debe ser descuidado, especialmente en el caso del educativo, que puede estar vinculado a compromisos institucionales o subsidios.

La visualización gráfica permite identificar de forma clara que las acciones de recuperación deben estar priorizadas hacia los productos de consumo y microcrédito. Estos

concentran el mayor valor en mora y podrían tener el mayor impacto en la rentabilidad operativa si se implementan estrategias digitales de cobranza dirigidas a estos segmentos.

7. Análisis comparativo del escenario pre y post implementación de transformación digital

La empresa InterCobros Cía. Ltda., en su estado actual, presenta una estructura operativa tradicional caracterizada por una alta dependencia del recurso humano, procesos manuales, y limitaciones tecnológicas. Esta situación ha dado lugar a una baja eficiencia operativa y márgenes de rentabilidad reducidos. La incorporación de una herramienta como Genesys Cloud transforma este panorama al digitalizar y automatizar múltiples procesos de gestión de cartera de mora temprana.

Genesys Cloud permite la integración omnicanal (voz, chat, correo, WhatsApp), el enrutamiento inteligente de interacciones, análisis en tiempo real y automatización de tareas repetitivas. Estas funcionalidades no solo reducen la carga operativa directa, sino que mejoran la experiencia del cliente, la tasa de contacto y la resolución en el primer contacto.

A partir del análisis comparativo entre el escenario previo y posterior a la implementación de la transformación digital, se evidencian mejoras significativas en los indicadores clave de gestión. En primer lugar, el margen operativo experimenta un incremento notable, pasando del 2.29% al 10%, lo cual representa un crecimiento del 336.68%, reflejando una mayor eficiencia en la operación y un aprovechamiento más efectivo de los recursos.

El flujo de efectivo, que en el escenario previo se encontraba en un nivel negativo de USD -14,370, mejora sustancialmente al alcanzar un valor estimado positivo de USD 5,600, lo

cual representa una recuperación financiera de aproximadamente el 139%. Este cambio sugiere un impacto directo de la digitalización en la rentabilidad operativa de la organización.

Asimismo, la tasa promedio de recuperación mensual muestra una mejora considerable, al aumentar del 0.53% al 2.25%, lo que equivale a una variación del 324.52%. Este crecimiento se asocia al uso de herramientas digitales que optimizan la segmentación de cartera, el monitoreo en tiempo real y la asignación eficiente de recursos.

En cuanto a los costos operativos mensuales, se observa una disminución del 40%, reduciéndose de USD 8,151.22 a USD 4,890, gracias a la automatización de procesos y la reducción de tareas manuales. Esta reducción tiene un efecto directo en la sostenibilidad económica de la operación.

Finalmente, el tiempo promedio de atención por cliente se reduce drásticamente de 345 a 30 segundos, lo cual representa una mejora del 91.30%. Esta eficiencia operativa no solo incrementa la productividad por agente, sino que también mejora la experiencia del cliente.

En conjunto, estos resultados confirman que la transformación digital, implementada mediante la herramienta Genesys Cloud, genera mejoras cuantificables en eficiencia, rentabilidad y calidad operativa.

Tabla 9**Comparativo de escenario pre y post implementación tecnológica**

Indicador	Escenario Pre	Escenario Post
Margen Operativo (%)	2.29	10.00
Flujo de Efectivo (USD)	-14,370.00	5,600.00
Tasa de Recuperación (%)	0.53	2.25
Costo Operativo Mensual (USD)	8,151.22	4,890.00
Tiempo de Atención por Cliente (Segundos)	345.00	30.00

Nota: Análisis de rentabilidad pre y post implementación tecnológica.

Costos Estimados de Implementación de Genesys Cloud

El análisis de costos considera la adopción del plan Genesys Cloud CX 3, que incluye funcionalidades de voz, canales digitales y gestión del rendimiento de agentes (WEM). La simulación se basa en la necesidad operativa de 11 agentes, cada uno con acceso a herramientas que permiten automatizar tareas, monitorear KPIs y gestionar interacciones en tiempo real.

