Maestría en Gestión Financiera y Riesgo

Proyecto Integrador Caso de Negocio

Diseño e Implementación de una Política de Crédito Estratégica para la Gestión Financiera Sostenible

Autores: Bryan Antonio, Dume Candelario y Luis Andrés Rengifo Trejo

Maestría: Maestría en Contabilidad y Finanzas / Maestría en Gestión Financiera y Riesgos

Facultad: Facultad de Postgrado

Fecha de culminación: 21 de junio de 2025

Resumen

El proyecto busca implementar una política de crédito estratégica en la empresa CCA, alineada con la norma ISO 31000, para abordar problemas de morosidad y fortalecer la sostenibilidad financiera.

Actualmente, tiene un alto número de facturas están vencidas, y la mayor parte de la cartera corresponde a cuentas vencidas, lo que afecta la liquidez y operatividad.

La iniciativa propone estructurar criterios claros para la evaluación de clientes, límites de crédito y seguimiento de cuentas por cobrar, con el objetivo de reducir riesgos, optimizar el flujo de caja y mejorar la toma de decisiones.

Se evaluaron tres alternativas: implementar un modelo de gestión de créditos, analizar riesgos asociados a la concesión de créditos y automatizar mecanismos de control.

La primera opción fue seleccionada por su enfoque integral, que incluye la estandarización de procesos, la mitigación de riesgos y la alineación con objetivos estratégicos.

La propuesta contempla fases como el análisis de la cartera actual, la definición de matrices de evaluación, la clasificación de clientes por riesgo y la capacitación del personal.

Entre los beneficios esperados destacan la reducción de morosidad, la mejora en la liquidez y la toma de decisiones más informadas.

Además, se identificaron riesgos estratégicos, operativos, financieros y técnicos que podrían afectar la implementación, los cuales serán gestionados mediante una matriz de riesgos.
Palabras claves: cuentas por cobrar, morosidad, riesgos, crédito, sostenibilidad

Abstract

The project seeks to implement a strategic credit policy at CCA, aligned with the ISO 31000 standard, to address delinquency problems and strengthen financial sustainability.

Currently, a large number of invoices are overdue, and most of the portfolio corresponds to overdue accounts, which affects liquidity and operations.

The initiative proposes structuring clear standards for client evaluation, credit limits and accounts receivable, for reduce risks, optimize cash flow and improve decision making.

Three alternatives were evaluated: implementing a credit management model, analyzing risks associated with granting loans, and automating control mechanisms.

The first option was selected for its systematic method, which includes process standardization, risk mitigation and alignment with company objectives.

The project includes phases such as the analysis of the current portfolio, the definition of evaluation matrices, the classification of clients by risk, and staff training.

The expected benefits include a reduction in late payments, improved liquidity and more informed decision making.

In addition, strategic, operational, financial and technical risks that could affect implementation were identified and will be managed through a risk matrix.

Keywords: accounts receivable**,** latency**,** risks**,** credit**,** sustainability.

Diseño e Implementación de una Política de Crédito Estratégica para la Gestión Financiera Sostenible

Bryan Antonio, DUME CANDELARIO[a] y Luis Andres RENGIFO TREJO[b] bajo la dirección de Diana Vanessa Naula Merizalde[c]

a Ingeniero en Contabilidad Pública y Auditoria - CPA. E-mail bdume@uees.edu.ec
b Ingeniero en Mecánica Automotriz. E-mail luisrengifo@uees.edu.ec
c Ingeniera Comercial mención Marketing y Ventas. Magíster en Administración de Empresas. Actualmente cursando un Doctorado en Administración y Gestión de las organizaciones. E-mail dnaulam@uees.edu.ec

SÍNTESIS:	La empresa CCA, con una reconocida presencia en el sector comercial, ha experimentado un crecimiento sostenido en ventas; sin embargo, enfrenta desafíos financieros derivados de una gestión crediticia poco estructurada. Factores internos como la falta de lineamientos formales, y externos como el aumento en la morosidad y la presión sobre el flujo de caja, han impactado directamente en su liquidez y capacidad operativa. En este contexto, el diseño e implementación de una política de crédito estratégica se vuelve esencial para fortalecer la sostenibilidad financiera, minimizar riesgos y mejorar la toma de decisiones comerciales. Ante la ausencia de criterios estandarizados y mecanismos de control, se analizan tres alternativas de intervención, destacando la viabilidad de aplicar un modelo de gestión crediticia alineado a los principios de la norma ISO 31000, permitiendo una estructura clara, preventiva y adaptada a la realidad del negocio.

DESCRIPCIÓN:	Esta iniciativa tiene como objetivo fortalecer la sostenibilidad financiera de la empresa CCA mediante el diseño e implementación de una política de crédito estratégica, centrada en la evaluación y control del riesgo crediticio a través de criterios estructurados y alineados a la norma ISO 31000. Con un enfoque preventivo y adaptable al entorno comercial, esta política busca optimizar la toma de decisiones financieras, mejorar el flujo de caja y reducir la morosidad, convirtiéndose en un pilar fundamental para la eficiencia operativa, el equilibrio financiero y el crecimiento sostenible de la empresa.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	La implementación de una política de crédito estratégica, con lineamientos claros y alineados a la norma ISO 31000, brindará a la empresa CCA la oportunidad de fortalecer su liquidez, reducir la morosidad, optimizar el flujo de caja y ofrecer condiciones de financiamiento más competitivas. Ello se traducirá en la retención y fidelización de clientes actuales, la captación de nuevos segmentos y la mejora de los márgenes operativos, gracias a decisiones informadas a lo largo del ciclo completo de ventas y cobranzas que respalden las estrategias comerciales y financieras de más alto nivel. Por tanto, se vuelve imprescindible institucionalizar una gestión crediticia preventiva y estandarizada que se erija en pilar fundamental para la sostenibilidad y el crecimiento de la organización.
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Implementar una política de crédito estratégica y estandarizada, basada en los principios de ISO 31000, para determinar condiciones y límites de financiamiento que fortalezcan la liquidez, reduzcan la morosidad y optimicen el flujo de caja, con el propósito adicional de impulsar la rentabilidad, retener y atraer clientes, y crear valor sostenido

	para accionistas y partes interesadas; para ello se analizarán diversas alternativas de gestión crediticia a fin de seleccionar la opción que mejor se alinee con las necesidades y objetivos de la empresa.
ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	En el caso de CCA, se exploraron y analizaron cinco alternativas de modelos de gestión crediticia y, luego de una evaluación exhaustiva, se presenta como viable por satisfacer plenamente las necesidades del negocio, la Alternativa 1: Diseñar e implementar un sistema de crédito basado en la norma ISO 31000. Esta opción destaca por su enfoque estratégico en la estandarización de criterios para el otorgamiento y la supervisión de créditos, lo que permite una asignación eficiente de límites, plazos y garantías, además de una mitigación proactiva del riesgo de morosidad. Al implementarla a través del módulo de Gestión de Crédito de un sistema ERP se espera optimizar el flujo de caja, fortalecer la liquidez y ofrecer condiciones de financiamiento competitivas que impulsen la fidelización y la captación de clientes. De esta manera, la alternativa seleccionada aborda de forma integral los desafíos identificados en la gestión crediticia actual de la empresa, convirtiéndose en un pilar clave para la sostenibilidad financiera y el crecimiento rentable de CCA.

