Repositorio Electrónico de Trabajos de Titulación

Maestría en Management Estratégico

Proyecto Integrador Caso de Negocio

Implementación de política para cobros en el proceso de venta

Andrea de los Ángeles, Albarracín Soto[a] y Daniela Alejandra Torres Hidalgo[b] bajo la dirección de

Mayra Liuviana Vega Chica[c]

a Ingeniería Empresarial. E-mail andrea.albarracin@uees.edu.ec
b Lic. en Finanzas. E-mail daniela.torres@uees.edu.ec
c PhD en Administración Estratégica de Empresas, Ecuador. E-mail mvegach@uees.edu.ec

Síntesis: Forza Laser, buscando mejorar su gestión financiera, exploró estrategias para optimizar la recuperación de cuentas por cobrar. Tras evaluar las opciones de mantener el statu quo, formar un equipo interno de recuperación de deudas y asociarse con empresas especializadas, la segunda alternativa destacó con muy buenas cifras. Estos indicadores respaldan la viabilidad financiera y la rentabilidad de formar un equipo interno, posicionándolo como un enfoque sólido para mejorar la salud financiera de la empresa.

Descripción: Forza Laser se fundó en 2017 y fabrica equipos de corte por láser para fabricantes y empresarios. Comenzando en Ecuador, se expandió con ventas a Bolivia, Costa Rica, Venezuela y actualmente tiene operaciones en México. Ofrece dos líneas de producción de máquinas y un enfoque orientado al cliente para brindar soporte integral. La empresa, fundada por estudiantes en 2014 y lanzada oficialmente en 2017, enfrentó desafíos contables y de gestión. Aunque ha crecido a nivel internacional, enfrenta problemas para rastrear sus cuentas por cobrar. Ahora, a nivel estratégico, busca alinear procesos y desarrollar políticas para todas sus operaciones.

Definición del problema: Forza Láser enfrenta serios problemas de gestión financiera debido a problemas contables y administrativos. La empresa no ha podido realizar un seguimiento del valor de sus cuentas por cobrar, especialmente en los primeros años, y carecía de información detallada sobre los cobros recibidos. La situación se agrava por la falta de procesos y responsabilidad para rastrear a los deudores. Aunque antes de 2020 tenían un acceso limitado a los registros, Forza Láser se encuentra en una fase de crecimiento y expansión internacional que pone de relieve la necesidad de adaptar y redefinir los procesos de cobranza para asegurar una gestión financiera eficiente y sostenible.

Objetivo relevante del negocio: La estabilidad financiera de FORZA Láser está asegurada mediante la implementación de una estrategia centrada en tres pilares principales. En primer lugar, optimizar el flujo de caja con liquidez inmediata superior a 1, fortaleciendo así la capacidad de cumplir con las obligaciones inmediatas y mantener operaciones fluidas. El segundo es mejorar el desempeño financiero y reducir los días de venta de cuentas por cobrar a menos de 30 días, mejorando así la eficiencia y la gestión eficaz de los activos. En tercer lugar, buscar una rentabilidad con un valor actual neto (VAN) siempre superior a 0 y una tasa interna de retorno (TIR) positiva, asegurando la viabilidad y generando beneficios sostenibles. Este objetivo general tiene como objetivo fortalecer la competitividad y garantizar la estabilidad financiera y el crecimiento sostenible de la empresa.

Alternativas de análisis elegida: El análisis examina tres opciones estratégicas para resolver el problema de la gestión de la deuda. El primero implica no hacer nada, optar por no realizar cambios y mantener el status quo de la empresa. La segunda opción sugiere crear un equipo interno de cobro de deudas e intentar gestionar el proceso de cobro internamente. Una tercera opción es formar una alianza estratégica con una firma externa que se especialice en cobranza, aunque esto implica pagar un porcentaje de la tarifa para administrar la cartera morosa. Cada opción tiene sus propias ventajas y desafíos, y la elección depende de la estrategia específica y los objetivos financieros de Forza Laser.

Definición del problema

En el 2020, NIF indica que las cuentas por cobrar se describen como el derecho de solicitar un pago acordado a cambio de la responsabilidad de llevar a cabo una transacción de venta de productos o la prestación de un servicio (BDO México, 2017). Debido a ello, las mismas se dividen en dos grupos de acuerdo con la NIF C-3 (L. Romero y O. Romero, 2020) en este caso se tomarán en cuenta las comerciales. Las cuentas por cobrar comerciales son saldos que surgen de ventas de productos, servicios o alquileres normales. Pueden originarse en acuerdos escritos o verbales, generalmente son a corto plazo (60-90 días), sin intereses explícitos y dependen del historial crediticio del cliente, a menudo llamadas 'ventas al contado' debido a su plazo de pago breve (RSM, 2020, p. 5).