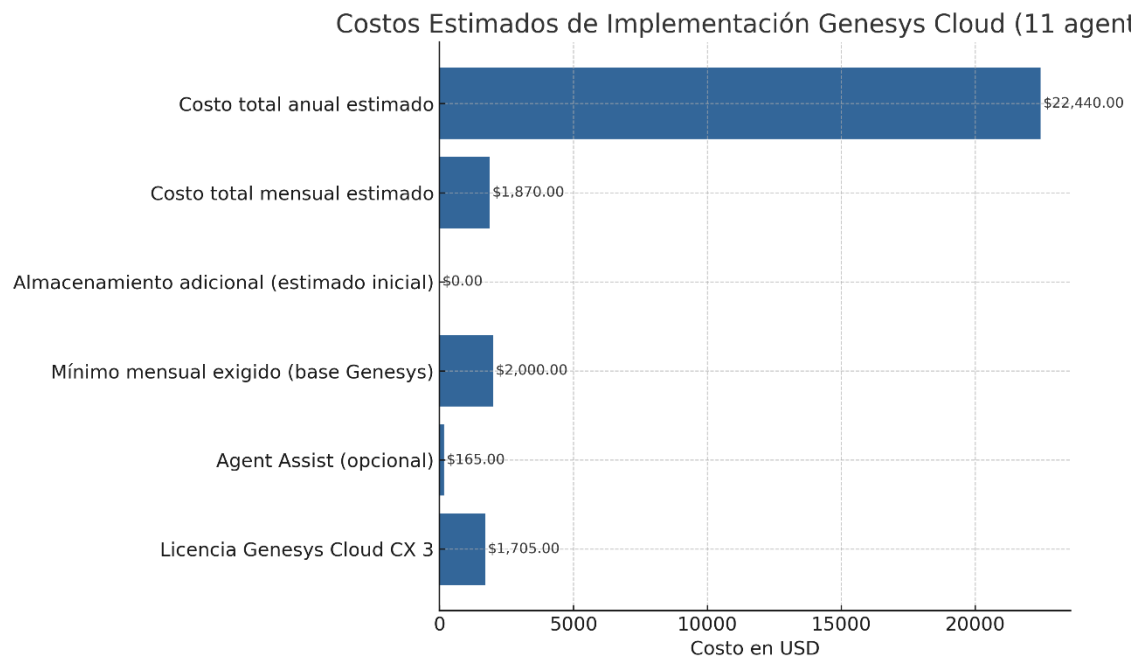
El costo mensual por licencia es de USD 155 por agente. Además, se incluye la funcionalidad opcional de Agent Assist, que utiliza inteligencia artificial para asistir en las interacciones, con un valor de USD 15 adicionales por agente. Esto da un total mensual estimado de USD 1,870 y un total anual proyectado de USD 22,440. Este valor se compara con el costo mensual actual de

USD 8,151.22, que incluye sueldos, servicios básicos y otros costos fijos asociados a una operación manual. La implementación de Genesys permitiría una reducción de aproximadamente un 77% en los costos operativos mensuales.

La siguiente tabla presenta una estimación detallada de los costos mensuales y anuales que implicaría la adopción de la plataforma Genesys Cloud CX 3 para 11 agentes operativos. Incluye licencias principales, funcionalidades opcionales como asistencia automatizada, y observaciones relacionadas al modelo de facturación mensual mínimo estipulado por el proveedor.

Figura 10

Costos estimados de implementación de Genesys Cloud



Nota. Elaboración propia con base en datos públicos de Genesys (2025).

Análisis del Retorno sobre la Inversión (ROI)

El Retorno sobre la Inversión (ROI) constituye un indicador financiero clave para evaluar la rentabilidad de una inversión determinada. En el contexto de la transformación digital de la empresa InterCobros, este análisis permite cuantificar el beneficio económico neto derivado de la implementación de la herramienta Genesys Cloud. Su cálculo se fundamenta en la comparación entre los beneficios obtenidos y la inversión realizada durante un período anual, permitiendo determinar si la decisión estratégica resulta financieramente sostenible y eficiente (Gitman & Zutter, 2015). La inversión anual estimada para implementar Genesys Cloud asciende a USD 22,440, considerando la contratación de licencias para 11 agentes, incluyendo costos por usuario, configuración inicial, mantenimiento y soporte técnico. Este valor representa un compromiso presupuestario razonable en comparación con los beneficios proyectados.