1. Oportunidad o problema

1.1.1. Identificar la oportunidad/problema

Desde su fundación en 1994, CCA, empresa ecuatoriana con sólida trayectoria en la distribución de soluciones industriales, se ha consolidado como referente técnico-comercial en el país, especialmente en los sectores productivo, energético y minero. Con presencia en las ciudades de Guayaquil y Quito, y un enfoque centrado en la calidad, eficiencia y servicio al cliente, la empresa ha buscado continuamente mantener altos estándares operativos. Sin embargo, en el contexto actual, la gestión de crédito representa un desafío creciente para la sostenibilidad financiera de la organización.

Durante el análisis de la cartera de cuentas por cobrar se identificó que el 99% de las facturas registradas presentan vencimientos, con una cartera vencida que representa el 50% del total del saldo pendiente, lo cual refleja una falta de control y seguimiento efectivo en las políticas de crédito y cobranza. La ausencia de lineamientos claros sobre plazos, límites de crédito y criterios de evaluación de riesgo ha generado una acumulación considerable de cuentas vencidas y una exposición financiera significativa.

Además, al clasificar las deudas según rangos de mora, se evidenció una alta concentración en los tramos de más de 90 días vencidos, lo cual incrementa el riesgo de incobrabilidad y compromete la liquidez necesaria para sostener la operatividad del negocio. Esto no solo limita la capacidad de inversión, sino que también obstaculiza la ejecución de estrategias comerciales agresivas en mercados altamente competitivos.

En este escenario, la implementación de una política de crédito estratégica, basada en la gestión del riesgo según la norma ISO 31000, representa una oportunidad crítica para ordenar los procesos financieros, mejorar la recuperación de cartera, establecer límites de exposición razonables y fomentar una cultura organizacional de prevención, sin frenar el dinamismo comercial. Esta iniciativa permitirá también alinear los intereses del área comercial con los objetivos financieros, garantizando así un equilibrio entre crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad.

1.1.2. Formalizar la declaración de la O/P

La implementación de una política de crédito estratégica y estandarizada, alineada a los principios de gestión de riesgos de la norma ISO 31000, permitirá a CCA fortalecer su liquidez, reducir la exposición a cuentas incobrables y optimizar su flujo de caja operativo. Esto se logrará a través del establecimiento de criterios claros para el otorgamiento de crédito, la definición de límites según el perfil de riesgo del cliente, el seguimiento estructurado de las cuentas por cobrar y la mejora en los procesos de cobranza.

Dicha política servirá como una herramienta decisiva para sostener el crecimiento del negocio, garantizar la recuperación oportuna de recursos financieros, y consolidar la relación con los clientes mediante condiciones comerciales justas pero controladas. Con un enfoque integral, esta solución busca también reducir la dependencia de mecanismos informales, mejorar la trazabilidad de decisiones financieras y fortalecer el gobierno corporativo en el ámbito comercial.

Así, la estandarización y formalización del proceso crediticio no solo contribuirán a disminuir el índice de cartera vencida, sino que también permitirán tomar decisiones más ágiles, sostenibles y orientadas a la rentabilidad, alineando a todas las áreas involucradas hacia un mismo objetivo: la sostenibilidad financiera y la continuidad operativa de la organización.

1.1.3. Identificar objetivos a partir de la O/P

Desarrollar e implementar una política de crédito estratégica adaptada a las características operativas y comerciales de CCA, con el propósito de mejorar el control sobre la cartera de clientes, reducir el nivel de cuentas vencidas y fortalecer la sostenibilidad financiera de la empresa, tomando como base un enfoque de gestión de riesgos conforme a la norma ISO 31000.

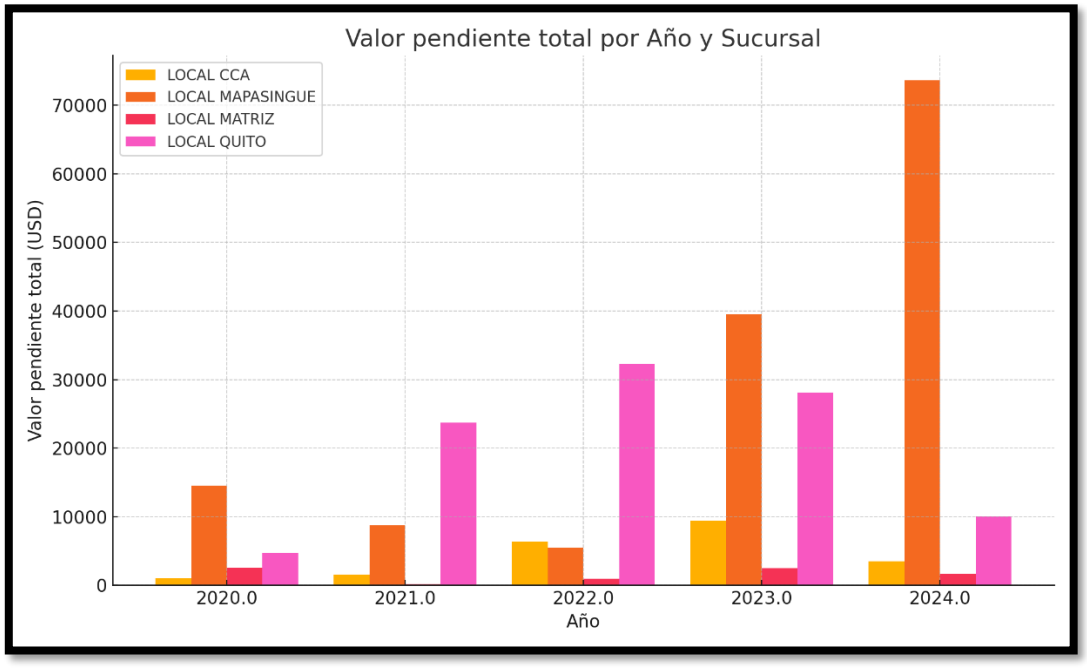
- Caracterizar el estado actual de la gestión crediticia de la empresa, identificando patrones de incumplimiento, procesos operativos poco estructurados y brechas en los mecanismos de seguimiento y recuperación de cartera.
- Identificar los factores de riesgo financiero vinculados al otorgamiento de crédito comercial, a fin de comprender su impacto sobre el flujo de caja y la rentabilidad del

negocio, utilizando como referencia los principios de gestión del riesgo definidos en la norma ISO 31000.

