

DISEÑO DE ESTUDIO DE CASO

ANALISIS DEPARTAMENTO DE CARTERA EMPRESA QAP

MARTHA LUCIA PERALTA PINEDA

Asesor

HERNANDO ESPITIA LÓPEZ

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD DE NEGOCIOS, GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Bogotá D.C.

Marzo 2020

Tabla de contenido

Introducción, 3

Justificación, 5

Metodología de desarrollo del caso, 6

Redacción del caso, 7

Presentación de la Empresa, 7

Planteamiento del problema, 8

Situación actual, 8

Hallazgos, 12

Notas de enseñanza, 15

Posibles soluciones, 15

Medidas adoptadas por la empresa QAP, 16

Resultados obtenidos por la Empresa posteriores a la decisión tomada, 18

Síntesis del caso, 19

Conclusiones, 21

Introducción

El presente estudio de caso tiene como fin ilustrar los problemas de recobro de cartera que viene presentando la Empresa QAP, en el período comprendido entre 01 de enero de 2018 y 30 de marzo de 2019, fecha en la cual se reunió la junta directiva de la empresa y se tomaron ciertas medidas con el fin de mejorar dicho recaudo y procesos internos de la compañía.

El objetivo del trabajo es presentar a los estudiantes la problemática de la situación y las potenciales soluciones, de tal forma que los estudiantes puedan apropiarse de la situación y plantear cual consideran es la mejor forma de solucionar el problema, para posteriormente contrastar con lo que decidió la compañía y medir los resultados obtenidos.

La empresa QAP se dedica a la prestación de servicios de seguridad y salud en el trabajo, dirigido a diferentes empresas a nivel nacional. Esta empresa fue adquirida por un Grupo Empresarial hace dos años debido a que los servicios brindados por QAP son servicios complementarios a lo que ya ejecutan las empresas del Grupo Empresarial al que pertenece.

Posterior a la transición de cambio de dueños, se evidenció que el área de cartera presentaba inconvenientes de servicio y de quejas por parte de los clientes y a nivel interno por el área comercial.

El presente trabajo tiene como objetivo principal diseñar un ejercicio práctico extraído de la realidad empresarial colombiana referente a la gestión de cartera que les permita la toma de decisiones y posterior análisis de los resultados a fin enriquecer el proceso de formación profesional.

Los objetivos específicos definidos son:

- ❖ Definir la justificación y pertinencia del ejercicio para procesos de aprendizaje, en especial en la gestión de cartera.

- ❖ Identificar las competencias a alcanzar por los estudiantes en el desarrollo del estudio de caso
- ❖ Describir la metodología de desarrollo del caso en el aula
- ❖ Redactar el caso en el que se especifique el planteamiento de la problemática del caso, levantamiento de información, hallazgos y antecedentes, así mismo, relacionar posibles soluciones, decisiones adoptadas por la empresa y resultados obtenidos.

Justificación

El presente diseño de estudio de caso se realiza con el fin de ofrecer a la comunidad académica herramientas de apoyo en el proceso de formación de la gestión empresarial, en especial en un tema complejo que conlleva a la consideración de muchos aspectos y áreas involucradas al momento de tomar decisiones como es la gestión de cartera y que terminan afectando los ingresos y el mantenimiento de clientes.

El ejercicio permite que se puedan plantear diversas soluciones por parte de los estudiantes y contrastar con las decisiones que tomó la empresa, así como hacer una socialización al final de los resultados obtenidos de la empresa, con el fin de cubrir todos los aspectos académicos del ejercicio.

Las competencias que deben alcanzar los estudiantes al final del estudio de caso en gestión de cartera son:

- ❖ Inferir la importancia que trae consigo la toma de decisiones dentro de las organizaciones y las implicaciones respecto a los ingresos y rentabilidad esperada.
- ❖ Distinguir la problemática planteada, antecedentes y hallazgos del caso
- ❖ Analizar los posibles escenarios de solución del caso planteado identificando pros y contras de cada alternativa
- ❖ Definir la solución planteada debidamente justificada y parametrizada
- ❖ Comprender la importancia de una adecuada gestión de cartera dentro de las organizaciones

Metodología de desarrollo del caso

Con el ánimo de llevar a la práctica el estudio de caso ante los estudiantes, se plantea a continuación un esquema para implementarlo ante los estudiantes:

- i. Socializar el caso con los estudiantes, junto con literatura referente a la gestión de crédito y cartera una sesión antes de la actividad en clase (la bibliografía debe ser proporcionada por el docente)
- ii. En la siguiente sesión, conformar grupos de trabajo con el fin de leer el caso y extraer los puntos relevantes a tener en cuenta para la solución del caso (30 minutos)
- iii. El docente a través de una serie de preguntas a los estudiantes debe realizar una descripción clara y ordenada de la problemática de la empresa en el tablero (20 minutos) (en las notas de enseñanza se relacionan preguntas generadoras)
- iv. Los grupos de trabajo se reúnen para presentar al docente una posible solución atendiendo la pregunta del caso (40 minutos)
- v. En la siguiente sesión, el docente socializa todas las respuestas recibidas en el curso manteniendo los grupos de trabajo, permitiendo que todos puedan complementar las respuestas dadas. (30 minutos)
- vi. El docente describe la solución que tomó la empresa y los resultados obtenidos y compara con las respuestas de los estudiantes (10 minutos)
- vii. Se identifican aquellos puntos que los estudiantes no tuvieron en cuenta en la solución y se hace un análisis de lo que pudiera haber sucedido en la empresa si se toman algunas de las soluciones planteadas por los estudiantes. (60 minutos)

Redacción del caso

Presentación de la Empresa

La Empresa QAP fue creada en 1997 dedicada a la prestación de servicios de salud ocupacional en las que sobresalen los siguientes servicios:

- ❖ Exámenes médicos ocupacionales y paraclínicos.
- ❖ Laboratorio clínico básico y especializado
- ❖ Certificado de tareas (Alturas, manipulación de alimentos, espacios confinados)
- ❖ Vacunación empresarial
- ❖ Pruebas Psincosensométricas y pruebas psicotécnicas
- ❖ Imágenes diagnósticas convencionales
- ❖ Batería de riesgo psicosocial

Cuenta con una red de atención a nivel nacional, con 8 IPS propias y subcontrata servicios a otras IPS en todo el país para así poder brindar la cobertura nacional.

La empresa fue vendida en el 2017 a un Grupo empresarial colombiano que consideró complementar sus áreas de acción con una empresa de salud ocupacional como un servicio transversal a las empresas del grupo y como complemento al portafolio de servicios que ya tenían. Al iniciar la transición de la gerencia, los nuevos dueños se encontraron con varios obstáculos los cuales eran generados por la falta de manejo de la información y control a los procesos internos, ya que la empresa venía siendo manejada como una empresa familiar la cual carecía de procesos definidos, las decisiones eran centralizadas por los dueños y el manejo de la información rudimentario.

Planteamiento del Problema

La Empresa QAP, es una empresa que nació en 1997 y que su administración y directrices fueron muy conservadores, dando prelación a la atención del cliente antes que, al cobro de cartera, bajo este escenario, varios de los principales clientes pagan a su ritmo y no a los plazos establecidos.

El área de cartera no enfatizaba en la gestión de cobro dirigida, la gestión se realizaba a los clientes de acuerdo al monto de la deuda, y dada la cantidad de clientes no se lograba cobrar a todos los deudores dentro del mismo mes, y menos aún se ejercía una gestión de cobro continuada por lo que muchos de los clientes estaban abandonados en el proceso, lo que al final terminaba en una muy mala forma de presionar el pago bloqueando la prestación de servicios a los clientes.

Finalmente, y como detonante de la situación en el inadecuado mecanismo de cobro a clientes, se presentó la pérdida de dos clientes muy representativos para la empresa, lo que obligo a las directivas a intervenir en la situación encontrando los siguientes problemas:

- ❖ Maltrato a los clientes en la gestión de cobro
- ❖ El recaudo se lograba solo en el momento que se les realizaba el bloqueo en la prestación del servicio y no por una gestión de cobro continuado.
- ❖ No existía ningún proceso definido en la gestión de cartera.
- ❖ Falta de empatía y manejo inadecuado por parte del personal de cartera.

Situación actual

Para el año 2017, la persona asignada para el área de cartera por parte de los nuevos dueños realiza un diagnóstico del área para lo cual recopila y analiza la siguiente información.

- ❖ Estructura del área:

El área de cartera se encuentra conformada por un Coordinador y dos analistas, sin embargo, para el momento en que recibe el nuevo cargo, el coordinador fue trasladado a otra empresa del grupo debido a las quejas presentadas por los clientes en lo que refiere a su forma de recobro de cartera y a la pérdida de dos clientes representativos para la compañía.