Como beneficios económicos estimados, se llega a estimar:

1. Ahorro en costos operativos: Antes de la transformación digital, el costo mensual de operación ascendía a USD 8,151.22. Con Genesys Cloud, dicho costo se reduce a USD 1,870 mensuales, lo que representa un ahorro mensual de USD 6,281.22 y un ahorro anual de USD 75,374.64.

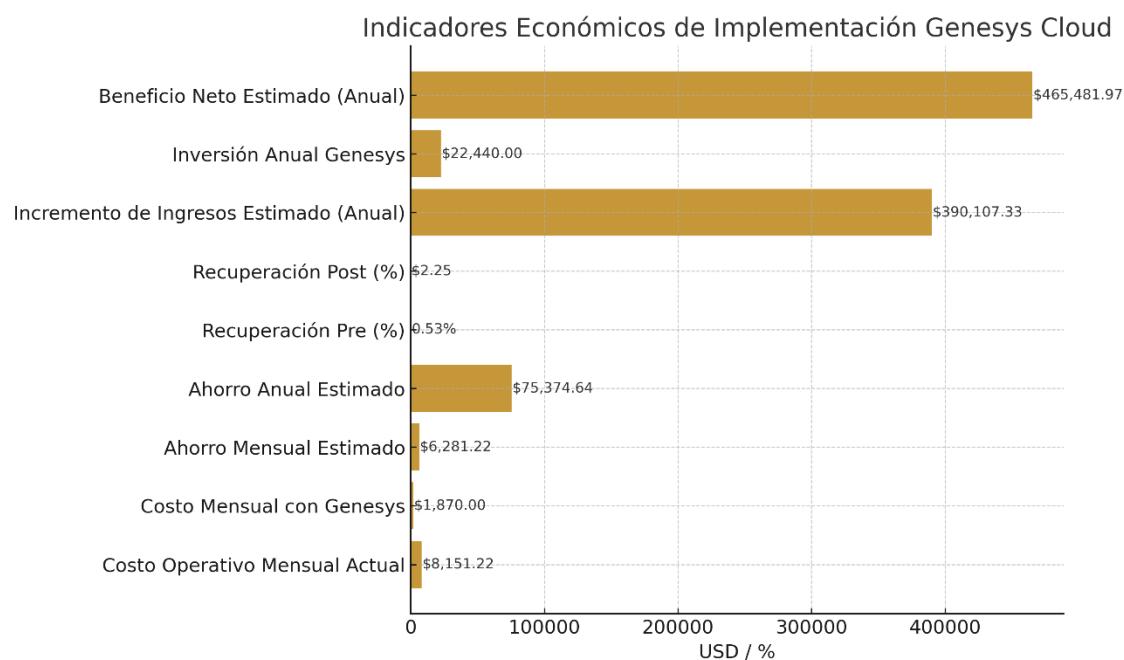
2. Incremento en ingresos por recuperación de cartera: La tasa promedio de recuperación mensual se estima que aumente del 0.53% al 2.25%. Este cambio proyecta un ingreso adicional anual de USD 390,107.33, gracias a la mayor eficiencia operativa y capacidad predictiva del sistema.

Cálculo del ROI

El ROI se calcula mediante la fórmula: $ROI = (\text{Beneficio neto} / \text{Inversión}) \times 100$. Donde el beneficio neto anual asciende a USD 465,481.97, sumando el ahorro en costos y el incremento en ingresos. Comparado con una inversión anual de USD 22,440, el ROI proyectado es del 2,074.5%. Este valor indica que, por cada dólar invertido, se recuperan más de veinte veces su valor.

Figura 11

Indicadores económicos y ROI



Nota. Elaboración propia con base en datos simulados sobre cartera de mora temprana de InterCobros.