- Diseñar una propuesta integral de política de crédito, que contemple lineamientos claros para la evaluación de clientes, condiciones contractuales, plazos de pago, límites de exposición y medidas correctivas frente al incumplimiento.
- Proponer herramientas de monitoreo y control, tanto manuales como digitales, que permitan automatizar alertas tempranas, reforzar los procesos de cobranza y mantener indicadores clave de seguimiento.
- Medir los efectos financieros y operativos derivados de la aplicación de la nueva política, mediante el análisis comparativo de los indicadores de rotación de cartera, días promedio de cobro y liquidez, como base para su ajuste continuo.

Grafica 1

Gráfico de historial de cartera por cobrar por sucursal.



Fuente: Elaboración propia

Grafica 2

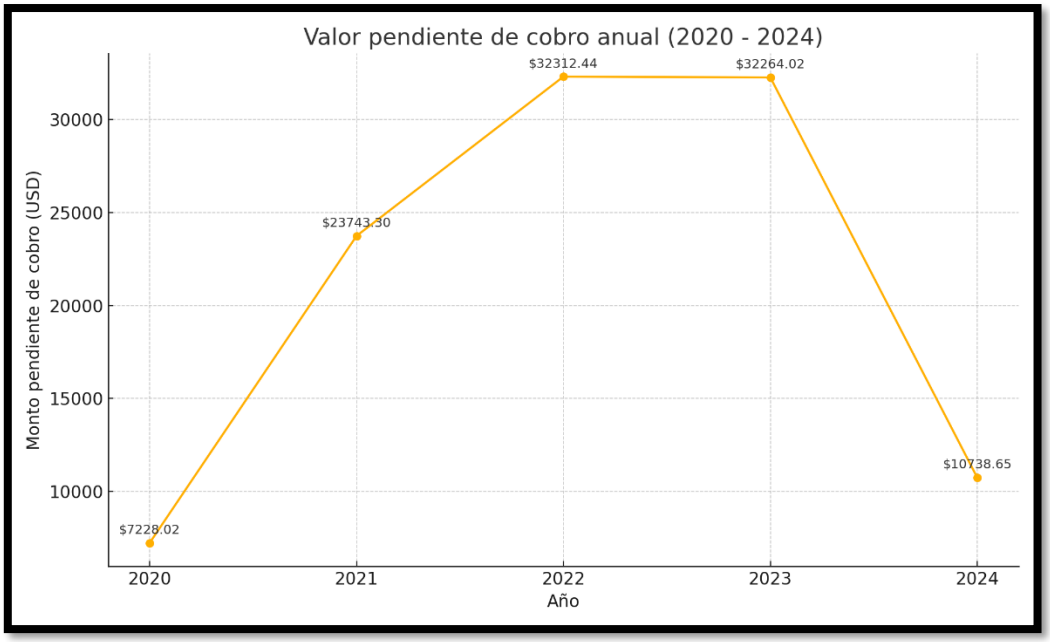
Gráfico de historial de cartera incobrable sucursal Mapasingue



Fuente: Elaboración propia

Grafica 3

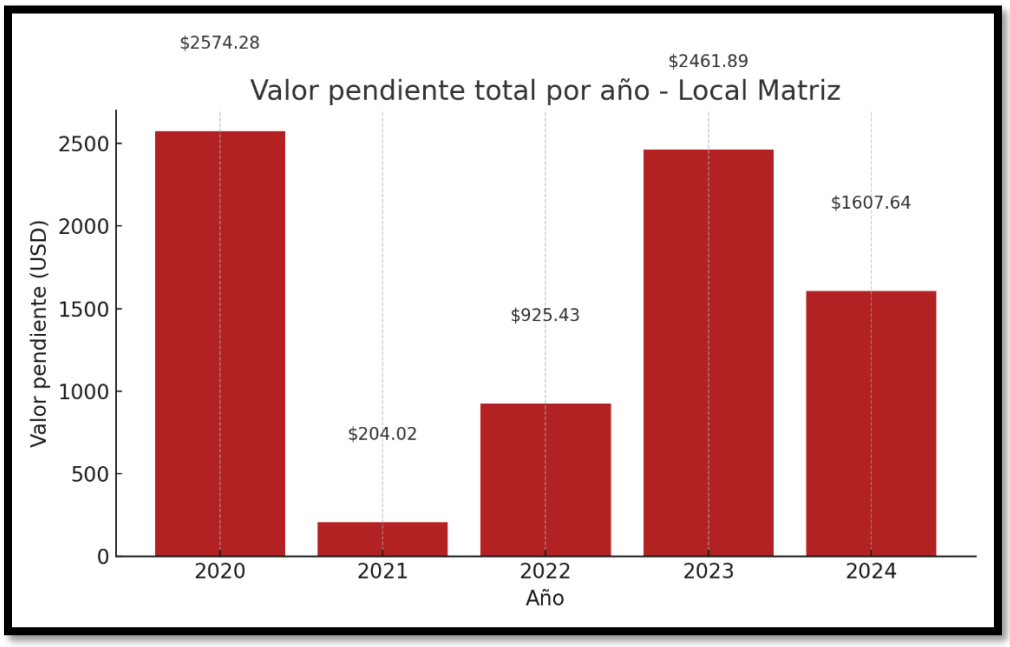
Gráfico de historial de cartera incobrable sucursal Quito



Fuente: Elaboración propia

Grafica 4

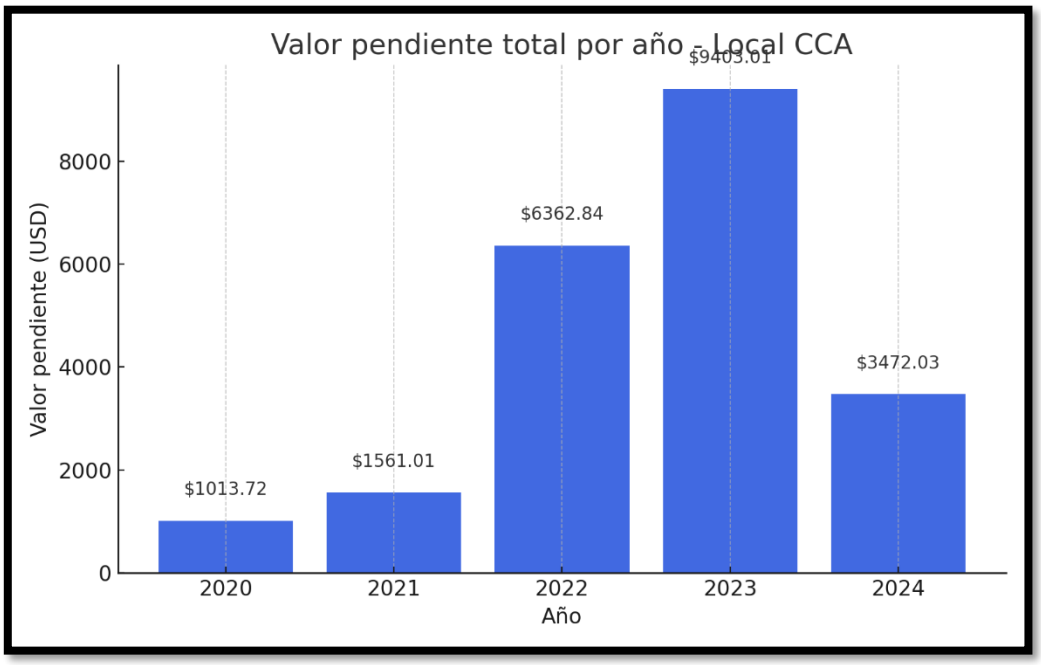
Gráfico de historial de cartera incobrable sucursal Matriz



