Título de la propuesta: Gestión de riesgo de liquidez como estrategia para mejorar la competitividad en una empresa recicladora.

Autores: Giovanni Francesco Cevallos Macias y Francisco José Terán Macias.

Tutor: María Elena Godoy Zúñiga

Economista, Universidad de Especialidades Espíritu Santo.

E-mail: giovannicevallos@uees.edu.ec

Economista, Universidad Santa María de Valparaíso.

E-mail: franciscoteran93@hotmail.com

Doctora en Lenguas, Literaturas y sus culturas. Universidad Politécnica de Valencia.

E-mail: mariaegodoy@uees.edu.ec

Fecha:16 de Agosto de 2025

Palabras clave:

Gestión de riesgo, riesgo de liquidez, flujo de caja, reservas operativas.

Resumen:

La implementación de un modelo de Gestión de riesgo de liquidez en la industria del sector ambiental y reciclaje, que permita una mayor competitividad en el mercado mediante una restructuración en la política de cobros la cual agilice la recuperación de cartera, siendo esta la alternativa con mayor viabilidad debido a su bajo coste de implementación estimado en 13.000 USD. Siendo así la mas eficiente y de menor inversión logrando mitigar riesgos empresariales derivados de la liquidez, fortaleciendo el crecimiento y generando nuevas oportunidades para fortalecer la viabilidad a largo plazo.

Keywords:

Risk management, liquidity risk, cash flow, operating reserves.

Abstract:

The implementation of a liquidity risk management model in the environmental and recycling industry will enable greater market competitiveness through a restructuring of the collection policy, aimed at speeding up accounts receivable recovery. This is the most viable alternative due to its low estimated implementation cost of USD 13,000, making it the most efficient and least capital-intensive option. It will mitigate business risks associated with liquidity, strengthen growth, and generate new opportunities to enhance long-term viability.

1. Oportunidad o problema

1.1 Identificar la oportunidad/problema

Durante muchos años se estableció la idea general que cuando un objeto pierde su vida útil, su valor económico o incluso su valor emocional era fácilmente descartable y reemplazable de tal manera que se desechaba al primer lugar de paso sin ningún tipo de concientización o evaluación funcional del producto. Esta problemática se la conoce en el mundo como economía lineal la cual consiste en tomar, hacer y desechar sin ningún tipo de cuidado ambiental y manejo de residuos.

Frente a este problema nace en el mundo la economía circular y con ella la empresa a evaluar en esta investigación y que este documento presenta. Para salvaguardar la confidencialidad e información de la empresa se la denominara "Empresa Recicladora" en lugar de su nombre real. Empresa Recicladora, dedicada al acopio y selección de residuos. Fundada en el año 2013 en Quito, Ecuador, hoy en día ha logrado consolidar como una de las empresas que destaca en sostenibilidad e innovación y ha tenido un crecimiento sólido a lo largo de los años.

La industria del reciclaje es una de las industrias menos desarrolladas del Ecuador y del mundo, debido a la mentalidad tradicional previamente mencionada, sin embargo, esto genera un punto de oportunidad en varias empresas ambientales ya que a mayor cantidad de desechos mayor será la captación de nuevos materiales reciclables como plásticos, cartón, caucho, etc. Actualmente la empresa descrita se ha posicionado como una de las empresas del sector con mejor crecimiento incrementando su personal de 6 personas a 48 en los últimos años y logrando manejar activos relevantes como maquinaria, galpones, entre otros.

Debido a este crecimiento la empresa recicladora descrita en este caso de negocio afronta varios desafíos estructurales, tales como políticas de cobros, flujos irregulares constantes e inestabilidad jurídica (leyes ambientales).

Uno de los problemas críticos identificados es la mala política de cobros dentro de la empresa, la cual permite a los clientes pagar a un plazo de 60 días, lo que genera una serie de secuencias negativas. Estudios han demostrado que plazos tan prolongados pueden generar alta morosidad, limitación de la gestión de recuperación de cartera vencida y baja rotación de fondos líquidos, lo que dificulta las operaciones financieras diarias. Estas dificultades están relacionadas a la falta de gestión de liquidez y pueden impactar negativamente a su expansión en la industria del reciclaje. Frente a esta problemática se vuelve indispensable reforzar las capacidades internas operativas para una mayor rentabilidad y sostenibilidad a lo largo de los años.

Para tener un mayor entendimiento de la actualidad de la empresa recicladora analizaremos los siguientes indicadores de liquidez, los cuales nos van a permitir evaluar de mejor manera la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y cuantificar el riesgo de liquidez. La gestión de liquidez consiste en asegurar que la empresa cuente siempre con el efectivo suficiente, no solo para cubrir sus operaciones diarias, sino también para aprovechar oportunidades atractivas de crecimiento. Este proceso es un ejercicio de equilibrio que implica proyectar los flujos de efectivo futuros con el fin de prevenir imprevistos, destinar fondos para atender necesidades inesperadas y garantizar el acceso a financiamiento o líneas de crédito que otorguen mayor flexibilidad. (Donnelly, 2024). El ciclo de conversión de efectivo nos indica en cuantos días la empresa logra recuperar su inversión en inventarios, en este caso el ciclo de la empresa es

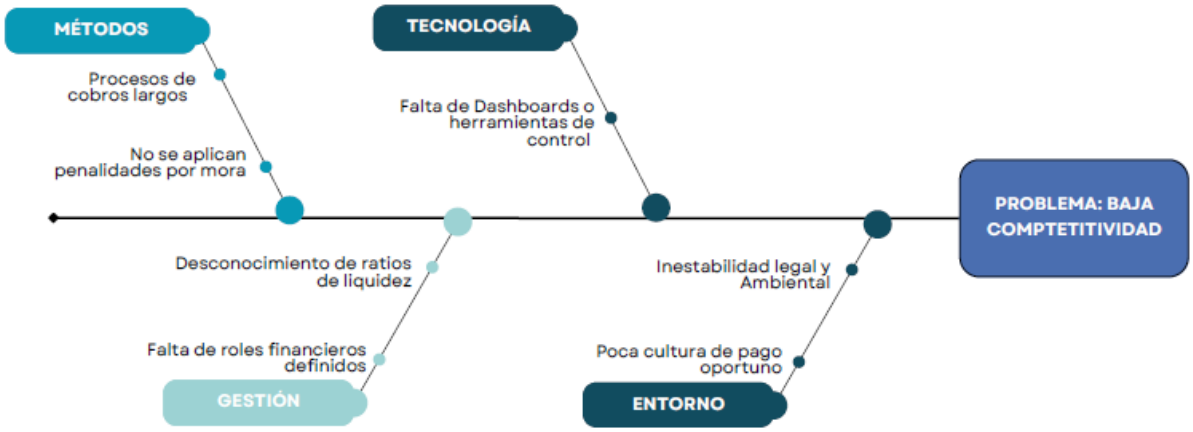
de 54 días, esto nos indica que se debe esperar aproximadamente dos meses para recuperar el efectivo del ciclo operativo. Este dato es alarmante ya que la empresa sostiene su operación dos meses sin recibir el ingreso de sus ventas, lo que genera un desfase que obliga a financiamiento mediante préstamos o líneas de crédito.

Por otro lado, tenemos el índice de liquidez inmediata, este nos indica la capacidad de la empresa para pagar sus pasivos con activos líquidos. El índice de liquidez inmediata de la empresa recicladora es de 0.21, lo que nos indica que la empresa solo tiene $0,20 en efectivo por cada dólar de deuda de corto plazo. El valor es preocupante ya que refleja la incapacidad de la empresa para cubrir obligaciones inmediatas solo con efectivo, es decir que cerca del 80% de las deudas a corto plazo dependen de dinero atrapado en cuentas por cobrar, lo cual da señales de problemas evidentes de liquidez.

En base a estas consideraciones, se hará uso de 2 herramientas que ayudan a visualizar los problemas y clasificarlos para poder realizar un plan de acción y de mejora. La primera figura es el diagrama de Ishikawa, la cual permite analizar y descomponer las causas del problema en base a las distintas áreas de la organización: Cultura, Gestión, Entorno y Tecnología. De esta manera se puede identificar las limitaciones más importantes de la empresa y establecer vías de acción que orienten a una mejor gestión de liquidez. La Segunda figura es un mapa mental para clarificar y priorizar ideas con propuestas orientadas a mejorar la gestión de liquidez alineado a los retos actuales de la compañía. Es un conjunto de observaciones alineadas para resolver el problema desde diferentes áreas de la empresa.

Gráfico 1.