CAPÍTULO 6

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

1. Recursos

En cuanto a recursos se refiere, son todos los medios que han intervenido para la investigación. Por tanto, es importante mencionar:

Recursos académicos:

Recursos Humanos:

- INTERCOBRO
- Alisson Castrillón
- Justin Tatchiana
- Mazsiel Carolina Salazar Erazo
- María Isabel Pozo Velasco
- Joaquín Eliecer Chiriboga Moshenek
- John Alexander Clavijo Polania

Recursos Materiales:

- Computadores
- Papelería
- Celulares

- Servicios básicos

Recursos Tecnológicos:

- Excel
- Word
- PowerPoint
- Internet
- Zoom

Recursos de Implementación

Para la fase de implementación del proyecto, se requieren los siguientes recursos, los cuales permitirán llevar a cabo la puesta en marcha de la propuesta de manera eficiente:

- Software: Licencia de Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint)
- Herramienta de videoconferencia: Zoom (licencia mensual)
- Equipos: Computadoras portátiles y dispositivos móviles
- Servicios: Internet de alta velocidad
- Asesoría profesional para implementación

Recursos Financieros:

Al tratarse de recursos financieros, se presenta la siguiente tabla que contiene los gastos incurridos para la ejecución del proyecto, la misma detalla de manera minuciosa los recursos

necesarios y los costos de estos. Esta herramienta proporciona al equipo una vista clara y ordenada de los recursos financieros asignados al proyecto. Se reparte en dos tipos de presupuestos: académico y de implementación.

Por tanto, a continuación, se detalla el presupuesto incurrido en la parte académica del proyecto:

Tabla 10

Presupuesto Académico

Ítems	Valor		Financiación		
	Valor Unitario	Cantidad	Empresa	Estudiante	Total
Bibliografía					
Internet	\$45	4 meses		X	\$180
Suministros de oficina	\$1	6 estudiantes		X	\$6
Servicios Básicos	\$20	4 meses		X	\$80
VIAJES Y VIÁTICOS					
Pasajes	\$0.70	32		X	\$22.40
Total					\$288.40

Nota: Composición de costos por conceptos académicos.

En lo correspondiente a internet, se toma en cuenta que el plan básico de internet para todos los 6 estudiantes y son cuatro meses debido a que el semestre inicia en el mes de mayo y culmina en agosto. En cuanto a suministros de oficina se refiere a las hojas, lápices y esferos que se han adquirido para llevar a cabo la investigación y recopilación de información importante, se toma en cuenta un solo valor ya que cada integrante del grupo indica que a este valor le aporta solo un dólar. El valor de servicios básicos es correspondiente al proporcional del consumo de

los seis alumnos en cuanto a la energía que se usa para carga de computadoras, uso del internet, impresiones, etc. Y por último en el valor reflejado en pasajes, se calcula dos visitas a la empresa por semana, suman un total de 32 viajes y a eso se toma dos buses para llegar al destino.

Continuando con el presupuesto incurrido al momento de implementación, se detallan los siguientes gastos:

Tabla 11

Presupuesto de implementación y Honorarios

Ítems	Valor		Financiación		
	Valor Unitario	Cantidad	Empresa	Estudiante	Total
Bibliografía					
Licencia Microsoft Office	\$13.00	4 meses	X		\$52.00
Licencia Zoom	\$16.99	4 meses	X		\$67.96
Computadoras	\$300.00	6 unidades		X	\$1800.00
Internet	\$45	4 meses		X	\$180.00
Licencia de Genesys Cloud	\$1870.00	4 mes	X		\$7480.00
Asesoría profesional / Honorarios	\$470	6 estudiantes/ 20 horas/ 4 meses	X		\$940.00
Total					\$10519.96

Nota: Composición de costos por concepto de implementación y honorarios del proyecto en la empresa.

Por el monto incurrido en la licencia de Microsoft Office, se toma en cuenta el valor mensual que corresponde a \$ 13.00 y teniendo en cuenta que el tiempo para la implementación es de cuatro meses, se considera el valor de \$52.00 dólares para este rubro. En cuanto a la licencia de la plataforma Zoom, esta se cancela de igual manera mensualmente por \$ 16.99, al ser cuatro meses se estima un valor de \$67.96. Por la licencia de Genesys Cloud, al ser esta necesaria desde el primer mes para su implementación, emite un valor \$7480.00. El internet se calcula de igual manera que en los gastos académicos. En cuanto a honorarios, el valor que se tomó como referencia es el salario básico unificado que se mantiene en Ecuador que corresponde a \$470.00 por 240 por hora que da un valor por hora de \$1.96, este valor se multiplica por las horas que se han dedicado al estudio del proyecto (3 horas entre semana y 2 horas los fines de semana, 20 horas mensuales) con un valor de \$39.16, y esto por los cuatro meses de implementación con un valor de \$156.66 y por los seis estudiantes que realizan la investigación \$940.00

Cronogramas

Cronograma Académico

A continuación, se presenta el cronograma de actividades planificadas para el desarrollo de la investigación. Esa herramienta permite observar de manera gráfica y organizada las fases que se han asignado para la evolución del proyecto. Además, la distribución temporal garantiza un adecuado seguimiento y cumplimiento de los objetivos planteados, dando resultados eficientes en cada proceso.