Adicionalmente, uno de los analistas se retiró de manera voluntaria de la empresa quedando en el área solo un analista.

❖ Informe de Cartera:

Al corte de marzo de 2019, se encuentra una cartera total por \$6.860.888.638 en varias edades de vencimiento según como se describe a continuación:

CORRIENTE	0 - 30 DIAS	31 - 90 DIAS	91 - 120 DIAS	120 DIAS	TOTAL
3,614,273,159	1,808,180,317	993,281,165	208,116,584	237,037,415	6,860,888,638
53%	26%	14%	3%	3%	100%

La cartera a este momento se encuentra conformada por un total de 1008 clientes, los cuales deben ser gestionados por tres personas del área.

CANTIDAD DE CLIENTES	1008
-----------------------------	------

No. CLIENTES POR CLASIFICACIÓN	
<i>Clientes Grandes (A)</i>	115
<i>Clientes Medianos (B)</i>	331
<i>Clientes Pequeños (C)</i>	562

❖ Políticas de cartera:

Existe una clasificación de los clientes basada en un histórico de facturación. La cual buscaba establecer la importancia del cliente y así mismo su manejo en cobro.

Clasificación de los clientes:

CATEGORIA	RANGO	
A	> 20 MM	++
B	> 1.5 MM	< 20 MM
C	0	< 1.5 MM

Gestión de cobro basada en la clasificación de los clientes.

CATEGORIA	GESTION DE COBRO
A	Plazo 30 - 60 - 90 días Gestión de cobro anticipada 8 días Comité: pasa a comité a los 15 días de vencimiento para la toma de decisiones (suspensión de servicios).
B	Plazo 30 a 60 días Gestión de cobro 8 días antes del vencimiento. Comité: pasa a comité a los 15 días de vencimiento para la toma de decisiones (suspensión de servicios).
C	Plazo 30 días Gestión de cobro al vencimiento Suspensión del servicio al día 40 Carta de prejuridico al día 50 Procede a reporte a datacrédito 1 mes posterior.

❖ Políticas de Estudio de Crédito:

Aunque las políticas de crédito no se encuentran establecidas en un manual, los créditos de basan en el diligenciamiento de un formulario con la información básica de la empresa solicitante y datos generales de los estados financieros. Adicionalmente, se solicita la firma de la autorización y consulta en centrales e riesgos el cual llega generalmente en escáner. Con este se busca poder reportar al cliente en caso de incumplimiento y corroborar los datos de los estados financieros para el estudio de crédito a través de las herramientas de información que brinda Datacrédito.

La asignación de cupo de crédito se basa en una tabla de ingresos la cual clasifica a los clientes en pequeños, medianos y grandes.

El desarrollo de estas políticas para la asignación de cupos de crédito se establecieron de esta manera, ya que el área comercial aduce que los clientes se molestan mucho con la solicitud de documentos llevando a la pérdida de clientes potenciales.

❖ Herramientas de cobro:

Se genera un listado de cartera mensual para el seguimiento de los clientes para cobro el cual es de consulta de todos los integrantes del equipo. Por otro lado, no hay seguimiento a la gestión de cobro, ya que no se lleva ningún registro, por lo tanto, se depende únicamente del conocimiento directo de los integrantes del equipo de cobro respecto a llamadas realizadas, envío de correo electrónico u otro tipo de medidas.

❖ Informes complementarios y de seguimiento

Se evidencia que se lleva un control del recaudo apoyados en los movimientos financieros únicamente, al cierre de cada mes se presentan los informes a la Gerencia Financiera de listado de deudores en cascada, recaudo acumulado del mes y cartera al cierre, sin embargo, no se evidencian informes adicionales para el seguimiento y control del área en general.

❖ Lineamientos de contabilización.

La contabilización de los pagos se registra extemporáneamente con un retraso de 8 a 15 días.

Hallazgos

❖ Listados de cartera:

El ERP utilizado por la empresa es Helisa, el cual al emitir un listado de cartera muestra el valor pendiente de pago, pero no permite evidenciar si el documento presenta abono - saldo. Así las cosas, en la gestión de cartera no se puede evidenciar si el valor a cobrar corresponde al total de la factura o por el contrario corresponde a un saldo que puede ser derivado de un menor valor cancelado por el cliente, o por la falta de aplicación adecuada de las retenciones de impuestos al momento de contabilizar el pago inicial.