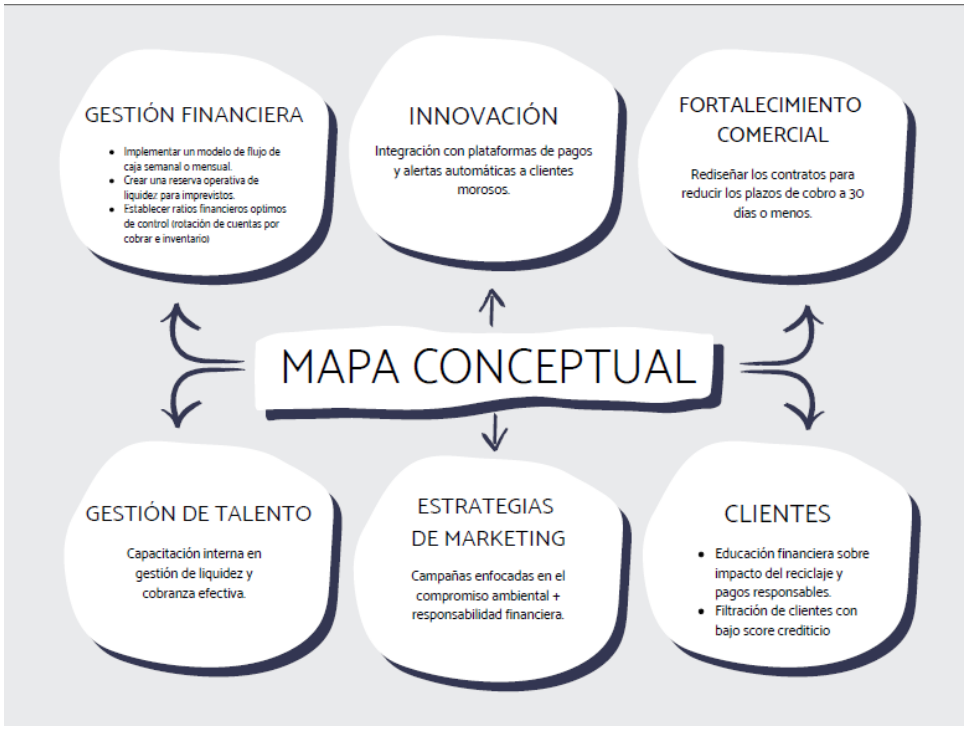
Diagrama de Ishikawa



Fuente: *Elaboración propia.*

Grafico 2.

Mapa Mental



Fuente: *Elaboración propia*

1.2 Formalizar la declaración de la O/P

En la actualidad, la empresa recicladora ha dejado en evidencia que existe una falta de liquidez constante dentro de su modelo de negocio, esto ha conllevado a que existan varias problemáticas como endeudamiento innecesario, desalineación entre los ingresos y gastos, problemas con proveedores y una falta de poder de negociación. Todas estas situaciones negativas dejan en evidencia la ineficiencia en su política de cobros actual y como afecta significativamente dentro de los resultados de la empresa. Claramente una situación financiera sólida permite enfrentar mejor los problemas operativos de una empresa, dando paso al crecimiento, rentabilidad, liquidez y solvencia, así como un mejor manejo del riesgo. (Pérez-Carballo, 2023)

Ante esta problemática, se presenta una clara oportunidad para reformular la política de cobros actual de la empresa mediante un sistema eficiente de gestión de liquidez que le permita mantener un nivel de liquidez óptimo que logre disminuir el riesgo financiero dentro del negocio. Es importante manejar una gestión de liquidez mediante la utilización de ratios financieros relevantes que brinden visibilidad a la actualidad de la empresa, este cambio de gestión debe ir de la mano con el rediseño de políticas de cobro para clientes, reduciendo el plazo de pagos de 60 días y manejar un financiamiento a corto plazo mucho más cuidadoso. Mejorar la gestión de cobros mediante un cronograma de seguimiento, automatizar recordatorios por facturas vencidas, intentando identificar clientes con mayor tasa de vencimiento para renegociar la forma de pago y ajustar en base a su nivel de morosidad.

Reorganizar el ajuste de costos fijos para tener mayor optimización logística, va a permitir liberar flujo de caja sin necesidad de una dependencia extrema de financiamiento

externo en el corto plazo, ya que este tipo de financiamiento tiene como punto negativo la volatilidad en las tasas, lo que puede conllevar a un mayor riesgo el cual está sujeto al interés. (Dumfrau, 2020). Es imprescindible identificar todos los costos y gastos que no sean relevantes para que pueda existir una gestión de renegociación.

Por lo tanto, es de suma importancia analizar y reestructurar la política de cobros de la empresa recicladora, esta reestructuración debe tener como finalidad lograr una estabilidad financiera, esto involucra una revisión exhaustiva del perfil de los clientes, índice de morosidad y una nueva implementación de métodos de pago para el cliente que promuevan pagos con tiempos mucho más reducidos, todo esto con la finalidad de una mejor gestión de liquidez.

1.3 Identificar objetivos a partir de la O/P

Objetivo General

Fortalecer la sostenibilidad financiera y operativa de la empresa recicladora mediante la reestructuración en su gestión de cobros e implementación de estrategias que fortalezcan la recaudación, generando una estrategia eficiente que permita tener un mayor grado de liquidez.

Objetivos específicos

Objetivo 1: Reducir el plazo promedio de cobro a clientes mediante una estrategia de incentivos de pronto pago, ofreciendo beneficios a clientes que estén dispuestos a cumplir con sus obligaciones en un periodo menor.

Indicador: Tasa de adopción de pronto pago.

Objetivo 2: Optimizar los mecanismos financieros actuales mediante el diseño e implementación de una proyección mensual del flujo de caja, fomentando una gestión financiera más organizada en los ingresos y egresos.

Indicador: Ciclo de conversión de efectivo.

Objetivo 3: Implementar un sistema de notificaciones de cobranza que permita un seguimiento constante en el vencimiento de clientes, automatizar el proceso de monitoreo y enviar recordatorios que agilicen los cobros.

Objetivo 4: Aumentar las reservas operativas mediante una reestructuración en los gastos no esenciales e implementación de un control riguroso de forma semanal en el flujo de caja de la empresa.

Indicador: Cumplimiento del plazo de vencimiento.

1.4 Establecer prioridades en los objetivos

En esta sección le asignamos una priorización a los objetivos en base a una matriz de valoración de objetivos, esta nos establece mediante una puntuación sencilla que va del 1 al 5 en importancia y urgencia que objetivos son cruciales y de implementación inmediata.

Tabla 1.

Objetivo	Importancia (1-5)	Urgencia (1-5)	Puntuación total
Reducir el plazo promedio de cobro a clientes mediante una estrategia de incentivos de pronto pago	5	5	25
Optimizar los mecanismos financieros actuales mediante el diseño e implementación de una proyección mensual del flujo de caja	4	3	12
Implementar un sistema de notificaciones de cobranza que permita un seguimiento constante en el vencimiento de clientes	3	4	12
Aumentar las reservas operativas mediante una reestructuración en los gastos no esenciales	4	3	12

Fuente: *Elaboración propia*

Priorización de objetivos.

En los resultados de la matriz se puede evidenciar como el objetivo de reducción del plazo promedio de cobros es el que cuenta con la puntuación más elevada, esto deja en evidencia que es un objetivo crítico y debe ser abordado de manera inmediata para el beneficio de la empresa. Mientras que los otros tres objetivos, optimizar los mecanismos financieros mediante el diseño e implementación de una proyección mensual del flujo de caja, Implementar un sistema de notificaciones de cobranza que permita un seguimiento constante en el vencimiento de clientes y Aumentar las reservas operativas mediante una reestructuración en los gastos no esenciales tienen una valoración de doce puntos en todos casos, por lo que mantienen un grado de importancia similar, sin embargo, no están en el mismo nivel de prioridad que el primer objetivo.

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

La siguiente tabla detalla los indicadores específicos asociados a las opciones y la frecuencia en que se medirá su cumplimiento para garantizar el control efectivo del riesgo de liquidez.

Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Meta	Frecuencia de Medición
Reducir el riesgo de liquidez	Frecuencia y exactitud del reporte de flujo de caja.	Número (n)	Generar 1 reporte mensual durante 1 año	Mensual
Reducir la morosidad	Porcentaje de cuentas vencidas mayores a 45 días.	Porcentaje (%)	Reducir incumplimientos a menos del 15% de toda la cartera en 6 meses	Semestral
Aumento de reservas operativas	Valor acumulado en fondo de reserva como porcentaje del gasto operativo mensual.	USD	Constituir una reserva equivalente al 100% de los gastos mensuales fijos en 12 meses.	Mensual
Optimizar el ciclo de conversión de efectivo.	Promedio de días de cuentas por cobrar (CXC).	Porcentaje (%)	Reducir los días de cobro de 60 a 30 días en 1 año	Mensual

1.6 Explorar, limitar y formalizar las alternativas

Para fortalecer los mecanismos financieros de la empresa recicladora, se proponen diversas alternativas e iniciativas orientadas a la mejora de la gestión interna y ampliar su competitividad permitiendo el cumplimiento de los objetivos establecidos.

2. **Explorar las alternativas**

Alternativa 1: Reformulación de política de cobros.

Reformular la política de cobro actual (60 días) a un plazo máximo de 30 días, incluyendo descuentos del 2- 5% si los pagos se realizan dentro de los primeros 10 días, adicional establecer cargos moratorios a partir del día 31 para fortalecer disciplina de pago. La presente alternativa plantea una mejora en la gestión de liquidez y representa una secuencia de acciones eficientes para el fortalecimiento del rendimiento financiero. Beneficios esperados:

- Mejora inmediata flujo de caja
- Reducción de días en CXC
- Menor necesidad de financiamiento
- Fortalecimiento de relaciones comerciales.

Según (Villacorta, 2022) “La gestión de cobranzas es imprescindible para cuidar la liquidez y la continuidad de una organización. Permite cerrar exitosamente el ciclo de negocio de toda empresa. En el caso de una empresa no financiera, el ciclo de negocio no termina en la venta, sino en la cobranza. En el caso de una entidad financiera, el ciclo de negocio no termina en la colocación sino en la cobranza.”

Alternativa 2: Implementación de Software de control financiero.

Adoptar implementaciones digitales que permitan un mayor monitoreo de flujo de caja, alertas de vencimiento y clientes en Mora. Este tipo de estrategias representan reportes en tiempo

real sobre el estado de cartera y efectos de morosidad lo que incrementa las posibilidades de adelantarse a escenarios de volatilidad y reducir exposición a eventos inesperados. Beneficios esperados:

- Reducción errores operativos
- Reacción oportuna ante atrasos de pagos
- Control sobre indicadores financieros

“El uso de técnicas de aprendizaje automático (machine learning) en el campo de la banca y las finanzas puede ayudar a examinar y simplificar la respuesta ante cuestiones que, hasta este momento, eran complejas. El potencial de los algoritmos patrones en un amplio conjunto de datos hace que el aprendizaje automático comience a ser utilizado dentro del análisis financiero” (Santiago, Pedro J, & Francisco, 2023)

Alternativa 3: Alianzas estratégicas y acuerdos comerciales

Establecer convenios con municipios, asociaciones recicladoras o empresas grandes del sector permitirá fortalecer la posición competitiva de la empresa mejorando la liquidez y estabilidad financiera. Beneficios esperados:

- Contratos de residuos para el acopio
- Programas conjuntos de economía circular
- Reducción de dependencia de pagos informales
- Reducción de morosidad mediante pagos predefinidos e ingresos predecibles.

“En un entorno empresarial cada vez más competitivo y globalizado, las alianzas estratégicas son una herramienta esencial para el crecimiento organizacional, ya que permiten a las empresas

a combinar recursos, conocimientos y capacidades para lograr objetivos comunes que difícilmente podrían alcanzarse de manera independiente". (Buitrago, Rey, & Zomignani, 2022)

3. Limitar alternativas

A continuación, se presenta la limitación de cada alternativa para su implementación en la empresa recicladora:

Tabla 3.

Alternativa	Alineación con objetivos propuestos	Aspectos a tomar en cuenta	Resultados esperados
Reformulación de política de cobros	Se alinea directamente con los objetivos operativos y financieros al reducir los plazos de cobro, activar penalidades por mora, aplicar descuentos y fortalecer acuerdos	Requiere un ajuste contractual con clientes, comunicación clara sobre las nuevas condiciones de pago, y un control interno riguroso para monitorear el cumplimiento.	Mejora inmediata en flujo de caja, reducción de días en CXC, menor necesidad de financiamiento, Fondo de reserva e indicadores
Implementación de Software financiero	Aporta a los objetivos operativos al proporcionar un monitoreo preciso y tiempo real del flujo de caja, alertas de vencimiento y control de morosidad.	Requiere inversión en tecnología, integración con sistemas contables y capacitación del equipo para su uso efectivo, lo cual puede generar un costo significativo	Reducción de errores operativos, reacción oportuna ante atrasos de pagos y un mejor control sobre los indicadores financieros clave.
Alianzas estratégicas y acuerdos comerciales	Refuerza los objetivos comerciales al fortalecer las relaciones, acuerdos de pago predefinidos y generando ingresos más predecibles.	Puede requerir tiempo para negociar acuerdos a largo plazo con actores institucionales. Dificultad de negociación con municipios	Aumento de la presencia institucional en el mercado y captación de nuevos segmentos de clientes, con ingresos más predecibles y mejora en la

			estabilidad financiera.

Fuente: *Elaboración propia*

3.1 Formalizar las alternativas

Después de un análisis realizado de manera técnica, se propone las siguientes alternativas para mejorar el riesgo de liquidez.

1. Alternativa 1: Reformulación de Política de cobros
2. Implementación de Software financiero
3. Alternativa 3: Alianzas estratégicas y acuerdos comerciales.

3.2 Analizar y valorar las alternativas

Una vez definidas y estructuradas las alternativas estratégicas, se procede a realizar un análisis comparativo que permita valorar su efectividad para enfrentar la problemática central identificada: la deficiente gestión de cobranzas y su impacto sobre la liquidez operativa de la empresa recicladora.

Esta evaluación se enfoca en el grado de alineación de cada opción con los objetivos principales tales como sostenibilidad financiera, eficiencia operativa y mejora en la competitividad del sector. Se valora la factibilidad y viabilidad de cada alternativa en base a los recursos disponibles y su alcance en el mediano y largo plazo.

Este ejercicio de análisis es fundamental ya que permite identificar el nivel de riesgo de cada propuesta y estimar su eficiencia en términos costo – beneficio, por lo tanto, se vuelve indispensable establecer criterios de comparación que respalden la toma de decisiones.

En la tabla 4 se resume este análisis de forma estructurada y se realiza el comparativo de ventajas y desventajas que permite visualizar de manera objetiva las principales alternativas en base a su característica, grupo de interés, aplicación, costos de implementación y los tiempos de implementación.

3.3 Análisis de alternativas

Tabla 4.

	Reformulación de Política de cobros	Implementación de software financiero	Alianzas estratégicas y acuerdos comerciales
	Alternativa 1	**Alternativa 2**	**Alternativa 3**
	VENTAJAS		
Característica	Permite monitorear el flujo de caja, reduce días de cuentas por cobrar, activa penalidades por mora y fortalece fonde de reserva	Proporciona monitoreo en tiempo real de flujos de caja y alertas automáticas de morosidad	Permite obtener ingresos predecibles a través de convenios y contratos a largo plazo con actores externos.
Grupos de interés	Clientes, área financiera, gerencia general	Área de tecnología, finanzas y proveedores externos.	Municipios, asociaciones recicladoras, grandes clientes corporativos
Aplicación	Implementación inmediata de incentivos de pronto pago, reducción de plazos y ajustes contractuales	Adquisición de software, integración con sistemas existentes y capacitación del personal.	Negociación de convenios y desarrollo de acuerdos formales
Costos de implementación	Bajos: ajustes contractuales, incentivos, procesos de comunicación, y Manejo de herramientas de base de datos	Altos: compra de licencias, integración tecnológica y capacitación.	Medios: gastos de negociación y formalización de acuerdos.
Tiempo de implementación	3 meses	6 meses	6 a 12 meses.
	DESVENTAJAS		
Característica	Puede haber resistencia inicial de algunos clientes.	El sistema puede ser muy complejo, lo que dificulta su uso para algunos usuarios internos.	X
Grupos de interés	X	Incertidumbre interna, posibles conflictos por costo de implementación	Posibles conflictos con socios o clientes externos
Aplicación	X	X	Requiere seguimiento y coordinación constante para generar acuerdos
Costos de implementación	Puede haber perdidad de clientes un frenos si no aceptan los nuevos plazos.	El desarrollo o compra de software puede ser costoso.	Gastos indirectos de negociación.
Tiempo de implementación	Retrasos por resistencia de clientes.	Problemas técnicos o administrativos pueden alargar el cronograma	Negociación lenta, demoras regulatorias.