Fuente: Elaboración propia

Grafica 5

Gráfico de historial de cartera incobrable sucursal CCA



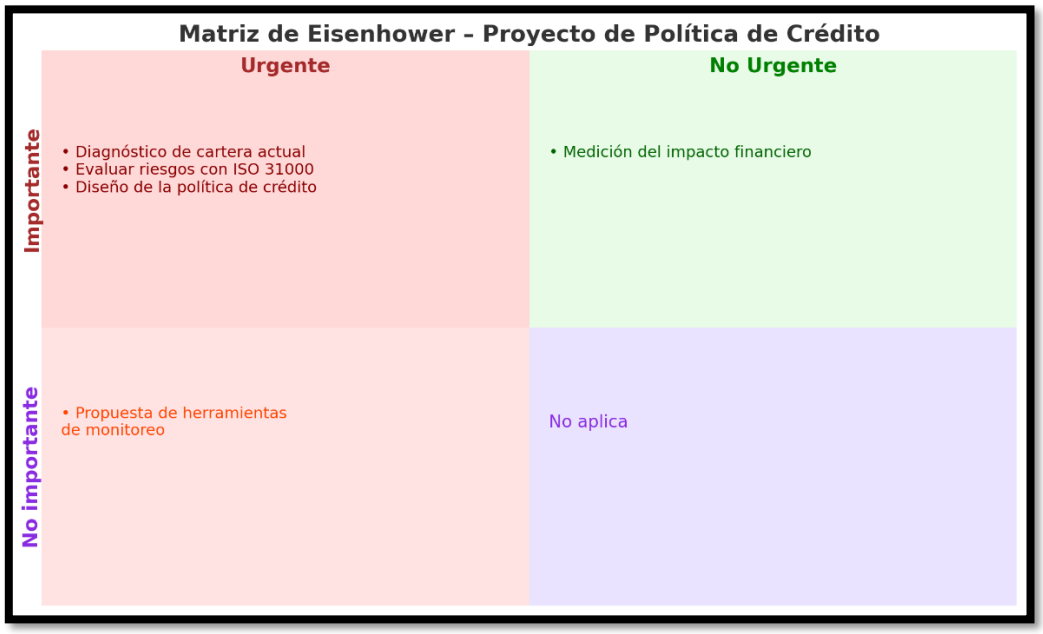
Fuente: Elaboración propia

1.1.4. Establecer prioridades en sus objetivos

En esta sección se establece un orden de prioridad para los objetivos del proyecto, considerando el grado de urgencia y relevancia que representan dentro del contexto organizacional. Para ello, se ha empleado la Matriz de Eisenhower como herramienta de análisis, la cual permite clasificar las acciones estratégicas en función de su importancia e inmediatez. A partir de este enfoque, los objetivos se agrupan de la siguiente forma:

Grafica 6

Diagrama de Eisenhower para priorización de objetivos.



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la matriz, el Cuadrante 1 comprende los objetivos clave que son tanto urgentes como estratégicamente importantes, entre ellos, el diagnóstico de la cartera actual, la evaluación de riesgos conforme a la norma ISO 31000 y el diseño de una política de crédito. Estas acciones deben ejecutarse con prontitud, ya que constituyen la base para reducir el nivel de morosidad y proteger la sostenibilidad financiera de la empresa.

En el Cuadrante 2 se ubica la medición del impacto financiero, una actividad relevante que permitirá evaluar los resultados del proyecto, pero que puede ser programada para una fase posterior.

Por su parte, la propuesta de herramientas de monitoreo se posiciona en el Cuadrante 3, al ser una tarea con sentido operativo que puede ser desarrollada o delegada tras establecer los lineamientos principales.

Esta clasificación evidencia que el éxito del proyecto depende de atender primero las acciones que permiten estructurar, controlar y mitigar el riesgo crediticio, garantizando así un proceso sostenible y alineado con los objetivos de crecimiento y rentabilidad de CCA.

1.1.5. Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones, además de los criterios o indicadores para comparar las opciones

Tabla 1

Indicadores de seguimiento de los objetivos propuestos

OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	KPI	RESPONSABLE	FRECUENCIA REVISIÓN	SEGUIMIENTO
Implementar modelo de gestión de créditos	Implementación de lineamientos operativos del modelo	% de cartera vencida sobre total de cuentas por cobrar	Porcentaje (%)	95% de alertas funcionando sin errores	Coordinador de crédito	Mensual (en implementación)	Gerente financiero
	Integración del modelo al sistema ERP o CRM	Porcentaje de cumplimiento de actividades del plan de implementación					
Analizar los riesgos asociados a la concesión de créditos comerciales	Evaluación del perfil de riesgo por cliente	Inventario de baja rotación/Inventario total	Porcentaje (%)	Mantener la exposición por segmento de riesgo alto < 25% del total	Responsable de Bodega - Responsable Contable Administrativo	Trimestral	Jefe de riesgo
	Análisis de concentración de riesgo por segmento	Porcentaje de cartera concentrada en sectores de alto riesgo					
Implementar mecanismos de control y seguimiento automatizados	Automatización de alertas para vencimiento y morosidad	Reducción en la mercadería de poca rotación	Número de actualizaciones correctas / mes	100% de reportes actualizados a tiempo con datos correctos	Coordinador financiero	Mensual	Gerencia General
	Panel de control para seguimiento de indicadores clave	Frecuencia y precisión en la actualización del panel					

Fuente: Elaboración propia

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

Para diseñar una política de crédito estratégica es imprescindible caracterizar el entorno financiero y operativo antes de seleccionar cualquier línea de acción. Brigham y Ehrhardt afirman que “la administración del crédito comercial debe equilibrar rentabilidad y riesgo” (2022, p. 655); por ello, en esta fase se identifican variables como: el universo de clientes a evaluar, los límites de crédito por segmento, la dispersión geográfica de las ventas, los plazos de pago negociados y los históricos de morosidad. Además, Gitman y Zutter recuerdan que “una política de crédito sólida parte de comprender la capacidad de pago y la voluntad de pagar del cliente” (2015, p. 632), lo que implica analizar indicadores como el Days Sales Outstanding (DSO), la tasa de incobrables y la concentración de cartera.