Tabla 12 Cronograma Académico

Nº	Actividad	Responsable	Tiempo					Resultados Esperados	
			Mes	Semana					
				1	2	3	4		5
1	Antecedentes	Investigadores	Mayo		X				Obtener una visión completa y contextualizada del caso de estudio
2	Análisis de los involucrados	Investigadores	Mayo			X	X		Identificar a los actores clave del problema.
3	Matriz T	Investigadores	Mayo				X	X	Determinar de manera objetiva la problemática entorno a la investigación
4	Problemas y objetivos	Investigadores	Junio	X	X				Definir el problema principal y sus causas.
5	Análisis de alternativas	Investigadores	Junio			X	X		Evaluar posibles soluciones al problema encontrado.
6	Relación de contenidos	Investigadores	Junio				X		Establecer una estructura lógica que encadene el material generado para la investigación
7	La propuesta	Investigadores	Julio	X	X	X			Diseñar una solución concreta y evaluar la factibilidad de esta.
8	Aspectos Administrativos	Investigadores	Julio		X	X			Organizar y describir los elementos que intervienen con la investigación.
9	Conclusiones y recomendaciones	Investigadores	Agosto	X	X				Presentar hallazgos y sugerencias encontrados en la investigación.

Nota: Distribución de actividades académicas para concretar la investigación.

En cuanto a las actividades, todas se presentan en orden de acuerdo con lo enumerado para que el proyecto sea ordenado y mantenga una secuencia lógica. En cuanto a los antecedentes, se desarrollan en la primera semana de mayo, para identificar el escenario y la problemática que se maneja. Seguido por el análisis de involucrados donde se identifica las personas que se ven directamente involucrados en la investigación, este procedimiento se desarrolla en la segunda y tercera semana de mayo. La matriz T valida y profundiza la

problemática que se maneja actualmente y los escenarios posteriores, se ejecuta en la tercera y cuarta semana de mayo. Los problemas y objetivos se ven desarrollados en las primera y segunda semana de junio, formulando objetivos y ahondando en los mismos. Para el análisis de alternativas, que se lleva a cabo entre la segunda y tercera semana de junio, se evalúan posibles soluciones al problema. En la relación de contenidos de enlaza de manera lógica los temas para que sean comprensibles a la interpretación de cualquiera, esto se realiza durante la tercera y cuarta semana de julio. Para la propuesta que es finalmente donde se dicta una solución al problema y se evalúa esta propuesta de forma factible, se desarrolla para las primeras tres semanas de julio. En cuanto a los aspectos administrativos, que se llevan a cabo la cuarta semana de julio, se enlista los recursos que se utilizará para el desarrollo del proyecto. Y por último se dictan las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación durante la primera y segunda semana de agosto.

Es evidente que algunas actividades se llevan a cabo al mismo tiempo, pero esto no representa un atraso o un adelanto, por el contrario, son actividades complementarias que fortalecen a la investigación.

Cronograma de Implementación

El cronograma de implementación, distribuido en un periodo aproximado de cuatro meses, permite una transición ordenada desde la adquisición de software y licencias hasta la puesta en marcha final. Las fases iniciales, como la adquisición e instalación, se concentran en las dos primeras semanas. Posteriormente, la capacitación ocupa la fase central del cronograma, garantizando que todo el personal esté preparado antes de la implementación final. Este enfoque minimiza riesgos y asegura que las pruebas y ajustes sean realizados con suficiente anticipación.