Fuente: *Elaboración propia*

3.4 Valoración de alternativas

En el contexto de la empresa recicladora, la planificación estratégica exige evaluar cuidadosamente las alternativas más viables que permita fortalecer la gestión de liquidez. A partir de este análisis comparativo previamente realizado se definieron las 3 opciones orientadas a mejorar la eficiencia operativa y financiera de la organización.

Cada alternativa incluye una valoración de los costos estimados, así como los fundamentos técnicos y económicos que respaldan su implementación, con el objetivo de garantizar una toma de decisiones informada y alineada a los objetivos estratégicas de la empresa.

Tabla 5.

Alternativa 1 - Reformulación de Política de cobros			
Concepto	**Valor Estimado (USD)**		**Comentarios**
Ajustes contractuales y cartera vencida	$	5,000.00	Revisión de clientes
Analista financiero	$	1,000.00	Entrenamiento en nuevas políticas y cobros
Infraestructura tecnológica	$	2,000.00	Licensias de microsoft y herramientas financieras
Consultoría externa y soporte	$	1,500.00	Asesoría legal y operativa en implementación
Costos operativos adicionales	$	3,500.00	Fondo de reserva
TOTAL	**$**	**13,000.00**	
Alternativa 2 - Implementación de software financiero			
Concepto	**Valor Estimado (USD)**		**Comentarios**
Licencia de software	$	50,000.00	Herramienta de monitoreo de flujos de caja
Integración tecnológica	$	500.00	Migración y adaptación con sistemas existentes
Capacitación del personal	$	6,000.00	Formación en uso del software
Soporte técnico y mantenimiento	$	2,500.00	Contratación de proveedor externo
TOTAL	**$**	**59,000.00**	
Alternativa 3 - Alianzas estratégicas y acuerdos comerciales			
Concepto	**Valor Estimado (USD)**		**Comentarios**
Investigación y análisis	$	3,500.00	Investigación de mercado
Negociaciones y reuniones	$	2,000.00	Viajes y almuerzos ejecutivos
Gastos legales y notariales	$	6,000.00	Formalización de acuerdos
Costos operativos adicionales	$	3,500.00	Marketing y seguimiento
TOTAL	**$**	**15,000.00**	

Fuente: *Elaboración propia*

Alternativa 1.

La primera alternativa contempla la reformulación de políticas de cobros, con el objetivo de optimizar los tiempos de recuperación de cartera y fortalecer la gestión de liquidez. Esta solución está alineada con las buenas prácticas del sector empresarial, que destacan la importancia de la política de cobranzas.

- ***Ajustes contractuales y cartera vencida ($5000).*** Incluye la revisión de contratos con clientes, actualización de cláusulas de pago, estrategias de comunicación sobre las nuevas condiciones y cartera vencida.
- ***Capacitación de personal ($1000).*** Orientada a la correcta aplicación de las políticas de cobro y la negociación de clientes.
- ***Infraestructura tecnológica ($2000).*** Se destina a la optimización de herramientas de gestión de cobranzas con módulos de seguimiento y generación de reportes.
- ***Consultoría externa y soporte ($1500).*** Contempla el acompañamiento legal y operativo en la nueva implementación de políticas.
- ***Costos operativos adicionales ($3500).*** Comprenden campañas informativas y ajuste de fondos de reserva.

El costo total estimado es de $13000 con un tiempo de preparación de 3 meses a 6 meses. Esta alternativa permitiría mejorar el flujo de caja en el corto plazo mediante la reducción de días de cuentas x cobrar, su aplicación de incentivos, mecanismos de prevención y eficiencia de gestión.

Alternativa 2.

La segunda alternativa propone la implementación de software financiera integral para monitorear y proyectar la liquidez en tiempo real.

- ***Licencia de software ($50000).*** Incluye la adquisición y desarrollo de herramienta tecnológica la cual es fundamental para los paneles de control, informes de flujo, indicadores y alertas de riesgo.
- ***Integración tecnológica ($500).*** Abarca la adaptación y migración del sistema financiero con los datos históricos contables existentes.
- ***Capacitación del personal ($6000).*** Formación del uso de a herramienta, interpretación de indicadores y análisis de escenarios.
- ***Soporte técnico y mantenimiento ($2500).*** Garantiza la continuidad operativa, soporte del sistema y actualizaciones periódicas.

El costo estimado es de $59000, con una duración aproximada de 6 meses a 8 meses en su implementación, esto debido a su alta inversión e imprevistos tecnológicos y capacidad de migración de datos de la empresa.

Alternativa 3.

La tercera alternativa busca establecer alianzas estratégicas y acuerdos comerciales con actores relevantes como municipios, asociaciones y clientes corporativos, en la búsqueda de garantizar ingresos más estables.

- ***Investigación y análisis ($3500).*** Mediante una investigación de mercado permite analizar e identificar socios estratégicos y oportunidades de cooperación.

- ***Negociaciones y reuniones ($2000).*** Incluye viajes, almuerzos ejecutivos y desarrollo de propuestas de valor en meeting rooms ejecutivas.
- ***Gastos legales y notariales ($6000).*** Abarca gastos legales para la validación de contratos, y prevención de riesgos legales.
- ***Costos operativos adicionales ($3500).*** Supervisión y seguimiento de desempeño de los acuerdos sumado a las campañas informativas de los acuerdos, este apartado también contempla un pequeño monto de promoción en redes sociales.

El costo estimado es de $15000 con un tiempo de preparación de 6 meses a 1 año debido a factores externos como condiciones políticas, regulaciones y disponibilidad de socios.

Tras el análisis comparativo de las 3 alternativas propuestas se determina que la opción más acertada para responder a la problemática actual identificad es la implementación de una política de cobros integral y gestión de liquidez (Alternativa 1). Esta decisión responde a la necesidad a la necesidad de generar una mayor fluidez en la liquidez, incrementar la capacidad de la empresa para cumplir oportunamente con sus obligaciones financieras y reducir el riesgo de dependencia de financiamiento externo.

La alternativa 1 a diferencia de las demás presenta un mejor equilibrio costo - beneficio, tiene el menor número de desventajas identificadas, y su implementación presenta un tiempo más corto lo que reflejaría un impacto inmediato. Esto permitiría acortar los plazos de recuperación de cartera, establecer incentivos de pronto pago, aplicar penalidades por mora, establecer un fondo de reserva y mejorar el flujo de caja sin requerir inversiones tecnológicas complejas ni depender de terceros.

En consecuencia, la alternativa 1 se alinea a los recursos actuales de la empresa recicladora y es la opción más viable y estratégica para atender la problemática de liquidez y fortalecer la competitividad e la empresa en el mercado ecuatoriano.

4.Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

4.1 Determinación de riesgos

El riesgo desde la perspectiva organizacional se entiendo como la probabilidad de que ocurra un evento que pueda afectar al bienestar de la empresa, dentro del campo de posibilidades este riesgo se puede dar por distintas situaciones como lo son, cambios en la estructura de la empresa, reajuste de procesos internos, implementación de tecnología, entre otros. Es por esto que es de suma importancia hacer una correcta evaluación y gestión de riesgos, la cual nos va a permitir anticiparnos a posibles escenarios adversos y tener un plan de contingencia el cual brinde una ventaja competitiva a la empresa.

Ante esta situación, en base a la elección de la alternativa 1, la cual es una reformulación de políticas de cobros, es crucial evaluar los posibles riesgos que podría conllevar esta alternativa y como estos podrían tener un impacto significativo en el bienestar de la empresa. Si bien esta alternativa busca resolver los problemas de liquidez que enfrenta la empresa, no está exenta de causar efectos colaterales negativos. Toda modificación que afecte a las condiciones de crédito y cobranza va a conllevar en posibles situaciones adversas, sin embargo, tener un escenario claro y bien planificado puede lograr una optimización en los recursos destinados para la estrategia y sus protocolos de respuesta los cuales logren mitigar parte del riesgo.

Por eso, antes de aplicar una nueva política de cobros, es clave tomarse el tiempo para analizar los riesgos que esto podría generar. No se trata solo de decidir si conviene o no reducir los plazos de pago, sino de entender bien cómo ese cambio podría afectar otras partes del

negocio. En una empresa de reciclaje que ya enfrenta problemas de liquidez, cualquier movimiento mal calculado podría complicar aún más la situación. Evaluar los posibles escenarios como perder clientes, generar fricciones en el equipo o tener que asumir una carga operativa mayor permite prepararse mejor, ajustar la estrategia si hace falta y actuar con más claridad. En la actualidad, donde todo es tan cambiante, manejar bien el efectivo es indispensable, pensar con anticipación no es una opción, es una necesidad. Si se hace bien desde el principio, no solo se evitan problemas, sino que también se construye una base más sólida para que la empresa pueda adaptarse, mantenerse a flote y crecer sin comprometer sus relaciones ni su funcionamiento interno.