Es por ello, por lo que son esenciales en toda empresa, ya que ahora en día la mayoría de las empresas en el Ecuador poseen cuentas por cobrar y deben ser registradas en los estados financieros como lo indica la Superintendencia de Compañías y esto lleva a cabo un proceso ya que después de un tiempo se debe registrar como cuentas por cobrar incobrables debido a la falta de compromiso y pago por parte del cliente. Todo se engloba en que cada empresa debe poseer una política de crédito, términos crediticios y políticas de cobranzas. La política de crédito es un conjunto de normas que establecen los lineamientos para determinar si se otorga un crédito a un cliente y por cuánto se le debe conceder. Su objetivo es promover las ventas y maximizar las utilidades de la empresa y el rendimiento de la inversión. Los términos crediticios son las condiciones del crédito que van a estar estipuladas por los parámetros en los que se va a otorgar el crédito, como el plazo concedido, el descuento por pronto pago y la garantía que se le va a exigir al cliente. La política de cobranza es la estrategia que utiliza el departamento de crédito y cobranza para agilizar el período promedio de cobro, disminuir el período de morosidad y las pérdidas por incobrables. Es importante establecer buenos y efectivos procedimientos para la política de cobranza (Higuerey, 2007).

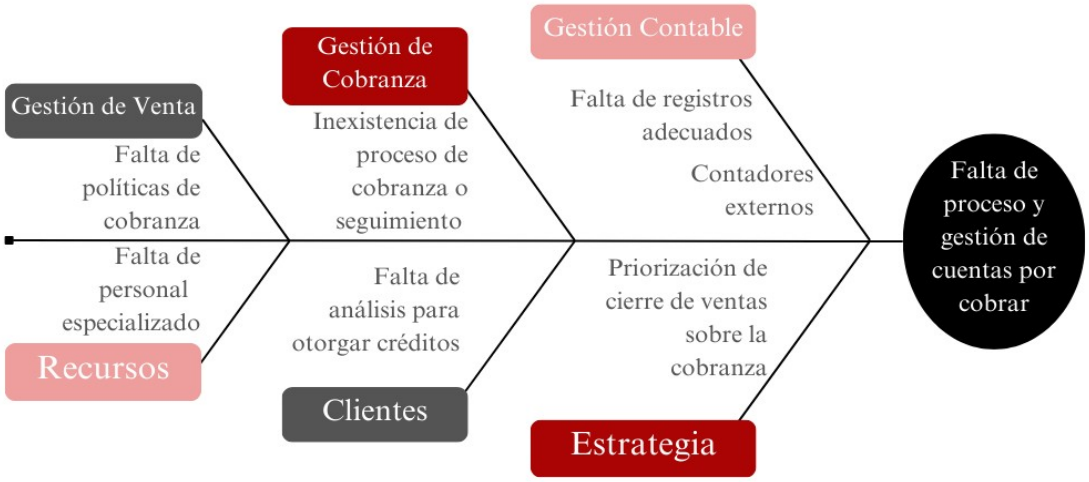
Por otro lado, tomando en cuenta a una empresa reconocida a nivel nacional, es Holcim. De acuerdo con el reporte financiero del 2022 indica que el proceso de cuentas por cobrar comerciales abarca varias etapas. Inicialmente, las cuentas por cobrar se reconocen al generar una factura por ventas a crédito, y se evalúa la calidad crediticia de los clientes, estableciendo límites de crédito individuales. La empresa realiza un seguimiento regular de cuentas y activos contractuales, especialmente de clientes de alto riesgo. Además, se estima el deterioro de valor de los deudores comerciales, basándose en el comportamiento de la cartera. La gestión de riesgos financieros implica establecer políticas, procedimientos y controles para administrar el riesgo crediticio, con clientes de alto riesgo en una lista restringida. Cuando es necesario, se solicitan garantías reales. Este proceso garantiza una gestión efectiva de las cuentas por cobrar comerciales y la minimización de riesgos financieros.

Desde una perspectiva académica, se insta a la necesidad imperativa de establecer sistemas de cobranza en las empresas, al tiempo que se destaca la pertinencia de hacer uso de software especializado en el análisis de datos y la evaluación de indicadores financieros. La revisión y evaluación recurrente de políticas y protocolos de cobro se perfilan como componentes clave en el dominio de la gestión financiera (Morales y Carhuancho, 2020).

La administración de cuentas por cobrar constituye un eje angular de la gestión financiera empresarial en Ecuador, requiriendo la adopción de políticas explícitas, la evaluación ininterrumpida del riesgo crediticio, una supervisión minuciosa y una comunicación eficaz con los clientes. Esta gestión eficaz de cuentas por cobrar se torna esencial para garantizar una tesorería constante y la salud financiera de las empresas en el contexto ecuatoriano.

Figura 1

Diagrama de Ishikawa para la contextualización del problema de estudio



Fuente: Ishikawa, 2013.