Tabla 13 Cronograma de implementación

N°	Actividad	Responsable	Tiempo						Resultados Esperados
			Mes	Semana					
				1	2	3	4	5	
1	Adquisición de software y licencias	Equipo de TI	Septiembre	X	X				Se obtendrán todas las licencias y permisos necesarios para el uso legal del software, asegurando que cumpla con los requerimientos técnicos y funcionales del proyecto.
2	Instalación y configuración	Equipo de TI	Septiembre			X	X		El software será instalado y configurado correctamente en los sistemas designados, garantizando su integración adecuada con la infraestructura tecnológica existente.
3	Capacitación del personal	Consultor Externo (Equipo de Proyecto)	Octubre	X	X	X	X	X	El personal involucrado estará capacitado y familiarizado con el uso del software, pudiendo operar las funcionalidades básicas y resolver problemas comunes de manera autónoma.
4	Pruebas y ajustes	Consultor Externo (Equipo de Proyecto)	Noviennre	X	X	X	X		Se realizarán pruebas exhaustivas que permitirán identificar y corregir errores, además de realizar ajustes para optimizar el rendimiento y asegurar que el software cumpla con los objetivos planteados.
5	Implementación final	Consultor Externo (Equipo de Proyecto)	Diciembre	X	X	X	X	X	El software estará plenamente implementado y operativo, facilitando la mejora de procesos internos y contando con soporte técnico para garantizar su funcionamiento continuo y estable.

Nota: Distribución de actividades para implementación de Genesys Cloud para un aproximado de cuatro meses.

Partiendo por la adquisición de software y licencias, el equipo de TI será responsable de la adquisición del software y las licencias necesarias durante las primeras semanas de septiembre. Esta actividad consiste en identificar, seleccionar y comprar el software adecuado que cumpla con los requerimientos técnicos y funcionales del proyecto, asegurando que todas las licencias sean legales y estén debidamente registradas. El resultado esperado es obtener todas las licencias y permisos necesarios para el uso correcto y legal del software, garantizando así el cumplimiento normativo y técnico desde el inicio del proyecto. Siguiendo por la instalación y configuración, que corresponde a las últimas semanas de septiembre, el equipo de TI llevará a cabo la instalación y configuración del software en los sistemas designados. Esta actividad implica preparar los equipos, instalar el software y ajustar sus configuraciones para que se adapte a las necesidades específicas de la organización, además de asegurar la correcta integración con la infraestructura tecnológica existente. El resultado esperado es contar con un sistema instalado y configurado correctamente, listo para su uso y compatible con los sistemas actuales.

Para la capacitación del personal que se da durante todo octubre, el consultor externo y el equipo de proyecto serán responsables de capacitar al personal que utilizará el software. Esta capacitación incluirá sesiones teóricas y prácticas para que los usuarios se familiaricen con las funcionalidades básicas y avanzadas del sistema, así como la resolución de problemas comunes. El resultado esperado es que el personal esté completamente capacitado y pueda operar el software de manera autónoma y eficiente, garantizando así un buen uso y aprovechamiento de la herramienta. En cuanto a pruebas y ajustes se dan en noviembre, el consultor externo y el equipo de proyecto realizarán pruebas exhaustivas para verificar el correcto funcionamiento del software, identificar posibles errores o fallas y realizar los ajustes necesarios. Este proceso es

fundamental para asegurar que el software cumpla con los objetivos funcionales y técnicos planteados inicialmente. El resultado esperado es contar con un sistema optimizado, libre de errores críticos y ajustado para ofrecer el mejor desempeño posible.

Finalmente, en la implementación final que ocurre durante diciembre, el consultor externo y el equipo de proyecto llevarán a cabo la implementación final del software, poniendo el sistema en operación para los usuarios finales. Esta etapa incluye la supervisión del uso inicial, la resolución de inconvenientes y la provisión de soporte técnico para mantener la continuidad y estabilidad del servicio. El resultado esperado es que el software esté plenamente operativo, mejorando los procesos internos de la organización y asegurando un soporte adecuado para garantizar su funcionamiento continuo.

CAPÍTULO 7

Conclusiones

Del análisis de los costos operativos asociados a la gestión de la cartera de mora temprana se concluye que la empresa presenta un desbalance entre ingresos y egresos, lo que genera rentabilidad negativa en esta área. Este hallazgo confirma la necesidad de reducir costos mediante la automatización de procesos y una mejor asignación de recursos.

La evaluación de la rentabilidad operativa, considerando costos, ingresos y tasas de recuperación, evidenció que el margen operativo actual es bajo y que existe una alta variabilidad en la recuperación de cartera. Esto refleja la ineficiencia del modelo de cobranza tradicional y justifica la implementación de estrategias digitales que permitan mejorar la sostenibilidad financiera.