En la siguiente tabla se pueden apreciar los distintos riesgos que puede tener una reformulación en las estrategias de cobros de la empresa recicladora, en este caso están divididos en 4 áreas las cuales resultan esenciales para el buen funcionamiento de la organización.

Tabla 6.

Estrategicos	Perdida de clientes claves.
	Deterioro de relaciones comerciales.
	Falta de alineación entre politica comercial y financiera.
	Daño reputacional.
	Tensión entre área financiera y comercial.
Operativos	Sobrecarga de trabajo.
	Aumento en los errores durante el seguimiento de pagos.
	Desorganización por falta de protocolos para gestionar excepciones de clientes.
	Retrasos en la actualización de sistemas de facturación y cobranza.
	Resistencia interna del personal comercial por cambio.
Financieros	Reducción del volumen de ventas.
	Riesgo de baja rotación de cartera.
	Impacto negativo en la liquidez inmediata si la medida no se acompaña de incentivos.
	Pérdida de clientes debido a competidores con mejores condiciones.
	Aumento de costos financieros por necesidad de cubrir brechas con financiamiento externo.
	Dificultad en proyectar flujos de caja en el corto plazo.
Externos	Reacción negativa de los clientes frente a condiciones de pago más estrictas.
	Pérdida de competitividad frente a empresas que mantienen plazos amplios.
	Cambios en la situación económica de los clientes que impidan cumplir los nuevos términos.
	Dependencia de pocos clientes grandes que pueden imponer condiciones.

Fuente: *Elaboración propia*

El área estratégica la cual garantiza la sostenibilidad y crecimiento, el área operativa la cual se encarga de asegurar el manejo y eficiencia en el giro de negocio, área financiera la cual se encarga de asegurar la correcta utilización y asignación de recursos dentro de la empresa y finalmente factores externos los cuales son cruciales tener en consideración para disminuir la competitividad dentro del sector.

Tabla 7.

Escalas de Probabilidad e Impacto			
Probabilidad		**Impacto**	
5	Casi seguro	5	Severo
4	Probable	4	Mayor
3	Moderado	3	Significativo
2	Poco probable	2	Menor
1	Raro	1	Insignificante

Fuente: *Elaboración propia*

Esta tabla nos muestra la escala de probabilidades e impactos, basándose en escalas del 1 al 5, en la cual el 5 es la valoración más alta y el 1 la menor. Esto nos permite clasificar los riesgos en niveles de severidad y así identificar cuáles son los puntos más críticos dentro de la empresa.

Por otro lado, para analizar los riesgos más importantes dentro de la empresa, es necesario lograr una cuantificación óptima de los mismos. Por esto hemos generado una tabla la cual nos ayuda a entender de mejor manera los Riesgos y sus valoraciones.

Tabla 8.

Riesgo	Problemática	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Total	Total general
Estratégico	Perdida de clientes claves.	4	5	20	
	Deterioro de relaciones comerciales.	5	3	15	
	Falta de alineación entre politica comercial y financiera.	3	2	6	57
	Daño reputacional.	3	4	12	
	Tensión entre área financiera y comercial.	2	2	4	
Operativo	Sobrecarga de trabajo.	2	3	6	
	Aumento en los errores durante el seguimiento de pagos.	4	3	12	
	Desorganización por falta de protocolos para gestionar excepciones de clientes.	2	5	10	39
	Retrasos en la actualización de sistemas de facturación y cobranza.	3	3	9	
	Resistencia interna del personal comercial por cambio.	1	2	2	
Financiero	Reducción del volumen de ventas.	4	5	20	
	Riesgo de baja rotación de cartera.	2	3	6	
	Impacto negativo en la liquidez inmediata si las medidas no se acompañan de incentivos.	3	5	15	68
	Pérdida de clientes debido a competidores con mejores condiciones.	3	3	9	
	Aumento de costos financieros por necesidad de cubrir brechas con financiamiento externo.	3	4	12	
	Dificultad en proyectar flujos de caja en el corto plazo.	2	3	6	
Externos	Reacción negativa de los clientes frente a condiciones de pago más estrictas.	4	4	16	
	Pérdida de competitividad frente a empresas que mantienen plazos amplios.	4	5	20	53
	Cambios en la situación económica de los clientes que impidan cumplir los nuevos términos.	3	3	9	
	Dependencia de pocos clientes grandes que pueden imponer condiciones.	2	4	8	

Fuente: *Elaboración propia*

En este caso podemos observar mediante la tabla cuales son los riesgos con mayor probabilidad de ocurrencia e impacto dentro de la empresa, basándose en una puntuación la cual refleja una multiplicación entre las ponderaciones de probabilidad e impacto. Se evidencia que los riesgos más alarmantes son los estratégicos, financieros y externos.

4.2 Priorización de riesgos y estrategias de mitigación.

Al momento de reformular las políticas de cobro, es inevitable que surjan riesgos que puedan afectar distintas áreas de la empresa. Por eso, es fundamental no solo identificarlos, sino también entender cuáles son más urgentes y qué tanto podrían impactar el funcionamiento del negocio. Esta clasificación permite enfocar los esfuerzos donde más se necesitan, usando de forma inteligente los recursos y evitando que situaciones críticas se salgan de control. (Hull, 2023).

En este proceso, hay riesgos que afectan directamente la estrategia, como la posible pérdida de clientes importantes o el deterioro de relaciones comerciales por los nuevos términos. También puede haber tensiones internas, sobre todo si no hay una buena coordinación entre las

áreas financiera y comercial, lo que puede afectar la toma de decisiones y hasta la imagen de la empresa.

Tabla 9.

Resumen de riesgos			
Riesgo	**Problemática**	**Efecto**	**Recomendación**
Estratégico	Perdida de clientes claves.	Reducción drástica de ingresos y mayor presión sobre las operaciones.	Diversificar cartera e implementar estrategias de fidelización.
	Deterioro de relaciones comerciales.	Perdida de acuerdos favorables y aislamiento comercial.	Establecer canales abiertos de comunicación.
	Falta de alineación entre política comercial y financiera.	Ofrecimiento de condiciones de venta insostenibles.	Crear un comité integrado entre ambas áreas para definir políticas conjuntas.
	Daño reputacional.	Perdida de confianza entre clientes y mala imagen en potenciales clientes.	Implementar campañas que fotalezcan la relación con clientes.
	Tensión entre área financiera y comercial.	Decisión incoherente o contradictoria entre áreas.	Implementar talleres y reuniones conjuntas que fomenten la colaboración.
Operativo	Sobrecarga de trabajo.	Disminución en calidad operativa.	Priorizar y automatizar procesos administrativos y operativos.
	Aumento en los errores durante el seguimiento de pagos.	Perdida de ingresos por cobros mal gestionados.	Implementar sistema de alertas automatizadas.
	Desorganización por falta de protocolos para gestionar excepciones de clientes.	Inconsistencia en la toma de decisiones con cada cliente.	Diseñar y formalizar protocolos claros para casos excepcionales.
	Retrasos en la actualización de sistemas de facturación y cobranza.	Procesos lentos e ineficientes con alto grado de frecuencia.	Priorizar la inversión en tecnología que establezca un plan de mantenimiento actualización de facturas.
	Resistencia interna del personal comercial por cambio.	Ralentización exagerada en implementación de nuevas políticas y procesos tecnológicos.	Comunicar y capacitar al personal para que entiendan los beneficios del cambio.
Financiero	Reducción del volumen de ventas.	Disminución directa de ingresos y mayor riesgo de liquidez.	Diversificar la oferta de servicios e implementar campañas promocionales y programas de fidelización.
	Riesgo de baja rotación de cartera.	Congelamiento de capital. Aumento de tasa de morosidad y mayor financiamiento externo.	Implementar nuevas políticas de crédito claras con límites plazos bien estructurados.
	Impacto negativo en la liquidez inmediata si las medidas no se acompañan de incentivos.	Baja motivación en clientes para pagos rápidos y anticipados.	Diseñar incentivos atractivos que fomenten el pronto pago y pago puntual.
	Pérdida de clientes debido a competidores con mejores condiciones.	Perdida de posicionamiento en el mercado y reducción significativa de ingresos.	Analizar mercado reajustar condiciones comerciales que se apeguen a las necesidades de la empresa.
	Aumento de costos financieros por necesidad de cubrir brechas con financiamiento externo.	Incremento del gasto por interés y reducción en la rentabilidad.	Optimizar el flujo de caja mediante un mayor control en las cuentas.
	Dificultad en proyectar flujos de caja en el corto plazo.	Incertidumbre financiera para anticipar periodos críticos y mayor riesgo de incumplimiento.	Implementar herramientas financieras que faciliten el seguimiento y control diario.
Externos	Reacción negativa de los clientes frente a condiciones de pago más estrictas.	Perdida significativa de clientes y aumento de tensión comercial.	Elaborar campañas que promuevan la transparencia en procesos de reajuste de pagos.
	Pérdida de competitividad frente a empresas que mantienen plazos amplios.	Clientes migran a competidores que ofrezcan mejores condiciones de pago, aumentando la dificultad en la retención y captación.	Compensar condiciones más estrictas con beneficios adicionales a los clientes.
	Cambios en la situación económica de los clientes que impidan cumplir los nuevos términos.	Incremento de la tasa de morosidad y mayor tensión en relaciones comerciales.	Renogociar condiciones de pago extraordinarias para comodidad de pago.
	Dependencia de pocos clientes grandes que pueden imponer condiciones.	Perdida de poder de negociación y alto riesgo financiera por perdida de clientes.	Diversificar la base de clientes, renegociar contratos con cláusulas.