A partir de este diagnóstico, se delimitan las alternativas de intervención: (a) reforzar los criterios de aprobación crediticia mediante scoring interno, (b) automatizar alertas de riesgo y procesos de cobranza, o (c) externalizar parte del monitoreo a una agencia especializada. Finalmente, se formalizan los criterios comparativos —impacto en liquidez, exposición máxima al riesgo y costo de implementación— para seleccionar la opción que mejor se alinee con la sostenibilidad financiera de la empresa y los principios de gestión del riesgo recomendados por la norma ISO 31000.

2.1. Explorar las alternativas

A partir del análisis de las necesidades financieras y operativas en el entorno comercial de la empresa, se han identificado tres alternativas de estudio orientadas a fortalecer la política de crédito y su impacto en la sostenibilidad financiera. Cada una responde a diferentes dimensiones del problema y puede contribuir, desde su enfoque, a mejorar la gestión del riesgo crediticio y la eficiencia en la recuperación de cartera.

Alternativa 1. Implementar un modelo de gestión de créditos. Esta opción se enfoca en estructurar un sistema integral que regule la forma en que se otorgan, monitorean y recuperan los créditos comerciales. Su valor radica en establecer criterios estandarizados para evaluar clientes, definir límites de crédito y aplicar condiciones según el perfil de riesgo. Al contar con una base metodológica clara, se busca evitar decisiones subjetivas y

fortalecer la coherencia entre las áreas comercial y financiera. Además, permite alinear la política crediticia con los objetivos estratégicos de liquidez y rentabilidad.

Alternativa 2. Analizar los riesgos asociados a la concesión de créditos comerciales. Esta alternativa propone identificar, clasificar y medir los riesgos inherentes a ofrecer condiciones de crédito a clientes diversos. Su implementación implica una mirada preventiva, basada en principios como los de la norma ISO 31000, que permite anticiparse a problemas de morosidad, concentración de cartera o exposición excesiva. A través del análisis de riesgo, la empresa puede ajustar su tolerancia al incumplimiento y diseñar estrategias más seguras de aprobación y seguimiento de créditos.

Alternativa 3. Implementar mecanismos de control y seguimiento automatizados. Esta opción pone el énfasis en la eficiencia operativa, utilizando herramientas tecnológicas para automatizar procesos clave como el monitoreo de vencimientos, la emisión de alertas tempranas y la generación de reportes. Su propósito es minimizar los errores humanos, mejorar la oportunidad en las acciones de cobranza y brindar información en tiempo real para una mejor toma de decisiones. La automatización también permite reducir costos administrativos y aumentar la trazabilidad del proceso crediticio.

2.2. Limitar las alternativas

Una vez exploradas las posibles opciones, es fundamental acotar el abanico de alternativas a aquellas que realmente se ajustan a las condiciones específicas de la empresa. Esta etapa implica descartar soluciones que, si bien pueden ser válidas en otros contextos, no son funcionales por restricciones operativas, características del mercado o comportamiento del cliente.

Limitar las alternativas permite enfocar los recursos en evaluar aquellas propuestas que sean factibles, coherentes con los objetivos estratégicos y sostenibles en el tiempo. De esta manera, se reduce el riesgo de adoptar modelos inapropiados y se garantiza un análisis más profundo y comparativo sobre las opciones que verdaderamente aportan valor a la toma de decisiones.

Tabla 2

Matriz para limitar alternativas

ALTERNATIVA	ALINEACIÓN CON OBJETIVOS PROPUESTOS	ASPECTOS A TOMAR EN CUENTA	RESULTADOS ESPERADOS
Implementar un modelo de gestión de créditos	Un modelo bien estructurado controla el riesgo de morosidad, establece flujos de aprobación coherentes y permite un seguimiento continuo.	Condiciones de otorgamiento: plazos, montos máximos, garantías.	Se espera una disminución progresiva del porcentaje de cuentas por cobrar vencidas, especialmente en tramos mayores a 90 días.
Analizar los riesgos asociados a la concesión de créditos comerciales	Permite identificar y mitigar los riesgos financieros derivados del crédito, fortaleciendo la base técnica para una política sostenible.	Determinar hasta qué punto la empresa está dispuesta a asumir pérdidas por mora o incobrabilidad.	Disminución de la morosidad: Al anticipar riesgos, se reducen las cuentas por cobrar vencidas y el deterioro de cartera
Implementar mecanismos de control y seguimiento automatizados	Permite ejecutar y monitorear la política de crédito de forma eficiente y en tiempo real	Definición de alertas y reportes automáticos: Establecer umbrales de riesgo, vencimientos y desviaciones para generar notificaciones oportunas.	Mayor eficiencia operativa en el seguimiento crediticio: Disminuye el tiempo de respuesta frente a incumplimientos y mejora la productividad del área.

Fuente: Elaboración propia

2.3 Formalizar las alternativas

Luego del diagnóstico realizado, se plantean las siguientes alternativas con el objetivo de fortalecer la gestión del crédito y contribuir a la sostenibilidad financiera de la empresa.

Alternativa 1. Implementar un modelo de gestión de créditos

Alternativa 2. Analizar los riesgos asociados a la concesión de créditos comerciales

Alternativa 3. Implementar mecanismos de control y seguimiento automatizados

3. Analizar y valorar las alternativas

3.1 Análisis de alternativas

En esta sección se presentan los objetivos estratégicos de la empresa a los cuales se considera que la propuesta de implementación de una política de crédito contribuye

directamente, con miras a fortalecer la sostenibilidad financiera del negocio. Estos objetivos se enfocan en:

Tabla 3

Análisis de ventajas y desventajas de las distintas alternativas

	Alternativa 1	**Alternativa 2**	**Alternativa 3**
	VENTAJAS		
Característica	Permite estructurar procesos claros y repetibles, lo que mejora la eficiencia y reduce errores humanos en la aprobación y seguimiento del crédito.	Permite anticiparse a posibles incumplimientos mediante una evaluación sistemática y estructurada del riesgo crediticio, fortaleciendo la toma de decisiones.	Facilita el monitoreo en tiempo real de la cartera crediticia mediante alertas, reportes automáticos y control de vencimientos, reduciendo errores manuales.
Grupos de interés	Gerencia General y Socios Financieros	Inversionistas, socios y entidades financieras	Gerencia General
Aplicación	Es adaptable a distintos tipos de clientes y sectores, lo que facilita su implementación progresiva según el perfil de riesgo o la unidad de negocio.	Es versátil y puede adaptarse a distintos sectores, tipos de clientes o niveles de operación, aplicándose por segmento, zona o historial de pago.	Puede integrarse fácilmente a plataformas ERP o CRM existentes, adaptándose al tamaño y complejidad operativa de la empresa.
Costos de implementación	Puede desarrollarse inicialmente con recursos internos y herramientas existentes (como hojas de cálculo o ERP), lo que reduce la inversión inicial.	Su desarrollo puede iniciarse con herramientas analíticas básicas (matriz de riesgo, indicadores de mora), sin necesidad de grandes inversiones iniciales.	En muchas organizaciones se puede aprovechar software ya instalado, minimizando costos adicionales al utilizar módulos existentes del sistema de gestión.