FORZA Láser es una empresa constituida formalmente en marzo del año 2017, su misión es crear herramientas tecnológicas y máquinas de corte láser para impulsar el crecimiento de makers, emprendedores creativos. Inicia sus operaciones en la ciudad de Quito, llegando pronto a todo el Ecuador; para el año 2020 realiza su primera venta fuera del país en Bolivia, hoy en día cuenta con máquinas vendidas y negocios cerrados en Costa Rica, Venezuela y principalmente México, en donde desde el año 2022 se constituyeron formalmente las actividades. Cuenta con 2 grandes líneas de maquinaria: corte para materiales metálicos y para materiales no metálicos. Es una empresa customer centric, por tanto, su propuesta de valor se basa principalmente el acompañamiento antes, durante y post venta a quienes adquieren una máquina, con la compra, además de la entrega, instalación y capacitación presencial, de manera virtual ofrece 3 plataformas para apoyo a clientes: support, academy y vectors. Support para tener contacto directo con el equipo de ingenieros especializados para resolver cualquier duda o inconveniente que los clientes

tengan con sus equipos, Academy como un repositorio de cursos básicos de operación para que en cualquier momento pueda reforzar los conocimientos requeridos para operación de las máquinas, diseño y programas, y finalmente Vectors como una plataforma de vectores o diseños de todo tipo disponibles para descargas ilimitadas y listos para trabajar en las máquinas.

Si bien, la empresa se formaliza en 2017, las primeras operaciones se dan desde el año 2014 en el que los dos socios accionistas, aún estudiantes de las carreras eléctrica y mecatrónica en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, deciden participar en un curso de robótica en el Tecnológico de Monterrey en México, obtuvieron el primer lugar y con el premio obtenido deciden emprender cuando estuvieron de vuelta en Ecuador, al estar 3 años operando de manera empírica deciden constituir la empresa para empezar a formalizar las actividades como facturación, bancarización, entre otras. A pesar de ya contar con una sociedad anónima constituida, no tuvieron desde este inicio un acompañamiento administrativo y contable adecuado para que los registros se den sin inconvenientes, al pasar el tiempo además de varios contadores externos, una de las cuentas contables principales y que debe tener un detalle exhaustivo de sus valores como son las cuentas por cobrar perdió el rastro de los valores registrados en el balance, además se priorizaron los procesos de venta e ingeniería y no se establecieron procesos ni responsables para el seguimiento de las cuentas por cobrar. Actualmente se tiene acceso a las facturas en el sistema contable desde el año 2020 en adelante, de los años anteriores se cuentan con facturas físicas pero escasa información de los cobros recibidos. Con el crecimiento de las ventas, expansión internacional y nivel de operaciones la empresa tiene la oportunidad de ajustar y redefinir los procesos de cobro y seguimiento de cuentas por cobrar, de hecho, se encuentra en el punto perfecto para tomar decisiones y establecer políticas que se replicarán en las operaciones en los diferentes países en los que se encuentra operando.

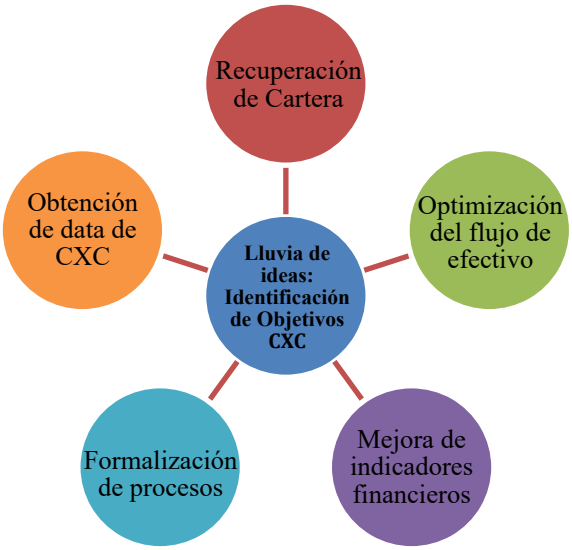
El problema central en FORZA Láser radica en la falta de un proceso y gestión efectivos de cuentas por cobrar. Esta carencia se origina en diversos factores, incluyendo una gestión contable con registros inadecuados, la ausencia de un proceso de cobranza estructurado, la carencia de políticas de cobranza en la gestión de ventas, la falta de personal especializado, la necesidad de un análisis más profundo para otorgar créditos a clientes y la priorización de cerrar ventas sobre la cobranza. Este conjunto de deficiencias ha llevado a la pérdida de rastro de los valores registrados en cuentas por cobrar, presentando un desafío significativo para la salud financiera y operativa de la empresa.

Identificación de objetivos y métricas

La definición de una política de cobros desde el proceso de venta, además de la documentación y formalización de la gestión de cobro pueden mejorar significativamente varios aspectos en toda la organización, con el análisis de las causas realizado se pueden identificar varios objetivos que se pueden definir con la aplicación de esta propuesta, para ello se realizó una lluvia de ideas en la que se tuvo como resultado los siguientes:

Figura 2

Diagrama de lluvia de ideas



Junto al equipo C-suite de la organización se definió los objetivos principales, medibles y que aportan favorablemente de manera estratégica y financiera y son los siguientes:

Tabla 1

Objetivos y métricas

Objetivos	Métricas
Optimización de Flujo de Efectivo en el que la liquidez inmediata sea mayor a 1	**Liquidez inmediata** = Efectivo/Pasivos corrientes
Mejora de Indicadores Financieros en los que se hace énfasis en los días de ventas de cuentas por cobrar que no debe tener más de 30 días de retraso	**Rotación de cuentas por cobrar (RCC)** = Ventas Netas a Crédito / ((Saldo inicial del periodo + Saldo final del periodo) /2) **Días de ventas de CxC** = 365 días / Rotación de cuentas por cobrar
Recuperación de Cartera de más del 50% que se tiene vencida	**Índice de recuperación** = Total dinero recuperado/ ventas a crédito