❖ Políticas de Cartera:

Se evidencia que la clasificación de clientes si se encuentra asignada, sin embargo, esta se encuentra basada en estadísticas desactualizadas, por lo que varios de los clientes no tienen una asignación acorde a la facturación reciente. La gestión de cobro no se realiza bajo los parámetros establecidos en las políticas de cartera debido a que los integrantes del grupo de cobro de cartera no alcanzan a gestionar a todos los clientes que se encuentran en cartera vencida.

❖ Políticas de estudio de crédito:

La solicitud de documentos para estudio de crédito se encuentra basada en requisitos mínimos para evitar molestias a los clientes y no en la necesidad de conocer bien la capacidad financiera de los mismos. El Datacrédito se aceptaba en copia y no en original para un adecuado reporte en centrales de riesgos si fuera el caso, si bien es cierto que se puede realizar el reporte negativo con el escáner del formulario firmado, no hay soporte de validación que dichos documentos procedan de correos certificados de la empresa.

En conclusión, las políticas de crédito no cubren las necesidades de aseguramiento y sanidad de la cartera, adicionalmente que la firma del formulario del Datacrédito no es una herramienta efectiva de cobro en caso de que el cliente entrará en mora de la obligación.

❖ Herramientas de cobro:

No existe una herramienta que permita evidenciar la gestión de cobro paso a paso y que pueda poner en contexto a un tercero de la gestión que se ha realizado a los clientes, ni de cuentas veces se ha contactado al cliente, con quien se ha hablado o que en su defecto permita realizar el seguimiento de las actuaciones de los analistas del área.

❖ Informes complementarios y de seguimiento

No se encuentran informes estructurados y confiables que permitan realizar el seguimiento de los resultados del área y de la gestión que se realiza.

❖ Lineamientos de contabilización.

La contabilización de los pagos se realiza de manera periódica de acuerdo a la conveniencia de tiempo, lo cual trae como consecuencia que se cometen muchos errores al momento de cobrar debido a que se puede estar cobrando a clientes que ya hubieran pagado, o no se hace el adecuado seguimiento a clientes que ya hubieran pagado y que solo falte la discriminación de los pagos para la respectiva aplicación en sistema.

❖ Información adicional de la empresa

El personal que labora en el área administrativa lleva vinculado a la empresa varios años por lo que el cambio de dueños y por ende el cambio de administración e implementación de protocolos y procesos no han sido tomados de manera abierta así las cosas les cuenta trabajo asumir cambios y evitar poner bloqueos.

El programa contable que actualmente se maneja es Helisa, es un programa básico el cual permite el uso plano de la información lo cual lo hace fácil de aprender a manejar, sin embargo, no brinda herramientas de control que superen los estándares contables.

El área de cartera está integrada al área financiera y actualmente la conforman ocho personas, lo que lamentablemente dificulta en algunos casos un ambiente de trabajo agradable, adicional a este hecho, el área de cartera es un grupo muy unido, lo que genera un gran apoyo entre ellos para el desarrollo de tareas operativas diarias, sin embargo, a la vez genera un problema de responsabilidad en las funciones de cada uno de ellos, en especial aquellas que generan un mayor grado de compromiso y responsabilidad.

Pregunta

Teniendo en cuenta los inconvenientes comerciales que ha presentado la Empresa QAP derivados de la gestión de cobro del área encargada y contemplando los procesos actuales que se tienen al interior del área de cartera, determine una propuesta integral para mejorar el recaudo de cartera desde criterios de colocación de cartera, gestión de recobro y recuperaciones sin afectar la gestión comercial de la empresa. (Debe involucrar procedimientos, recurso humano y costos estimados, así mismo recuerde que se manejan distintos niveles de clientes).

Notas de enseñanza
(Información solo para el docente)

Posibles soluciones

Para el punto 3 de la metodología (se plantean las siguientes preguntas generadoras)

- ❖ ¿El área de cartera de la Empresa QAP desarrollaba adecuadamente los procesos y funciones para la ejecutar un buen resultado en su desempeño?
- ❖ ¿Cuáles fueron las principales falencias que se evidenciaron en el área de cartera?
- ❖ ¿Qué alternativas hay para intervenir el área?
- ❖ ¿Qué es lo más importante para la empresa, conservar sus clientes o recuperar la cartera?
- ❖ ¿Cuál es la mayor herramienta de cobro que puede emplear el área de cartera para mejorar su gestión y recaudo?
- ❖ ¿Qué procesos intervendría y/o cambiaría para mejorar el desempeño del área?