Fuente: *Elaboración propia*

En este caso, hemos decidido crear una tabla que permita visualizar los riesgos previamente mencionados junto con el efecto que estos podrían tener dentro de la empresa. Adiciona, se añaden las posibles acciones que deberían implementarse ante esta situación para mitigar los efectos negativos de cada uno de estos y fortalecer los mecanismos de respuesta.

Desde lo estratégico, la pérdida de clientes clave, el deterioro de las relaciones comerciales o cualquier cambio puede generar sobrecarga en el equipo, errores en el seguimiento de pagos o desorganización si no se tienen protocolos claros. Además, cuando el personal no está convencido del cambio, puede haber resistencia, lo que dificulta aún más la implementación. Es por esto por lo que es indispensable lograr una correcta diversificación, una campaña que

promueva el fortalecimiento de las relaciones comerciales con clientes las cuales logren fidelizar y aclarar situaciones complejas, dando prioridad a canales de comunicación claros.

En el plano operativo, es crucial mantener protocolos claros y precisos para cada situación, estos van a permitir esclarecer cualquier inconveniente brindando mayor confianza. Hacer énfasis en la carga laboral del equipo de trabajo mediante indicadores es crucial para mantener un entorno sano y competitivo, implementando tecnologías que agilicen y automaticen procesos para gestionar de mejor manera los recursos. Por otro lado, enfatizar en el seguimiento de pagos para evitar una disminución en la calidad operativa es de suma importancia, parte de un alto grado de calidad parte de la correcta capacitación del personal, aclarando dudas y esclareciendo el motivo de ciertos cambios estructurales que permitan un mayor bienestar institucional.

En lo financiero, los riesgos están muy ligados a la liquidez. Si no se gestionan bien los plazos o si no se ofrecen incentivos adecuados, las ventas pueden caer, la cartera puede volverse menos dinámica y se podría recurrir a financiamiento externo con costos elevados. Todo esto hace más difícil proyectar con claridad los flujos de caja. implementar políticas de crédito estructuradas, diseñar programas que premien el pronto pago y controlar mejor el flujo de caja son medidas que permiten sostener la operación sin necesidad de recurrir a financiamiento externo costoso. Además, es crucial establecer herramientas que faciliten la proyección financiera y eviten decisiones basadas en supuestos.

Finalmente, tenemos ciertos factores externos, que no siempre se pueden controlar pero que sí impactan en la reacción de los clientes, como condiciones más estrictas, la competencia que sigue ofreciendo plazos largos, o incluso cambios en la economía que afectan la capacidad de pago de los clientes.

Mirar estos riesgos con una visión amplia y priorizarlos ayuda no solo a prevenir problemas, sino también a tomar decisiones más acertadas. Al final del día, se trata de anticiparse, estar preparados y asegurarse de que el cambio en las políticas de cobro realmente contribuya a mejorar la salud financiera sin descuidar las relaciones ni la operación diaria.

Cuando una empresa decide cambiar sus políticas de cobro, no solo está ajustando fechas y montos, está tocando la base de muchas relaciones construidas con clientes, aliados y hasta con su propio equipo. Por eso, los riesgos deben abordarse con mucho cuidado y claridad. Una forma efectiva de empezar es fortaleciendo la comunicación interna, para que las áreas comercial y financiera estén alineadas y puedan transmitir un mensaje unificado.

No se trata de imponer una decisión, sino de construirla en conjunto, escuchando los puntos de vista de cada parte. Con los clientes, es esencial anticiparse a sus inquietudes y comunicar los cambios con transparencia, explicando las razones y los beneficios que esto representa tanto para ellos como para la empresa.

En algunos casos, ofrecer un período de transición o condiciones especiales para clientes fieles puede marcar la diferencia y evitar pérdidas importantes. Además, evaluar constantemente el impacto de estas nuevas políticas en la percepción del cliente y en la reputación de la empresa permite hacer ajustes a tiempo.

Los cambios en las políticas de cobro, por más necesarios que sean, suelen generar una serie de tensiones en el trabajo diario. Por esto, uno de los primeros pasos para reducir riesgos es una correcta capacitación y estrictas medidas de control de personal. Esto no solo implica capacitaciones técnicas, sino espacios para resolver dudas, compartir preocupaciones y entender el sentido del cambio. Cuando el equipo comprende el propósito detrás de una nueva política, es más fácil que se comprometa con su aplicación.

Por otro lado, Los riesgos externos son los más difíciles de controlar porque dependen de situaciones ajenas a la empresa, cambios en la situación del mercado que permitan a los clientes tener mayor ventaja con competidores, o cómo reaccionen los clientes frente a nuevas condiciones del sector. Sin embargo, eso no significa que no se pueda estar preparado. Lo primero es conocer bien a los clientes, entender cuáles son más sensibles a los cambios y por qué.

A partir de eso, se pueden generar respuestas más personalizadas y evitar aplicar la misma política de forma rígida. Es crucial tener la capacidad de renegociación para ofrecer alternativas de pago más cómodas las cuales nos van a ayudar a reducir el riesgo de fuga de clientes o tensiones comerciales innecesarias.

En contextos donde la liquidez ya es un problema, cualquier cambio en la política de cobro puede generar preocupación, es por esto, que antes de aplicar medidas más estrictas, es fundamental hacer una evaluación realista del impacto que estas pueden tener. Tener la capacidad de ver con claridad como cada problemática impacta de forma directa en distintas áreas de la empresa y generar estrategias que nos permitan tener una forma de abordarlas mediante acciones puntuales es vital para lograr una respuesta efectiva. La importancia no solo es mitigar los riesgos, sino entender que a pesar de que existan problemáticas ante el cambio, este va a generar una oportunidad para fortalecer la sostenibilidad de la empresa.

5. Plan de implementación

La implementación de una política integral de cobros y gestión de liquidez se desarrollará en 6 fases, distribuida en un periodo estimado de 6 meses como se había planteado anteriormente, pudiendo extenderse según las condiciones operativas y respuestas de los clientes. Esta planificación se sustenta en la evidencia empírica y el análisis realizado a lo largo del

proyecto, garantizando que cada fase se ejecute de forma secuencial, funcional y coherente con los objetivos estratégicos de la empresa recicladora.

El propósito de este plan es reducir los plazos de recuperación de cartera, incrementar la liquidez disponible y establecer procedimientos de cobros más eficientes, mediante un proceso que abarca desde el diagnóstico inicial y rediseño de políticas, hasta la capacitación del personal, socialización con clientes y seguimiento continuo. Con ello, se busca no solo solucionar la problemática actual de liquidez, sino también realizar bases sólidas para la sostenibilidad financiera y la competitividad de la empresa a largo plazo.

Fase 1: Análisis y Diagnóstico inicial.

Esta fase consiste en recopilar y evaluar información actual relacionada con la cartera de clientes, los plazos de pagos vigentes y el flujo de liquidez de la empresa recicladora. Se identifican los puntos críticos que generan retrasos en la recuperación de cartera y se documentarán las brechas existentes respecto a las mejores prácticas de cobranza.

El objetivo es contar con un panorama claro y medible que sirva como base para el diseño de la nueva política de cobros.