Se debe tener un Valor Actual Neto (VAN) mayor a 0 el cual indica que la inversión debe ser rentable (Ionos, 2023)	$VAN_0 = -I_o + \sum_{t=1}^{n} \frac{F_t}{(1+i)^t} + \frac{VR_n}{(1+i)^n}$
Para que el proyecto sea aceptado debe tener Tasa Interna de Retorno (TIR>0), lo cual significa que tendrá ganancias (Girón, 2012)	$TIR = i_1 + \frac{[(i_2 - i_1)(VAN_1)]}{[ABS(VAN_2 - VAN_1)]}$

Una vez que se hayan establecido en colaboración los objetivos y métricas, se procede a examinar posibles desafíos que puedan surgir durante la ejecución de estos objetivos. Se buscan soluciones alternativas que se ajusten a la metodología utilizada para garantizar que la empresa pueda mantener sus operaciones sin afectar su capital o ganancias, permitiéndole seguir operando y manteniendo su diferenciación en productos. Para generar estas alternativas, se organiza una sesión de lluvia de ideas en la que participan todos los responsables del proceso de abastecimiento y el departamento comercial. En esta sesión, se eligen las alternativas que tengan un mayor impacto en el rendimiento operativo del departamento de ventas y en el flujo financiero de la empresa.

Generación de alternativas

De acuerdo con la metodología de ManageMentor en el 2021, en el caso de negocio de Harvard se indican cinco fases: definir la oportunidad, explorar opciones, analizar alternativas, evaluar riesgos y elaborar un plan de implementación. Por ello, es que acorde a las fases, en este momento se va a realizar la identificación de las alternativas correspondientes al caso propuesto.

En lo que respecta hacia la generación de alternativas, se pudo identificar claramente que no existe un control ni registros de las cuentas por cobrar antiguas. Dichas cuentas no cuentan con una revisión exhaustiva para su cobro correspondiente, representan un desafío significativo en la gestión financiera de la empresa. Por ende, lo primero que se realizaron reuniones con las partes afectadas para poder entender y saber, si se tenía conocimiento de dichas cuentas, así tener un mejor impacto y llevar el proceso de una manera eficiente.

Las opciones destinadas a permitir que Forza Laser continúe siendo líder en términos de precios y distinción en sus productos surgieron durante las sesiones de colaboración con los departamentos de adquisiciones, mantenimiento, finanzas y ventas. El propósito de estas sesiones fue evaluar posibles mejoras que contribuyan a mantener un enfoque colaborativo y un liderazgo sostenido. Durante este proceso, se empleó la técnica de lluvia de ideas, como se menciona en (Para la Calidad, 2000), además tomando en cuentas que la rentabilidad crezca, usando el ROE y ROI.

Las opciones que surgieron durante la reunión inaugural fueron:

1. No realizar ningún cambio: Se propone no realizar ningún cambio y mantener el proceso como lo han venido manteniendo ya que no existe afectación alguna para la empresa.
2. Política de Descuentos por Pago Anticipado: Implica en dar descuentos a quienes paguen sus cuentas antes, incentivándolos a saldar sus deudas más rápido y mejorando así la liquidez de la empresa.
3. Equipo de Recuperación de Deudas: Formar un equipo dedicado a la recuperación de deudas podría aumentar la eficacia al contactar a clientes morosos y negociar acuerdos de pago, mejorando así la tasa de recuperación de cuentas pendientes y la información dentro de la empresa.
4. Establecer Límites de Crédito: Establecer límites de crédito más estrictos para clientes con historial de pago deficiente ayudaría a disminuir el riesgo de deudas acumuladas y promovería una concesión de crédito más cuidadosa.
5. Política de Comunicación Proactiva: Crear una política proactiva de comunicación con clientes morosos, enviando recordatorios regulares sobre sus pagos, y proporcionando información clara sobre saldos y fechas de vencimiento para fomentar el cumplimiento.
6. Alianza con Empresas de Cobranza: Forza Laser podría asociarse con empresas de cobranza externas, especializadas en la recuperación de deudas, para que se encarguen de recuperar cuentas pendientes en su nombre.

Las soluciones iniciales fueron desarrolladas en respuesta a preguntas generadas a través de la metodología de los cinco 'por qué'. Estas preguntas, surgidas en las primeras sesiones de trabajo de forma colaborativa, dieron origen a subpreguntas relacionadas. Posteriormente, se abordaron y respondieron con el objetivo de identificar las posibles alternativas de solución.