Tiempo de implementación	El desarrollo e implementación de un modelo de gestión de créditos tiene un tiempo promedio estimado de 8 a 12 semanas	Tiene un tiempo de ejecución relativamente corto; puede desarrollarse e implementarse en un plazo promedio de 4 a 6 semanas, según el alcance y complejidad del análisis.	Su puesta en marcha es ágil; puede ejecutarse en un plazo promedio de 3 a 5 semanas si se cuenta con una infraestructura tecnológica básica.
	DESVENTAJAS		
Característica	Puede volverse rígido si no se actualiza con frecuencia, limitando la flexibilidad en casos excepcionales o con clientes estratégicos.	Puede volverse subjetiva si no se cuentan con datos confiables o criterios bien definidos, lo que afectaría la precisión del análisis.	Requiere una configuración técnica precisa; si no se ajusta correctamente, puede generar alertas erróneas o información incompleta.
Grupos de interés	Puede generar resistencia en el área comercial, que podría percibir el modelo como una barrera para concretar ventas rápidas o flexibles.	Algunos clientes podrían sentirse restringidos si el análisis los clasifica como de alto riesgo, afectando la relación comercial o la negociación.	Puede generar resistencia al cambio por parte del personal operativo, especialmente si no están familiarizados con herramientas digitales.
Aplicación	Requiere una curva de aprendizaje inicial y ajustes al proceso actual, lo cual puede generar errores o retrasos en la etapa de adopción.	Su efectividad depende de la disponibilidad y calidad de la información histórica; si los registros están incompletos, el análisis será limitado.	En empresas con sistemas obsoletos o no integrados, su implementación puede enfrentar limitaciones técnicas o incompatibilidades.
Costos de implementación	Aunque puede iniciarse con recursos propios, su desarrollo completo (con automatización y	Aunque puede iniciarse con bajo costo, la implementación completa de un sistema robusto de análisis de riesgo podría	Aunque puede aprovechar infraestructura existente, la personalización del sistema o la contratación

	monitoreo) podría implicar inversiones tecnológicas adicionales.	requerir herramientas especializadas o asesoría externa.	de licencias adicionales puede implicar costos no previstos.
Tiempo de implementación	Este plazo puede variar dependiendo del tamaño de la empresa, la madurez digital y la complejidad del modelo a aplicar.	Puede requerir varias semanas para levantar datos, diseñar criterios y capacitar al personal, especialmente si no existe una cultura previa de evaluación de riesgo.	Si se requiere adaptar el sistema o vincularlo con múltiples fuentes de datos, el proceso puede extenderse más allá de lo estimado inicialmente.

Fuente: Elaboración propia

3.2 Valoraciones de alternativas

Tabla 4

Valoración y costeo de alternativas

Detalle	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Análisis histórico, segmentación y riesgos actuales	$ 1.000,00		
Aplicación de ISO 31000 o metodologías similares	$ 800,00		
Evaluación de riesgo crediticio y uso de indicadores	$ 650,00		
Desarrollo de plantillas o Dashboard básicos	$ 650,00		
Análisis histórico, segmentación y riesgos actuales		$ 3.500,00	
En caso de módulos complementarios (Power BI, Odoo, etc.)		$ 800,00	
Aplicación de ISO 31000 o metodologías similares		$ 1.200,00	
Uso y lectura de reportes automatizados		$ 500,00	
Evaluación de riesgo crediticio y uso de indicadores			$ 3.500,00
Desarrollo de plantillas o Dashboard básicos			$ 800,00
Vínculo entre ventas, cartera, clientes y cobranzas			$ 1.200,00
Uso y lectura de reportes automatizados			$ 500,00
Total de Inversión	**$ 3.100,00**	**$ 6.000,00**	**$ 6.000,00**
Tiempo de Implementación	**1.5 meses**	**1.5 mes**	**1.5 meses**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Análisis de beneficios de las alternativas por modelo de gestión y solución técnica.

	BENEFICIOS
ALTERNATIVA 1	Estandariza los procesos crediticios, permitiendo tomar decisiones coherentes y alineadas con el perfil de riesgo de cada cliente.
	Reduce la morosidad y mejora la liquidez, al establecer límites de crédito claros y mecanismos de aprobación bien definidos.
	Facilita la trazabilidad y control, documentando cada etapa del proceso y generando confianza en las decisiones financieras.
ALTERNATIVA 2	Permite anticipar escenarios de incumplimiento, minimizando impactos negativos en la cartera por clientes de alto riesgo.
	Mejora la asignación de condiciones comerciales, ajustándolas a la realidad financiera de cada cliente según su clasificación de riesgo.
	Fortalece la toma de decisiones estratégicas, al contar con datos objetivos para evaluar y gestionar la exposición crediticia.
ALTERNATIVA 3	Optimiza el monitoreo de la cartera, generando alertas y reportes automáticos que permiten actuar a tiempo.
	Disminuye los errores humanos y la omisión de cobros, gracias a procesos automatizados y sistemáticos.
	Brinda información en tiempo real para decisiones gerenciales, mejorando la eficiencia operativa y financiera del área comercial y contable.

Fuente: Elaboración propia

4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

4.1 Determinación de riesgos

En el ámbito de la gestión financiera, el riesgo se convierte en un factor determinante al momento de establecer políticas de crédito, ya que cualquier decisión que implique conceder facilidades de pago expone a la empresa a posibles pérdidas. Tal como señala Albanese (2012), el riesgo es la posibilidad de que un evento futuro afecte la capacidad de una organización para mantenerse competitiva y cumplir con estándares de calidad. En este sentido, identificar y evaluar oportunamente los riesgos asociados a la gestión crediticia no solo permite establecer límites financieros adecuados, sino también fortalecer la capacidad de reacción ante situaciones adversas.

Aplicado al contexto de esta propuesta, la elección de implementar un modelo de gestión de créditos requiere una evaluación sistemática de los factores internos y externos que podrían comprometer su eficacia, desde la morosidad hasta la falta de alineación entre

las áreas comerciales y financieras. Este análisis constituye una base clave para garantizar que la política sea sostenible, adaptable y compatible con los objetivos estratégicos de la empresa.