Tabla 10.

Elemento	Descripción
Hito definido	Finalización del levantamiento de información técnica, financiera y operativa sobre la situación actual de la cartera de clientes, políticas de cobro vigentes y flujos de liquidez
Beneficio esperado	Contar con un diagnóstico integral que identifique brechas y oportunidades de mejora en la gestión de cobros y liquidez, sirviendo como base para el rediseño de la política de pagos
Responsable	Gerencia Financiera (Apoyo: Departamento de Cobranzas, Asesor Legal)

Actividades	Revisión de contratos y condiciones actuales de pago. Análisis del historial de pagos y morosidad de clientes. Identificación de puntos críticos que afectan la recuperación de cartera. Entrevistas con áreas clave.
Entregables	Informe diagnóstico. Matriz de morosidad y plazos de pago actuales. Índice de Morosidad %.

Fuente: *Elaboración propia*

Fase 2: Diseño de la Nueva Política de Cobros.

En esta fase se formulará una política de cobros optimizada que incorpore plazos máximos de 30 días, incentivos de pronto pago y penalidades por mora. El diseño se realizará tomando en cuenta el diagnóstico previo y las mejores prácticas del sector. Además, se definirán los procedimientos internos y cláusulas contractuales necesarias para garantizar su correcta aplicación. Esto se realizará en conjunto con un asesor legal que permita ampliar las posibilidades en la renegociación de tiempos.

El objetivo es establecer un marco normativo y operativo que fortalezca la gestión de liquidez y reduzca los niveles de morosidad.

Tabla 11.

Elemento	Descripción
Hito definido	Formulación y aprobación de la nueva política de cobros optimizada, incorporando incentivos de pronto pago, reducción de plazos y penalidades por mora
Beneficio esperado	Disponer de un documento normativo claro que fortalezca la liquidez, reduzca la morosidad y estandarice las condiciones comerciales.
Responsable	Gerencia Financiera (Apoyo: Asesor Legal, Gerencia General)

Actividades	Definición de plazos máximos de pago (30 días). Establecimiento de descuentos del 2-5% por pago anticipado. Redacción de cláusulas contractuales y políticas de penalización. Validación legal de la propuesta.
Entregables	Documento oficial de la nueva política de cobros. % de clientes con penalizaciones por mora. % de clientes con incentivos aplicados.

Fuente: *Elaboración propia*

Fase 3: Socialización y Capacitación.

En esta fase se presentará la nueva política de cobros tanto al personal interno como a los clientes, garantizando que todos los actores involucrados comprendan sus alcances y beneficios. Se llevarán a cabo talleres, charlas informativas y la entrega del material de apoyo que incluya manuales de procedimientos y guías rápidas.

El objetivo es asegurar una correcta adopción de la política, reducir la resistencia al cambio y fortalecer las competencias del equipo de cobranzas para su aplicación efectiva. El cambio organizacional parte de comprender a fondo la situación actual de la empresa, con la intención explícita de mejorarla. Este proceso se apoya en la interacción y participación de los miembros de la organización, quienes actúan con el objetivo de impulsar tanto el desarrollo de la empresa como de las partes interesadas. Como resultado, estas acciones buscan mejorar los niveles de efectividad y productividad. (Hernández, Rangel, & Torres, 2022)

Tabla 12.

Elemento	Descripción
Hito definido	Finalización de la comunicación oficial de la nueva política de cobros a clientes y capacitación interna del personal de cobranzas.
Beneficio esperado	Asegurar que todos los clientes conozcan la nueva política y que el personal interno esté preparado para su aplicación correcta.

Responsable	Gerencia Comercial (Apoyo: Recursos Humanos)
Actividades	Comunicación oficial de la nueva política a clientes. Charlas y capacitación interna para el personal de cobranzas. Elaboración y distribución de manual de procedimientos.
Entregables	% de clientes notificados e informados. Personal capacitado con cursos aprobados. Manual de procedimientos actualizado.

Fuente: *Elaboración propia*

Fase 4: Implementación Operativa.

En esta fase **s**e aplicarán los nuevos plazos de pago, los incentivos de pronto pago y penalidades por mora, integrando estos cambios en los procesos de facturación y seguimiento de cartera. Además, se realizará un monitoreo cercano de los primeros ciclos de facturación para identificar ajustes necesarios y garantizar que la transición no afecte la continuidad del servicio.

El objetivo es consolidar la aplicación práctica de la política y comenzar a generar mejoras inmediatas en el flujo de caja.

Tabla 13.

Elemento	Descripción
Hito definido	Inicio de la aplicación de la nueva política de cobros en los procesos operativos y financieros de la empresa
Beneficio esperado	Lograr la transición efectiva al nuevo sistema de cobros, asegurando un impacto positivo en el flujo de caja.
Responsable	Departamento de Cobranzas (Apoyo: Área Contable)
Actividades	Aplicación de nuevos plazos e incentivos en la facturación. Monitoreo de cumplimiento en los primeros ciclos de facturación. Registro y seguimiento de pagos en el sistema.

Entregables	Reporte inicial de aplicación de la política. % de facturas cobradas. Indicador de Rotación de Cuentas x Cobrar y Variación de flujo de caja. Registro actualizado de pagos y morosidad.

Fuente: *Elaboración propia*

Fase 5: Monitoreo y Control.

En esta fase se realizará un seguimiento constante a la efectividad de la nueva política de cobros evaluando indicadores clave como rotación de cuentas por cobrar, el porcentaje de morosidad, y variación en el flujo de caja. Se utilizarán herramientas informáticas como Excel y Power Bi de manera mensual para generar información en tiempo real que permita una toma de decisiones oportuna.

El objetivo es asegurar que la política mantenga su efectividad en el tiempo y realizar ajustes preventivos que eviten retrocesos en la gestión de liquidez.

Tabla 14.

Elemento	Descripción
Hito definido	Implementación del seguimiento periódico de indicadores clave relacionados con la liquidez y el cumplimiento de la política de cobros
Beneficio esperado	Garantizar el control continuo de la gestión de cobros y realizar ajustes oportunos para mantener la efectividad de la política
Responsable	Gerencia Financiera (Apoyo: Auditor Interno o Equipo financiero)
Actividades	Seguimiento del porcentaje de morosidad. Ajustes periódicos a la política según resultados e Indicadores comparativos antes y después de la implementación.
Entregables	% de Recuperación de cartera vencida Indicadores comparativos antes y después de la implementación.

Fuente: *Elaboración propia*

Fase 6: Evaluación final.

Esta fase comprende un análisis integral de los resultados obtenidos tras seis meses de implementación de la nueva política de cobros. Se compararán los indicadores financieros actuales con los registros previos de la aplicación de la medida, evaluando el impacto en la liquidez, la reducción de morosidad y la mejora en el flujo de caja. Asimismo, se elaborará un informe final con conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones para fortalecer la política en el futuro.

El objetivo es validar el éxito de la implementación y establecer bases para mejoras continuas que sostengan la competitividad de la empresa a largo plazo.

Tabla 15.

Elemento	Descripción
Hito definido	Finalización de la revisión integral de resultados obtenidos después de seis meses de aplicación de la nueva política.
Beneficio esperado	Medir el impacto real en la liquidez y la rentabilidad, y establecer recomendaciones para mejoras continuas.
Responsable	Gerencia General (Apoyo: Gerencia Financiera)
Actividades	Comparación de indicadores previos y posteriores a la implementación. Evaluación del impacto en la rentabilidad y liquidez. Elaboración de recomendaciones para el futuro.
Entregables	Incremento de liquidez (%): Comparar saldo de caja y equivalentes antes y después del proyecto. ROI del proyecto: (Beneficios obtenidos - Costo del proyecto) / Costo del proyecto × 100

Fuente: *Elaboración propia*

5.1 Cronograma de implementación

Para el cronograma de implementación se detalla cada una de las actividades de todas las fases. Esta planificación permite asegurar que cada parte del proyecto se cumpla dentro de los plazos establecidos cumpliendo los tiempos y facilitando una secuencia temporal visible. Esta

secuencia se realizará por medio de un diagrama de Gantt el cual incluye la estimación de costos por etapa y tiempos para la correcta ejecución del proyecto.

Tabla 16.