Tabla 2

Diagrama de 5 por qué

Problema a estudiar	**¿Por qué 1?**	**¿Por qué 2?**	**¿Por qué 3?**	**¿Por qué 4?**	**¿Por qué 5?**	**Resultado**
Forza Laser tiene un problema de gestión de cuentas por cobrar antiguas.	**¿Por qué Forza Laser tiene un problema de gestión de cuentas por cobrar antiguas**?	**¿Por qué no existe un control ni registros de las cuentas por cobrar antiguas?** Porque no existe una	**¿Por qué no existe una política clara y definida para la gestión de cuentas por cobrar?** Porque no se ha asignado la responsabilidad de la gestión de cuentas por	**¿Por qué no se ha asignado la responsabilidad de la gestión de cuentas por cobrar a un área específica?** Porque no se ha considerado la gestión de cuentas por cobrar como una	**¿Por qué no se ha considerado la gestión de cuentas por cobrar como una prioridad para la empresa?** Porque no se ha entendido	1. Establecer una política clara y definida para la gestión de cuentas por cobrar. 2. Asignar la responsabilidad de la gestión de cuentas por cobrar a un

	Porque no existe un control ni registros de las cuentas por cobrar antiguas	política clara y definida para la gestión de cuentas por cobrar.	cobrar a un área específica.	prioridad para la empresa.	la importancia de la gestión de cuentas por cobrar para el éxito financiero de la empresa.	área específica. 3. Considerar la gestión de cuentas por cobrar como una prioridad para la empresa.

En dichas sesiones de trabajo, acorde a las alternativas planteadas, se realizó una preselección de las alternativas en las que se pueden ser más viables y conforme con la misiva de la empresa, cumpliendo siempre su objetivo de recuperación de cartera. Por lo tanto, con la Gerencia General se realizó dicha selección, son las siguientes:

1. No realizar ningún cambio: Se propone no realizar ningún cambio y mantener el proceso como lo han venido manteniendo ya que no existe afectación alguna para la empresa.
2. Equipo de Recuperación de Deudas: Formar un equipo dedicado a la recuperación de deudas podría aumentar la eficacia al contactar a clientes morosos y negociar acuerdos de pago, mejorando así la tasa de recuperación de cuentas pendientes y la información dentro de la empresa.
3. Establecer Límites de Crédito: Establecer límites de crédito más estrictos para clientes con historial de pago deficiente ayudaría a disminuir el riesgo de deudas acumuladas y promovería una concesión de crédito más cuidadosa.
4. Alianza con Empresas de Cobranza: Forza Laser podría asociarse con empresas de cobranza externas, especializadas en la recuperación de deudas, para que se encarguen de recuperar cuentas pendientes en su nombre.

Tabla 3

Matriz de afinidad de estrategias

	Costo de implementación	Ponderación	Tiempo de implementación	Ponderación	Capacidad del capital humano	Ponderación	Impacto financiero	Ponderación	Puntuación
No realizar ningún cambio	1	30%	4	20%	3	15%	1	35%	1,90
Equipo de Recuperación de Deudas	3	30%	2	20%	4	15%	4	35%	3,30
Establecer equipos de crédito	2	30%	3	20%	3	15%	3	35%	2,70
Alianza con empresa de cobranzas	4	30%	1	20%	4	15%	4	35%	3,40

Durante el proceso de análisis y selección de estrategias, se evaluaron criterios clave ponderando su relevancia en relación con el problema en cuestión. Cada estrategia fue evaluada en una escala del 1 al 4, reflejando su nivel de dificultad de ejecución. Los criterios seleccionados incluyen el costo de implementación con un peso del 30%, el tiempo de implementación con un peso del 20%, la capacidad del capital humano con un peso del 15%, y el impacto financiero con un peso del 35%.

La primera estrategia, "No realizar ningún cambio", obtuvo una puntuación de 1.90. Su principal factor es el tiempo de implementación, con una puntuación de 4, ya que mantener el statu quo implica una demora significativa. El impacto financiero y el costo de implementación recibieron una puntuación de 1 cada uno, dado que esta estrategia no genera cambios ni beneficios adicionales, y utiliza personal existente de la empresa para funciones ya establecidas.

La segunda estrategia, "Equipo de recuperación de deudas", recibió una puntuación total de 3.30. Destaca en el impacto financiero con una puntuación de 4, lo que mejora la capacidad de recuperación de cartera y la liquidez. El capital humano también tiene un peso significativo de 4, dado que la productividad y la proactividad del equipo son esenciales. El tiempo de implementación recibió la puntuación más baja, con un 2, debido a la eficiencia esperada con un equipo dedicado.

La tercera estrategia, "Establecer equipos de crédito", obtuvo una puntuación de 3.00. El costo de implementación recibió una puntuación de 2, ya que no varía significativamente con respecto al personal existente. La eficacia de esta estrategia depende en gran medida de

la productividad del personal, reflejada en una puntuación de 3 para el capital humano. El tiempo de implementación recibió una puntuación de 3, ya que se espera una mejora notable en la gestión de pagos.

La cuarta estrategia, "Alianza con empresas de cobranza", alcanzó la mayor puntuación de 3.40. El costo de implementación es significativamente mayor (puntuación de 4), ya que implica la contratación de personal externo. El tiempo de implementación es mínimo, con una puntuación de 1, dado que se espera una rápida ejecución por parte de profesionales externos. El capital humano y el impacto financiero están interrelacionados, ya que la capacitación del personal externo contribuirá al impacto positivo en la contabilidad al resolver los impagos de los clientes.