Una vez recopilada la información sobre área y presentada a los directivos del Grupo Empresarial se determina las siguientes posibles soluciones para mejorar el recaudo de la Empresa QAP y por ende el funcionamiento del área de cartera:

- ❖ Contratar personal para el área de cartera con experiencia y enfoque en el cobro. El cual permita garantizar la adecuada gestión a los clientes y minimice el tiempo de capacitación.
- ❖ Apoyarse con el área de tecnología para validar que opciones tienen tecnológicamente para optimizar la información que brindan los listados de cartera.
- ❖ Incrementar la planta de personal en dos personas adicionales a fin de garantizar la gestión de cobro al 100% de los clientes, minimizando el envejecimiento de la cartera.

- ❖ Realizar comités de crédito los cuales deben estar conformados por cartera y comercial con el objetivo de garantizar un estudio adecuado de los clientes.
- ❖ Unificar el área de cartera de la casa matriz con QAP, lo cual permitiría apoyar la gestión de acuerdo a las necesidades de recaudo y/o morosidad de la cartera.
- ❖ Designar a una persona de contabilidad en la aplicación de pagos para liberar tiempo de los gestores de cartera.
- ❖ Elaborar cuadros de seguimiento para temas tales como:
 - Informe de gestión de cartera
 - Informe seguimiento casos Jurídicos
 - Informe seguimiento de PQR facturación
 - Registro de recaudo diario / mensual / tercero
- ❖ Realizar la contabilización a diario por el mismo personal de cartera.

Medidas adoptadas por la Empresa QAP

Una vez recopilada la información sobre área y presentada a los directivos del Grupo Empresarial se determina delegar la dirección del área de cartera de la Empresa QAP al actual Director de cartera que maneja las demás empresas del Grupo Empresarial quien debe instaurar los siguientes lineamientos:

- ❖ Conformar un grupo de trabajo de tres personas, un coordinador y dos analistas que posean las siguientes competencias profesionales: Manejo y servicio al cliente, análisis de información contable y adecuada gestión de cobro, con experiencia en el área de recobro de cartera.

- ❖ Capacitar al equipo de trabajo en cuanto a la gestión de cobro definida por la empresa respecto con el contacto con el cliente, control de cartera vencida y toma de decisiones asociadas a la situación y/o respuestas recibidas de los clientes en la continuidad de la gestión de cobro.
- ❖ Garantizar a través de la capacitación, el debido proceso de contabilización y registro correcto de pagos y retenciones, que visualice un valor real y actualizado del estado de cartera por cliente.
- ❖ Bloquear y suspender la prestación de servicios bajo los siguientes parámetros:
 - ✓ Si y solo si existe un registro claro y preciso de la gestión de cobro realizada a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos y cartas de notificación de cobro.
 - ✓ El bloqueo debe ser autorizado por la Gerencia financiera para los clientes tipo A y B, para los clientes tipo C, el director de cartera tendrá la autonomía de tomar la decisión de suspensión de servicios.
- ❖ Generar herramientas e indicadores de seguimiento en la gestión de cobro, las cuales permitan evidenciar la gestión ante el cliente y efectividad por parte del analista, en otras palabras, una bitácora de cartera.
- ❖ Instaurar políticas de asignación de cupos de crédito que permitan focalizar el cliente y minimizar los riesgos de recobro de cartera, en otras palabras, otorgar cupos de crédito a clientes que posean capacidad de pago y cuenten con la instrumentación adecuada para la prestación de servicios financiados, en especial para aquellos clientes que demandan los servicios de la empresa de manera frecuente.
- ❖ Exigir firmado en original la autorización de consulta y reporte ante Datacrédito como parte fundamental en la asignación del cupo de crédito, y que a su vez pueda ser utilizado como medio de cobro efectivo para los casos difíciles y así evitar el envejecimiento de la cartera.

- ❖ Socializar con todo el personal del área financiera y comercial estos nuevos protocolos de recobro de cartera, para romper los paradigmas de la administración anterior que permitan conseguir los resultados esperados en el área de cartera.