Tabla 6

Lluvia de ideas para determinación de riesgos

ESTRATÉGICOS	1.- Si la política es más rígida que la de la competencia, podrías perder clientes, especialmente en sectores donde el crédito es una herramienta comercial clave.
	2.- Al aplicar criterios estrictos a nuevos clientes (que no tienen historial), se limita la expansión a nuevos segmentos o regiones.
	3.- Si la política de crédito no está coordinada con los objetivos de ventas, promociones o crecimiento agresivo, puede convertirse en un obstáculo interno.
	4.- Una política percibida como excesivamente burocrática o desconfiada puede deteriorar la imagen de la empresa ante clientes importantes o socios estratégicos.
	5.- Centrarse solo en evitar el riesgo financiero puede llevar a perder de vista oportunidades de ventas rentables con cierto riesgo controlado.
OPERATIVOS	1.- Procesos más largos y burocráticos para evaluar, aprobar y registrar créditos.
	2.- El personal de ventas, crédito o cobranza no entiende bien la política o la aplica de forma inconsistente.
	3.- Aplicar mal los criterios por fallas humanas o falta de herramientas adecuadas.
	4.-Dificultad para hacer seguimiento si la política no se integra con los sistemas que manejan cartera, facturación y cobranzas.
	5.- No tener un protocolo claro para manejar solicitudes especiales o clientes fuera del estándar.
FINANCIEROS	1.- Creer que tener una política escrita garantiza automáticamente una cartera sana.

	2.- Con políticas poco supervisadas, se incrementa el saldo en cuentas por cobrar sin garantizar su recuperación.
	3.- Otorgar crédito significativo a pocos clientes sin límites adecuados ni diversificación.
	4.- No estimar adecuadamente el costo de financiar a clientes a plazo (intereses, inflación, costo de oportunidad).
	5.- Aumentar las ventas a crédito sin sincronizar los pagos de clientes con las obligaciones de la empresa.
TÉCNICOS	1.- Si la política de crédito no está automatizada o sincronizada con los sistemas empresariales, se generan errores y retrabajos.
	2.- Uso de plataformas que no permiten registrar, controlar y monitorear adecuadamente las condiciones de crédito.
	3.- Evaluaciones manuales sin apoyo de herramientas (scoring, validación de RUC, revisión de historial, etc.).
	4.- Que diferentes áreas usen versiones distintas de la política o documentos no actualizados.
EXTERNOS	1.- Si la política de crédito no se ajusta con agilidad ante una crisis, puede volverse insostenible.
	2.- Tendencias del mercado hacia pagos más tardíos o negociación de plazos más largos.
	3.- Empresas rivales ofrecen créditos más amplios o con menos requisitos.
	4.- Modificaciones en leyes sobre protección al consumidor, límites de tasas de interés, cobranza o reporte a centrales de riesgo.
	5.- Situaciones externas como inestabilidad política, restricciones cambiarias o crisis sectoriales afectan la capacidad de pago del cliente.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 7 expone los riesgos relevantes que deben tenerse en cuenta, organizados por categorías que abordan componentes esenciales del proyecto, lo cual facilita un análisis detallado de los posibles obstáculos. Una vez reconocidos, se avanzará en la elaboración de

la matriz de riesgos, donde será fundamental determinar la magnitud, probabilidad y repercusión de cada uno (Asana.com).

Para llevar a cabo esta evaluación, se definirán las escalas de medición correspondientes, las cuales se presentan en la tabla 11, que servirá como referencia estructurada para clasificar los riesgos asociados a la implementación del modelo propuesto.

Tabla 7

Escalas de gravedad y probabilidad para evaluación de riesgos

Escala de Gravedad		**Escala de Probabilidad**		**Niveles de Impacto**	
Insignificante	1	Muy improbable	1	Bajo	1 - 6
Menor	2	No es probable	2	Medio	7 - 12
Moderada	3	Posible	3	Alto	13 - 25
Importante	4	Probable	4		
Catastrófica	5	Muy probable	5		

Fuente: Asana.com

Tabla 8

Matriz de impacto de riesgos

		Probabilidad				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
Gravedad	**1**	1	2	3	4	5
	2	2	4	6	8	10
	3	3	6	9	12	15
	4	4	8	12	16	20
	5	5	10	15	20	25

Fuente: Asana.com

La tabla 12 muestra el grado de impacto de los riesgos utilizando una escala de colores, lo que facilita su reconocimiento y orden de prioridad según su nivel de probabilidad y severidad. Para cuantificar dicho impacto, se aplicó la fórmula siguiente:

Impacto del riesgo = Severidad × Probabilidad.

Tabla 9

Determinación del impacto de los riesgos identificados

TIPO DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	GRAVEDAD	PROBABILIDAD	IMPACTO DEL RIESGO
Estratégico	Políticas crediticias más rígidas que la competencia	3	3	9
	Límite de expansión a nuevos segmentos por políticas estrictas	2	3	6
	Política de crédito no está coordinada con los objetivos de ventas	4	3	12
	Política percibida como excesivamente burocrática o desconfiada puede deteriorar la imagen de la empresa	5	2	10
	Por evitar el riesgo financiero puede llevar a perder de vista oportunidades de ventas rentables	4	3	12
Operativo	Procesos más largos y burocráticos para evaluar, aprobar y registrar créditos.	2	4	8
	El personal no entiende bien la política o la aplica de forma inconsistente.	5	3	15
	Aplicar mal los criterios por fallas humanas o falta de herramientas adecuadas.	5	2	10
	Dificultad para hacer seguimiento si la política no se integra con los sistemas que manejan cartera, facturación y cobranzas.	5	3	15
	No tener un protocolo claro para manejar solicitudes especiales o clientes fuera del estándar.	3	3	9
Financiero	Creer que tener una política escrita garantiza automáticamente una cartera sana.	5	2	10
	Políticas poco supervisadas incrementa el saldo en cuentas por cobrar sin garantizar su recuperación.	5	4	20
	Otorgar crédito significativo a pocos clientes sin límites adecuados ni diversificación.	5	3	15
	No estimar adecuadamente el costo de financiar a clientes a plazo	5	5	25

	(intereses, inflación, costo de oportunidad).			
	Aumentar las ventas a crédito sin sincronizar los pagos de clientes con las obligaciones de la empresa.	5	4	20
Técnicos	Uso de plataformas que no permiten registrar, controlar y monitorear adecuadamente las condiciones de crédito.	4	3	12
	Evaluaciones manuales sin apoyo de herramientas (scoring, validación de RUC, revisión de historial, etc.).	3	3	9
	Que diferentes áreas usen versiones distintas de la política o documentos no actualizados.	5	1	5
Externos	Si la política de crédito no se ajusta con agilidad ante una crisis, puede volverse insostenible.	5	4	20
	Tendencias del mercado hacia pagos más tardíos o negociación de plazos más largos.	5	4	20
	Empresas rivales ofrecen créditos más amplios o con menos requisitos.	4	3	12
	Modificaciones en leyes sobre protección al consumidor, límites de tasas de interés, cobranza o reporte a centrales de riesgo.	3	2	6

Fuente: Elaboración propia

5. Plan de implementación

Con el fin de fortalecer la toma de decisiones financieras y minimizar la exposición a cuentas incobrables, se propone implementar un proceso estructurado de análisis de riesgos en la concesión de créditos. Esta alternativa busca establecer mecanismos que permitan evaluar la solvencia de los clientes antes de autorizar líneas de crédito, bajo un enfoque preventivo y estratégico.