Tras evaluar cuidadosamente los criterios de evaluación, se optó por seleccionar tres estrategias específicas: la primera estrategia con un puntaje de 1.90, la segunda estrategia con un puntaje de 3.30, y la cuarta estrategia con un puntaje de 3.40. La elección de estas estrategias se fundamenta en la preferencia del Gerente General por considerar también aquellas con puntajes más bajos para lograr una diferenciación significativa. Además, en consonancia con las necesidades y perspectivas de otras áreas de la empresa, como el departamento de contabilidad y ventas, se decidieron las dos alternativas restantes. Las estrategias finalmente seleccionadas son las siguientes:

Tabla 4

Análisis de alternativas

	Pros	**Contras**	**Indicadores**
Alternativa 1: No realizar ningún cambio	No existe ningún gasto adicional por contrataciones externas.	El tiempo de recuperación es más lento debido a la falta de tiempo de la persona encargada	- Liquidez inmediata - Rotación de cuentas por cobrar - Días de cuentas por cobrar - Índice de

Alternativa 2: Equipo de recuperación de deudas	El tiempo de recuperación e información recuperada es más rápida, además dicha información se mantiene en la empresa	Existe un gasto adicional por el personal a contratar de manera mensual	recuperación - VAN - TIR
Alternativa 3: Alianza con empresa de cobranzas	El proceso de recuperación del dinero es rápido y con personas especializadas para el proceso	El 18% es el valor de la empresa externa por realizar dicho trabajo y es una pérdida para la empresa	

Análisis de alternativas

En esta fase, se examina el impacto de cada alternativa en relación con los objetivos predefinidos. Inicialmente, se identifican los costos asociados, luego se enumeran los beneficios inherentes a cada opción, y se procede con un análisis financiero exhaustivo. Este enfoque facilita la toma de decisiones precisa alineada con los objetivos empresariales y la misión de la compañía (ManageMentor, 2021).

Definición de supuestos:

Para la definición de la alternativa que nos muestre los resultados esperados hemos definido la medición de los siguientes supuestos los cuales fueron analizados con el nivel manager de la organización durante toda la evaluación del presente caso de negocio.

Los factores para considerar son los siguientes:

Tabla 5

Supuestos

Factor	Ponderación	Supuesto
Impacto Financiero	40%	Se elige la alternativa que nos brinde los mejores retornos financieros, medidos en términos de flujo de caja neto, VAN y TIR
Impacto Operativo	30%	Se elige la alternativa que nos permita reducir el tiempo de cobro de las cuentas por cobrar, mejorar la

		satisfacción de los clientes y disminuir el riesgo de deudas acumuladas.
Impacto Cultural	20%	Se elige la alternativa que sea compatible con la cultura y los valores de la empresa.
Impacto Legal	10%	Se elige la alternativa que cumpla con la normativa vigente y minimice el riesgo de litigios.

Alternativa 1: No realizar ningún cambio

Si elige continuar con el status quo en el área de cuentas por cobrar de Forza Láser, puede continuar sin realizar ningún cambio significativo en la administración actual. A pesar de descubrir cuentas pasadas sin registro contable y facturas físicas que no aparecen en las cuentas por cobrar de los clientes, la propuesta requiere que un miembro del equipo de contabilidad realice una investigación complementaria y revise estos artículos facturados antes de registrarlos en una hoja de cálculo de Excel para su seguimiento posterior. Cabe destacar que esta persona no cuenta con datos de contacto precisos, como números de teléfono y direcciones de correo electrónico, para realizar un seguimiento efectivo y lograr el objetivo propuesto.

En este caso, no se incurre en costos adicionales, ya que el personal es interno y se le asigna esta tarea. Sin embargo, el proceso presenta limitaciones, ya que se debe obtener información dentro de la misma empresa, sin un respaldo para realizar un seguimiento eficaz. Además, el tiempo dedicado al proceso es mayor de lo esperado, ya que se realiza en los tiempos libres del empleado. Desde el punto de vista financiero, no se observa ningún cambio, ya que persiste un pasivo constante, lo cual perjudica los índices financieros.

Para optimizar estos procedimientos y establecer una mejor gestión de las personas involucradas, se recomienda un enfoque detallado:

- Identificación de Facturas Pendientes: Revisión manual y meticuloso de facturas tangibles y documentos relacionados para descubrir cuentas por cobrar no registradas.
- Registro en Excel: Ingreso las facturas identificadas en una hoja de cálculo de Excel con detalles como el número de factura, el monto pendiente y la fecha de emisión.
- Actualización de Información: Intente obtener información de contacto de registros internos o fuentes disponibles, aunque obtener información completa puede ser limitado.
- Clasificación y Análisis: Clasificar las facturas de registro según criterios relevantes y realizar un análisis inicial para comprender el alcance del problema.
- Comunicación con Clientes: Si el cliente tiene información de contacto, puede intentar contactarlo para informarle sobre el saldo pendiente y recopilar otra información.
- Propuesta de Soluciones: El proceso ofrecerá soluciones para el manejo de cuentas pendientes, como la negociación de pagos o planes de pago a plazos.