El análisis de los procesos operativos y tecnológicos a partir de indicadores clave de gestión (KPIs) mostró una baja eficiencia y heterogeneidad en el desempeño de los ejecutivos de cobranza. Por tanto, se concluye que la transformación digital acompañada de capacitación al personal constituye una alternativa viable para incrementar la productividad, estandarizar resultados y fortalecer la rentabilidad de la empresa.

Recomendaciones

Respecto al análisis de costos operativos asociados a la cartera de mora temprana, se recomienda implementar progresivamente herramientas digitales que automaticen tareas repetitivas y

reduzcan la dependencia del recurso humano. Esto permitirá optimizar la estructura de costos, mejorar el uso de los recursos disponibles y alcanzar un equilibrio entre ingresos y egresos.

En relación con la evaluación de la rentabilidad operativa, se sugiere adoptar un modelo de cobranza digital apoyado en segmentación de cartera, análisis predictivo y canales omnicanales.

Estas acciones contribuirán a incrementar la tasa de recuperación, estabilizar los flujos de efectivo y mejorar la sostenibilidad financiera de la empresa.

Respecto al análisis de procesos operativos y tecnológicos mediante KPIs, se recomienda establecer un sistema de monitoreo en tiempo real que permita medir la eficiencia de los ejecutivos y los canales de cobranza. Adicionalmente, se debe diseñar un plan de capacitación orientado al uso de nuevas tecnologías, con el fin de fortalecer las competencias del personal y asegurar una transición exitosa hacia la transformación digital.

Bibliografía

AECE. (2022). *Informe anual de operaciones 2021–2022*. Asociación de Empresas de Cobranza del Ecuador.

Asamblea Nacional del Ecuador. (s.f.). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*. Obtenido de Asamblea Nacional del Ecuador: <https://www.registroficial.gob.ec>

Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). *Ley Orgánica de Protección de Datos Personales*. Obtenido de Asamblea Nacional del Ecuador: <https://www.registroficial.gob.ec>

Asamblea Nacional del Ecuador. . (2010). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. Obtenido de Asamblea Nacional del Ecuador. : <https://www.registroficial.gob.ec>

Asamblea Nacional del Ecuador. . (2014). *Ley Orgánica para el Fortalecimiento del Sector Societario y*

Bursátil. Obtenido de <https://www.registroficial.gob.ec>

Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). *Ley de Compañías* . Obtenido de Asamblea Nacional del

Ecuador.: <https://www.registroficial.gob.ec>

Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). *Ley Orgánica de Protección de Datos Personale*. Obtenido de

Asamblea Nacional del Ecuador.: <https://www.registroficial.gob.ec>

Bancos., S. d. (2023). *Indicadores del sistema financiero ecuatoriano*. . Obtenido de

<https://www.superbancos.gob.ec>

BID. (2021). *La transformación digital de las finanzas en América Latina*. . Obtenido de Banco

Internacional de Desarrollo: <https://www.iadb.org>

Candriani, L. (2021). Madurez Digital, el Camino Hacia la Transformación. En L. Candriani. Universidad

del CEMA, Buenos Aires.

Cevallos, D. H. (2023). *Digitalización de procesos en la recuperación de cartera*. Revista Ecuatoriana de

Finanzas.

Desarrollo, (. B. (s.f.). *La transformación digital de las finanzas en América Latina*. Obtenido de

<https://www.iadb.org>

Do, A. M. (2023). *Desafíos de la Transformación Digital en las PYMES*. Obtenido de Informes Científicos

Técnicos - UNPA: <https://doi.org/10.22305/ict-unpa.v15.n1.941>

Ecuador, A. d. (2022). *Informe anual de operaciones 2021–2022*.

Ecuador, A. d. (2022). *Informe anual de operaciones 2021–2022*. Asociación de Empresas de Cobranza

del Ecuador.