5.1 Cronograma de implementación.

Tabla 10

Cronograma general de implementación

Actividad	Duración (días)	SEMANA																														
		1					2					3					4					5					6					
FASE 1	**5**																															
1.1 Levantar información histórica de la cartera de crédito.	3	x	x	x																												
1.2 Identificar morosidad, comportamiento de pago y condiciones actuales de crédito	1				x																											
1.3 Evaluar los principales factores de riesgo que afectan la cobranza.	1					x																										
FASE 2	**5**																															
2.1 Definir una matriz de evaluación que contemple variables como historial de pago, rotación de cartera, tipo de cliente, sector económico y nivel de endeudamiento.	3						x	x	x																							
2.2 Asignar ponderaciones y niveles de exposición de acuerdo con el riesgo.	2									x	x																					
FASE 3	**5**																															
3.1 Evaluar a cada cliente con la matriz definida.	2											x	x																			
3.2 Clasificar la cartera según niveles de riesgo: bajo, medio y alto.	2													x	x																	
3.3 Generar recomendaciones sobre límites de crédito y condiciones de pago por segmento.	1															x																
FASE 4	**5**																															
4.1 Presentar los resultados al equipo comercial y financiero.	1																x															
4.2 Ajustar el modelo en base a observaciones operativas.	2																	x	x													
4.3 Alinear los criterios de riesgo con la política comercial de la empresa.	2																			x	x											
FASE 5	**5**																															
5.1 Entrenar al personal responsable en el uso de la matriz y en criterios de evaluación.	3																					x	x	x								

5.2 Establecer protocolos para revisión periódica de riesgos y toma de decisiones.	2																						x	x					
FASE 6	**5**																													
6.1 Integrar el modelo en los procesos de aprobación de crédito.	2																								x	x				
6.2 Hacer seguimiento a las primeras decisiones tomadas con base en el análisis de riesgos.	1																										x			
6.3 Medir los resultados y ajustar la estrategia en función de la experiencia inicial.	2																											x	x	

Fuente: Elaboración propia

5.1 Recursos necesarios

- Personal del área financiera y comercial.
- Software de gestión o plantilla automatizada para evaluación.
- Capacitación especializada en riesgo crediticio.

5.2 Indicadores de seguimiento

- Reducción de cuentas vencidas (en porcentaje).
- Mejora del índice de rotación de cartera (DSO).
- Nivel de cumplimiento del proceso de evaluación de riesgo.

5.3 Resultados esperados

- Mejora en la toma de decisiones crediticias.
- Disminución del riesgo de incobrabilidad.
- Alineación entre el crecimiento de ventas y la salud financiera.

6. Conclusiones

El análisis de los riesgos vinculados a la concesión de créditos comerciales se presenta como una herramienta clave para fortalecer la gestión financiera sostenible dentro de la organización. Esta alternativa permite comprender de forma preventiva los factores que

pueden afectar la recuperación oportuna de la cartera, lo cual incide directamente en la liquidez operativa, la capacidad de inversión y la estabilidad comercial de Cecuamaq.

Al aplicar una matriz de riesgos que evalúe la probabilidad e impacto de impagos, se logra segmentar la cartera de clientes con mayor precisión, ajustar condiciones crediticias conforme al perfil de cada cliente y tomar decisiones alineadas con el nivel de exposición real. Esta estrategia no solo disminuye la morosidad, sino que también promueve un enfoque más estratégico e informado para la toma de decisiones financieras.

Como valor agregado, esta alternativa contribuye a construir una cultura organizacional orientada a la prevención y al control, con procesos más estructurados que permiten anticiparse a escenarios críticos. Se recomienda que este análisis sea incorporado de manera periódica en la política de crédito institucional, como un componente esencial para asegurar la sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo.

7. Recomendaciones

El análisis de los riesgos vinculados a la concesión de créditos comerciales se presenta como una herramienta clave para fortalecer la gestión financiera sostenible dentro de la organización. Esta alternativa permite comprender de forma preventiva los factores que pueden afectar la recuperación oportuna de la cartera, lo cual incide directamente en la liquidez operativa, la capacidad de inversión y la estabilidad comercial de CCA.

7.1 Recomendaciones especificas

Antes de autorizar nuevas líneas de crédito, es importante validar la información del cliente mediante informes externos confiables y referencias de otros proveedores. Esta práctica reducirá el riesgo de otorgar crédito a empresas con historial negativo o capacidad de pago limitada.

7.2 Recomendaciones generales para mejorar la gestión de cobranza

Definir condiciones de pago precisas, plazos, límites de crédito y consecuencias por incumplimiento, asegurando que el cliente las conozca y las acepte desde el inicio de la relación comercial. Esto evita ambigüedades y fortalece el proceso de cobranza.

Utilizar herramientas digitales (ERP, CRM o plataformas de cobranza) que generen alertas automáticas de vencimientos, recordatorios y reportes de cuentas por cobrar, permitiendo una gestión más ágil, oportuna y menos dependiente de la intervención manual.

Clasificar a los clientes por niveles de riesgo permite aplicar estrategias diferenciadas, como condiciones más estrictas para clientes morosos y mayor flexibilidad para los cumplidos. Esta segmentación mejora la recuperación sin afectar la relación comercial.

Monitorear métricas como el DSO (días de ventas pendientes de cobro), la tasa de morosidad o el porcentaje de recuperación mensual, permitirá evaluar la efectividad del proceso de cobranza y tomar decisiones basadas en datos.

Referencias

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2022). *Financial management: Theory & practice* (16.ª ed.). Cengage Learning.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principles of managerial finance* (14.ª ed.). Pearson.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7.ª ed.). PMI.

Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2021). *Fundamentos de administración financiera* (15.ª ed.). Cengage Learning.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2021). *Principios de administración financiera* (14.ª ed.). Pearson Educación.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2020). *Fundamentos de administración financiera* (13.ª ed.). Pearson.

Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2020). *Contabilidad financiera* (17.ª ed.). Wiley.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2021). *Fundamentals of Corporate Finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Albanese, D. (2012). *Gestión de riesgos empresariales*. Editorial Granica.

Project Management Institute. (2021). *Guía del PMBOK: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (7.ª ed.). Project Management Institute.

ISO. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines*. International Organization for Standardization.

Cárdenas, C. (2019). *Gestión del riesgo financiero en empresas comerciales*. Ecoe Ediciones.

Fernández, P. (2017). *Valoración de empresas: Cómo medir y gestionar la creación de valor* (5.ª ed.). Ediciones Deusto.

Padilla, R. (2021). *Análisis financiero y gestión de riesgos crediticios en empresas*. Universidad de Lima.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business Review Press.