Es crucial considerar estos pasos para optimizar procesos y definir una estrategia clara para el manejo de cuentas por cobrar. Además, se deben tener en cuenta dos supuestos para la valoración financiera de esta alternativa:

Supuesto 1: Mantenimiento del Estado Actual sin Acciones Correctivas

Supuesto 2: Posibles Pérdidas y Desafíos de la Gestión Actual

En el caso de la primera condición, al elegir cambios significativos dentro de los Deudores, se puede asumir que las facturas impagas de años anteriores seguirán existiendo y no serán registradas adecuadamente en el sistema contable. La falta de una gestión proactiva puede llevar a una acumulación continua de deudas impagas, lo que puede afectar la salud financiera de la empresa a largo plazo. Se estima que la falta de información de contacto detallada del cliente seguirá siendo una barrera para una comunicación eficaz, lo que puede reducir el éxito de la recuperación de los saldos pendientes. Además, depender del tiempo de los miembros del equipo de contabilidad puede provocar retrasos en el proceso de registro y una falta de atención constante a esta área crítica.

En la segunda hipótesis, si no se aborda de forma proactiva la cuestión de las facturas impagas y no contabilizadas, la empresa puede sufrir pérdidas financieras importantes. Sin una estructura estructurada de gestión de cuentas por cobrar, se pueden perder ingresos ya que algunos saldos pueden no cobrarse. Además, la falta de información de contacto completa del cliente puede obstaculizar los esfuerzos de comunicación y reducir la eficacia del cobro de deudas. La falta de una estrategia clara para afrontar esta situación puede afectar negativamente la percepción que los clientes tienen de la empresa y afectar su capacidad para mantener relaciones comerciales sólidas y de largo plazo.

Tabla 6

Índice de liquidez

Efectivo	$ 45,278.93
Pasivos no corrientes	$ 113,318.99
Índice de liquidez	0.4

Nota: Los datos son del formulario 1021 de la Declaración de impuesto a la renta Sociedades de la empresa Forza Laser.

Con respecto a la tabla 6 el índice de liquidez inmediata es de 0.4, esto indica que si es menor a 1 significa que los recursos de corto plazo disponibles en ese momento no son suficientes para cubrir la deuda, es por eso se debe reducir el nivel de deuda. Lo ideal seria que sea mayor a 1 como se indica tabla 1, en lo cual cubriría las deudas a corto plazo con el dinero que estaría disponible en ese momento (Sánchez, 2022).

Tabla 7

Proceso cuentas por cobrar

Status Quo	**Descripción**
Situación actual cuentas por cobrar	Algunas cuentas por cobrar de años anteriores carecen de material contable, y también existen facturas físicas no registradas que no se reflejan en la parte que corresponde de cuentas por cobrar.
Proceso actual	Un miembro de contabilidad dedica tiempo libre a investigar algunas facturas e ingresarlas en una hoja de cálculo de Excel. Sin embargo, no se tiene la información completa para contactar al cliente, como número de teléfono o correo electrónico.

Tabla 8

Gestión de cobranzas

Gestión de cobranzas KPI	**Valor**
Efectividad de recuperación	La disminución se debe a la falta de gestión activa y a la disponibilidad limitada de información de contacto.
Días promedio de cobro	Los motivos del retraso fueron la acumulación de deudas indocumentadas y falta de estrategia estructurada.
Índice de morosidad	El ratio es mayor porque algunas facturas no se registran, lo que tiene un efecto negativo en la efectividad de la recuperación de saldos impagos.

El análisis estratégico del primer escenario implica mantener el status quo y revela los desafíos de la gestión de liquidez y cuentas por cobrar. La baja liquidez inmediata y la mala contabilidad de la deuda en el campo de la contabilidad indican una necesidad urgente de mejorar la eficiencia de la recuperación de las deudas pendientes. La gestión actual se basa en la iniciativa individual de los miembros del equipo utilizando su tiempo libre, lo que resulta en una baja eficiencia de procesamiento y días promedio de cobranza extendidos. Además, el nivel de incumplimiento es alto debido a la falta de una estrategia clara y estructurada.

Tabla 9

Utilidad o pérdida de Forza Laser

Ingresos	**Costos y Gastos**	**Utilidad o Pérdida**

Enero	$ (90,166.75)	$ 20,428.57	$ (110,595.32)
Febrero	$ 44,776.03	$ 91,591.31	$ (46,815.28)
Marzo	$ 109,500.02	$ 117,585.36	$ (8,085.34)
Abril	$ 94,289.43	$ 93,375.05	$ 914.38
Mayo	$ 75,298.04	$ 95,293.07	$ (19,995.03)
Junio	$ 59,609.94	$ 95,735.12	$ (36,125.18)
Julio	$ 110,559.46	$ 87,386.08	$ 23,173.38
Agosto	$ 197,345.50	$ 150,839.18	$ 46,506.32
Septiembre	$ 52,441.36	$ 102,952.02	$ (50,510.66)
Octubre	$ 196,588.83	$ 152,581.53	$ 44,007.30
Noviembre	$ 55,368.88	$ 77,491.84	$ (22,122.96)
Diciembre	$ 426,835.51	$ 220,443.82	$ 206,391.69
Total	**$ 1,332,446.25**	**$ 1,305,702.95**	**$ 26,743.30**