Etapa	Actividad Principal	Fecha Inicio	Fecha Fin	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero	Febrero	Duración
1. Análisis y Diagnóstico Inicial	Revisión de contratos e historial de pagos	01/09/2025	12/09/2025																			2 semanas
2. Diseño de la nueva política de cobros	Definicion de plazos maximos de pagos	15/09/2025	03/10/2025																			3 semanas
3. Socialización y Capacitación	Charlas y talleres internos	06/10/2025	17/10/2025																			2 semanas
4. Implementación Operativa	Aplicación del modelo y control de pagos	20/10/2025	19/12/2025																			8 semanas
5. Monitoreo y Control	Medición de indicadores y Flujo de efectivo	22/12/2025	Permanente																			Permanente
6. Evaluación Final	Medición de impacto y recomendaciones	19/11/2025	17/02/2026																			2 semanas

Fuente: *Elaboración propia*

5.2 Costos de implementación.

La implementación de una nueva política de cobros no solo implica reajustes en la parte operativa y estratégica, también es necesaria una inversión la cual pueda garantizar una alta efectividad. A su vez dicha implementación va a tener como objetivo ayudar a mitigar el riesgo de liquidez y permitir el crecimiento sostenible a largo plazo. En la siguiente tabla podemos observar una estimación que sirve como referencia de los costos asociados a la implementación de una nueva política de cobros.

Tabla 17.

Etapa	Actividad	Costos estimado (USD)	Observaciones
Análisis y Diagnóstico inicial	Analizar y evaluar la cartera de clientes, los plazos de pagos vigentes y el flujo de liquidez.	$ 4,000.00	Se identifican clientes con mayor morosidad y se segmentan puntos críticos.
Diseño de la Nueva Política de Cobros.	Formular una política de cobros optimizada con plazos de 30 días.	$ 3,000.00	Se realiza capacitación técnica y asesoría legal externa.
Socialización y Capacitación.	Presentar la nueva política de cobros.	$ 1,800.00	Reuniones con clientes para transparentar procesos.
Implementación Operativa.	Aplicar nuevos plazos de pago e incentivos por pago anticipado.	$ 1,300.00	Implementación de herramientas de monitoreo y control.
Monitoreo y Control.	Seguimiento y monitoreo de políticas implementadas y su efectividad.	$ 1,900.00	Incluye análisis de efectividad.
Evaluación final.	Analizar y auditar resultados de la nueva política de cobros.	$ 1,000.00	Validación de mejoras técnicas.

Fuente: *Elaboración propia*

Como se puede observar, los costos estimados del proyecto son de 13.000 USD aproximadamente, los cuales van a servir en líneas generales para el correcto análisis sobre tasa de morosidad, implementación de plazos máximos de 30 días, capacitación de personal, creación de alarmas y alertas de vencimiento, seguimiento y monitoreo de resultados.

En la etapa de análisis y diagnóstico inicial es necesaria una inversión de 4.000 USD, esto debido a que en esta se debe delegar personar para el análisis detallado de toda la cartera de clientes junto con la morosidad especifica de cada uno, evaluando el vencimiento especifico de cada uno y documento cuales pueden ser los puntos críticos por los cuales existe un retraso de la recuperación. Adicional en esta fase se deben lograr capacitaciones que logren especializar al personal en morosidad y almacenamiento de información, ya que esta será crucial para recopilar información que sirva de soporto para la nueva política.

En la fase de diseño el valor será de 3.000 USD, esto debido a que se debe destinar un equipo de trabajo capaz de innovar y planificar de manera correcta las bases que va a tener la nueva política de cobros, por lo que la capacitación técnica en herramientas de soporte de planificación de cartera y gestión de pagos será crucial para el correcto desempeño. Por otro lado, el soporte legal va a ser crucial en esta fase, ya que es necesario tener una guía legal para la restructuración de condiciones pago y la correcta implementación de nuevas condiciones para no incurrir en problemas legales a futuro.

En la fase de socialización y capacitación el valor necesario será de 1.800 USD, esto se debe en gran parte a las reuniones con terceros para brindar información sobre las nuevas políticas, aclarar dudas y lograr transparentar el proceso para brindar mayor confianza a todos los clientes. Es de suma importancia que el personal mantenga capacitaciones que les permitan mejorar sus capacidades de comunicación para una correcta gestión en la socialización, sobre todo con los clientes.

En la fase de implementación operativa el presupuesto destinado será de 1.300 USD, el objetivo principal es consolidar la implementación practica de la nueva política dentro de la empresa, promover el pronto pago mediante estrategias de incentivos. Una manera mas llevadera de fomentar a los clientes de cumplir con los plazos de pago es brindándoles un trato preferencial y beneficios. Para esto es necesario establecer una campaña que promueva y refuerce esta idea, por lo que el equipo de comunicación va a necesitar de recursos los cuales le permitan mejorar la relación con el cliente.

Para la fase de monitoreo y control se va a destinar 1.900 USD, esto con la finalidad de poder realizar un correcto análisis de efectividad mediante una comparación de la situación actual de la empresa contra los meses posteriores a la implementación de la nueva política de

cobros. Para esto es necesario un técnico especializado el cual va a dedicarse a generar un comparativo con distintas variables financiera que le permitan cuantificar si el impacto fue positivo y en que medida contribuyo al beneficio de la empresa.

En la etapa de evaluación final el presupuesto designado es de 1.000 USD, este es el monto más bajo ya únicamente se debe dar seguimiento a los resultados alcanzados por la nueva política, por lo que se automatizara el proceso en el cual solo debe rellenar campos con información actualizada para ver de forma mas detallada la información.

6. Conclusiones

La correcta gestión de liquidez dentro de cualquier institución es fundamental para lograr resultados positivos y crecimiento sostenible a largo plazo, no solo se limita a disponer de efectivo, sino a administrar de manera correcta los flujos de entrada y salida de efectivo para que los recursos estén disponibles siempre que sea necesario, logrando así mitigar en gran medida riesgos derivados de la liquidez y evitando la necesidad de incurrir en costos innecesario por financiamiento externo.

El caso de negocio muestra una empresa recicladora la cual mantiene problemas de liquidez, la cual mantiene como principal problema una política de cobros ineficiente la cual da un plazo de hasta 60 días a los clientes, debido a esto se pueden evidenciar problemas en la estructura de la empresa derivando en problemas financieros y operativos de alto riesgo. Parte del problema interno son las altas tasas de morosidad, la pérdida del poder de negociación y exceso de financiamiento externo.

Estas problemáticas dejan en evidencia que la empresa debe darle vuelta a la situación mediante la implementación de la alternativa que dentro del análisis se concluyo que es la de mayor viabilidad, una restructuración en la política de cobros la cual permita ajustar el desbalance que existe debido a la alta tasa de morosidad por parte de los clientes, partiendo del cambio en el plazo de pago 30 dias. Esta medida estratégica va a ayudar con la reducción del financiamiento externo y fortalecer la capacidad de re4spuesta de la empresa.

Durante el desarrollo de la alternativa se puede evidenciar como esta es la que necesita de una menor inversión, sin embargo, puede generar un gran impacto en la sostenibilidad de la empresa y su salud financiera. Ya que esta estrategia involucra el ajuste de varios procesos

internos, capacitación del personal, correcta comunicación, mayores beneficios otorgados y una mayor transparencia con la finalidad de lograr un beneficio mutuo para todas las partes.

En conclusión, la correcta implementación y gestión de una nueva política de cobros no solo constituye una respuesta directa a los problemas de liquidez, sino que también actúa como un catalizador para el fortalecimiento integral de la empresa. Al establecer mecanismos claros, eficientes y sostenibles para la recuperación de cartera, es posible mitigar un sinnúmero de riesgos empresariales derivados del problema de liquidez, permitiendo transformar un punto de debilidad en nuevas oportunidades de optimización, contribuyendo de forma directa al crecimiento y ayudando así a la viabilidad de la empresa.

Referencias:

Buitrago, Rey, & Zomignani. (2022). *ALIANZAS ESTRATEGICAS Y SU PAPEL EN EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL*.

Donnelly, S. (2024). *Desarrollar la resiliencia financiera: 12 estrategias probadas para gestionar la liquidez*. Finance Alliance.

Dumfrau, G. (2020). *Finanzas corporativas, un enfoque latinoamericano*. Buenos Aires: Alfaomega.

Hernández, J., Rangel, A., & Torres, G. (2022). *Desarrollo organizacional y gestión de la resistencia al cambio*. Pro Hominum.

Hull, J. (2023). *Risk Managementand and Financial Institutions*. Wiley.

Pérez-Carballo, J. (2023). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid: Esic.

Santiago, C., Pedro J, C., & Francisco, R. (2023). *Digitalización financiera pospandemia: una aproximación.*

Villacorta, A. (2022). *Gestión de cobranzas: ¿Cómo motivar a los deudores a pagar?* ESAN, 1.