Ecuador, A. N. (2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*. Obtenido de Asamblea Nacional

del Ecuador.: <https://www.registroficial.gob.ec>

- Ecuador., A. N. (2010). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor* . Obtenido de Asamblea Nacional del Ecuador.: <https://www.registroficial.gob.ec>
- Furr, N. s. (s.f.). *The 4 Pillars of Successful Digital Transformations*. Obtenido de Harvard Business Review.: <https://hbr.org/2022/01/the-4-pillars-of-successful-digital-transformations>
- Gómez, L. &. (2022). *Estrategias para mejorar la recuperación de cartera vencida.* . Revista Financiera Andina.
- González, D. B. (2021). *Transformación digital y desempeño empresarial en organizaciones latinoamericanas*. Revista de Gestión Empresarial.
- Herencia, C. A. (2022). *La transformación digital y su importancia en las pymes*. Obtenido de Iberoamerican Business Journal: <https://doi.org/10.22451/5817.ibj2022.vol5.2.11059>
- Kaplan, R. S. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes.* . Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Liderando el cambio*. Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1951). *Teoría de campo en la ciencia social*. Harper & Row.
- Machinations*. (2024). Obtenido de What is a strategic planning diagram? Strategic Planning Diagram Examples: Make Better Decisions. : <https://machinations.io/articles/strategic-planning-diagram-examples>
- Martínez, J. (2021). *Manual de cobranzas para pymes.* . Editorial Económica.
- Martins, J. (18 de febrero de 2025). *Asana*. Obtenido de 7 sencillos pasos para crear una matriz de decisiones: https://asana.com/es/resources/decision-matrix-examples?utm_source=chatgpt.com
- Mundial., B. (2022). *Inclusión financiera y cultura de pago.* . Obtenido de <https://www.worldbank.org>

- Navarrete, C. M. (2019). . *La «gran transformación» digital y bienestar en el trabajo: Riesgos emergentes, nuevos principios de acción, nuevas medidas preventivas*. Obtenido de Revista de Trabajo y Seguridad Social.: <https://doi.org/10.51302/rtss.2019.1428>
- Ochoa, o. (2016). *Modelos de Madurez Digital: en qué consisten y qué podemos aprender de ellos*. . Obtenido de Boletín de Estudios Económicos,: https://www.researchgate.net/profile/Oswaldo-Lorenzo/publication/313798566_Modelos_de_Madurez_Digital
- Oviedo, M. A. (2013). *Las TIC como fuente de ventaja competitiva en las PYMES*. Obtenido de Sotaveno: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5137591>
- Paredes, S. &. (2023). *Transformación digital en empresas de servicios financieros*. Revista Innovación y Tecnología, 9(1), 22–31. Obtenido de Revista Innovación y Tecnología, 9(1), 22–31.
- Pérez, A. M. (2022). *Automatización de procesos financieros y eficiencia operativa en empresas de servicios*. Revista Latinoamericana de Innovación y Tecnología.
- Pulido, B. (2010). *Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización*. . Obtenido de Sotaveno: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5137577>
- QuestionPro. (s.f.). Obtenido de ¿Qué es un mapa de stakeholders y cómo crearlo?: <https://www.questionpro.com/blog/es/mapa-de-stakeholders/>
- Ramírez, A. &. (2022). *Impacto del CRM en la eficiencia operativa*. . Revista de Negocios Digitales.
- Riedel, F. (s.f.). *La Inteligencia Artificial revoluciona la gestión de cobranzas*. . Obtenido de Notimercio - El Periódico de Quito. : <https://notimercio.ec/2025/07/06/la-inteligencia-artificial-revoluciona-la-gestion-de-cobranzas/>
- Ruiz Jhones, A. D. (s.f.). *Habilitando la transformación digital*. Obtenido de Research gate: https://www.researchgate.net/profile/Tatiana-Delgado-Fernandez/publication/369515028_Habilitando_la_Transformacion_Digital_-_To

Valencia, M. &. (2023). *Impacto de la digitalización en empresas de cobranza en Ecuador*. . Editorial Universitaria UIDE.

Valencia, M. y. (2023). *Impacto de la digitalización en empresas de cobranza en Ecuador*. . Quito: Editorial Universitaria UIDE.

Velásquez, M. &. (2022). *CRM y eficiencia en la cobranza digital*. Revista Latinoamericana de Tecnología Empresarial,.

ANEXOS

Anexo 1 Informe Antiplagio



Página 2 of 47 · Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid=30549:479551780

3% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 2%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 2%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.