Resultados obtenidos por la Empresa posterior a las decisiones tomadas

Posterior a la puesta en marcha de los lineamientos designados para el manejo del área de cartera de la Empresa QAP, se han obtenido los siguientes resultados:

- ❖ Cualquier miembro del equipo de cartera tiene pleno conocimiento sobre el proceso, lo cual les permite estar en capacidad de atender cualquier requerimiento ya sea interno o externo. Al igual que cubrir cualquier espacio de ausencia de alguno de sus compañeros sin que esto afecte la operación.
- ❖ Teniendo en cuenta que la gestión de cartera se plasma bajo una bitácora, cualquier miembro del equipo está en capacidad de proseguir con el cobro de cuerdo a los compromisos y/o respuestas brindadas por el cliente. Lo anterior a fin de no depender de una sola persona para la gestión de cobro y por ende hacerla más ágil y eficiente.
- ❖ Se garantiza la contabilización de pagos a diario, obteniendo un estado de cartera real que permite una eficiente y acertada gestión de cobro ante los clientes, de tal forma, que se ha disminuido el cobro a clientes que ya han pagado, mejorando la relación con los clientes evitando malentendidos y pérdida de clientes
- ❖ Reducción en valor y número de clientes vencidos con cartera mayor a 120 días.
- ❖ Los casos de cartera vencidos correspondientes a clientes tipo A y B se trabajan de la mano con la Gerencia general y el área comercial, buscando no afectar las ventas, logrando mejorar el recaudo ya que todos se involucran en el proceso de cobro.

- ❖ La gestión de cobro previa al bloqueo en la prestación de los servicios está siendo clara y estricta, reduciendo las inconformidades o quejas tanto de los clientes como del área comercial de la empresa.
- ❖ Se instauraron políticas de asignación de cupos de crédito a clientes potenciales con buena trayectoria crediticia que brinden tranquilidad en cuanto a su comportamiento de pago.
- ❖ Se tiene un control de los cupos de crédito aprobados o negados asignados a los clientes, y el motivo de la negación respecto a las ventas potenciales, informe que se le entrega al área comercial para su gestión.
- ❖ Las medidas tomadas en la gestión de cartera muestran que en el año 2019, solo un cliente fue a cobro jurídico por valor de \$12.000.000 y se castigó cartera mayor a 360 días por un valor menor a \$1.500.000.

Síntesis del caso

- ❖ La Empresa presenta problemas de cartera derivados de la mala gestión de cobro los cuales estaban desembocando en inconvenientes comerciales con sus clientes más representativos.
- ❖ Al intervenir el área se evidencio la falta de protocolo y seguimiento de la gestión de cartera, razón por la cual el bloqueo y suspensión de servicios era la mejor arma para obtener el recaudo por parte de los clientes.
- ❖ El manejo de la información contable no era el más apropiado por lo que la cantidad de partidas conciliatorias era muy elevada, adicionalmente no existía un protocolo para la aplicación de los pagos efectuados por los clientes, por lo que esto se hacía cada 8 a 15

días afectando directamente la gestión de cartera ya que no se trabajaba sobre una cartera real y esto hacia cometer errores de cobro con los clientes.

- ❖ Se determinó, que a pesar de que el área de cartera tiene una estructura pequeña, se puede optimizar sus resultados a través de direccionamiento e implementación de protocolos y procesos.
- ❖ Se logró concientizar a la gerencia y al área comercial de la importancia de la firma en original de la autorización de reporte en centrales de riesgos constituyéndose este documento en una garantía y seguro para el recobro de la cartera.
- ❖ Al interior del área de cartera se logró romper los estándares que se traían de la anterior administración, ya que el personal abrió el espacio para adaptar herramientas nuevas que les ayudara en su gestión diaria y paralelamente romper los paradigmas que no permitían el crecimiento y la recepción de ideas nuevas que contribuyeran al desempeño de su trabajo.

Conclusiones

- ❖ Para generar el desarrollo e implementación de un caso, se requiere que el estudiante analice una situación específica, pueda identificar las variables que la afectan y este en capacidad de plantear una o varias soluciones al problema.
- ❖ Al realizar el estudio de caso en desarrollo, los estudiantes se ven obligados a evaluar el impacto de las posibles soluciones ya que cualquier decisión que tomen como medida para implementar como opción de mejora y/o cambio impacta directamente en las finanzas de la empresa, ya sea porque mejoro o no el recaudo, o porque afecta de forma proporcional y directa el área comercial y por ende la postventa.
- ❖ Al socializar las posibles soluciones planteadas por los estudiantes vs con las opciones adoptadas por la empresa, los estudios tienen una posibilidad abierta de comparar diferentes escenarios y ubicar las posibles omisiones de un lado o de otro.