Por otro lado, acorde al análisis financiero se puede mencionar que los índices financieros como VAN y TIR no son totalmente los esperados. Se obtuvieron acorde a los datos de la tabla 9, el VAN es negativo de (-$12,942.55) esto significa que se rechaza el proyecto y por ende no es viable seguir de esa manera. Sin embargo, teniendo una TIR positiva de 1.26% indica que se puede recuperar la inversión, pero se gana menos de lo esperado.

Se debe recalcar que en el balance se pudo encontrar dos tipos de cuentas de cuentas por cobrar: clientes comerciales y clientes comerciales años anteriores. Tomando en cuenta, ambas cuentas, las mismas suman un total de $3,613,564.32 hasta el año 2022.

Tabla 10

Cuentas por cobrar actuales y antiguas

	Actuales	**Años anteriores**	**Total**
Enero	$ 302,100.73	$ 128,453.18	$ 430,553.91
Febrero	$ 267,908.28	$ 75,843.46	$ 343,751.74
Marzo	$ 211,787.43	$ 43,643.67	$ 255,431.10
Abril	$ 204,758.84	$ 43,397.99	$ 248,156.83
Mayo	$ 189,114.80	$ 39,655.65	$ 228,770.45
Junio	$ 176,110.56	$ 19,013.09	$ 195,123.65
Julio	$ 206,445.20	$ 19,013.09	$ 225,458.29
Agosto	$ 260,128.71	$ 9,584.81	$ 269,713.52
Septiembre	$ 278,719.70	$ 9,584.81	$ 288,304.51
Octubre	$ 321,684.09	$ 9,584.81	$ 331,268.90
Noviembre	$ 326,985.55	$ -	$ 326,985.55
Diciembre	$ 470,045.87	$ -	$ 470,045.87
Total	**$ 3,215,789.76**	**$ 397,774.56**	**$ 3,613,564.32**

Al analizar la Tabla 10, se destaca la ausencia de registros durante los últimos dos meses en las cuentas por cobrar correspondientes a años anteriores. Esta carencia sugiere que la persona encargada posiblemente no dispuso del tiempo necesario para efectuar dichos registros, resultando en una falta de información. Adicionalmente, se ha calculado una rotación de cuentas por cobrar de 2.79, con un período de 131 días para el cobro. Este último dato excede significativamente el objetivo establecido en la Tabla 1, que planteaba un plazo no mayor a 30 días. En consecuencia, no se está cumpliendo con la meta establecida en términos de eficiencia en la gestión de cuentas por cobrar.

Alternativa 2: Formar un equipo interno de cobranza y recuperación de deudas con procesos formales

Esta alternativa propone la creación de un equipo interno de cobranza dedicado a la gestión de las cuentas por cobrar de Forza Laser. A continuación, se presentan los beneficios, recursos a utilizar y procesos a implementar con la ejecución de esta alternativa.

Beneficios

- Mejora de la liquidez: La implementación de un equipo interno de cobranza permitirá a Forza Laser recuperar las cuentas por cobrar antiguas, que actualmente se consideran pérdidas. Esto aportará liquidez inmediata a la empresa.
- Reducción del riesgo de deudas acumuladas: La implementación de procesos formales de cobranza ayudará a Forza Laser a reducir el riesgo de que los clientes se atrasen en sus pagos. Esto ayudará a la empresa a mantener una buena salud financiera.
- Mejora de la satisfacción de los clientes: La implementación de procesos de cobranza proactivos y respetuosos ayudará a mejorar la satisfacción de los clientes. Esto ayudará a mantener una buena relación con los clientes y a evitar que se atrasen en sus pagos.

Recursos para utilizar

- Recursos humanos: Dos personas operativas dedicadas a la cobranza.
- Recursos tecnológicos: Sistema de información para la gestión de cuentas por cobrar: ODOO - Información en Excel - Contifico

Procesos para implementar:

- Formación del Equipo de Recuperación de Deudas: Se procederá a la selección de personal competente y motivado para conformar un equipo dedicado a la recuperación de deudas.

- Revisión Exhaustiva de Cuentas Pendientes: El equipo realizará una revisión minuciosa de las cuentas por cobrar, identificando los saldos vencidos y estableciendo un plan de acción para su recuperación.
- Contacto Proactivo con Clientes Deudores: Se establecerá un protocolo de comunicación proactiva con los clientes en estado de mora, utilizando diferentes canales para maximizar el alcance y la efectividad.
- Negociación de Acuerdos de Pago: El equipo se centrará en negociar acuerdos de pago viables con los clientes con deuda, teniendo en cuenta sus circunstancias y capacidades financieras.
- Actualización de Registros: Cualquier información obtenida durante el proceso se registrará de manera oportuna y precisa en los sistemas contables.

Para la ejecución de los procesos detallados anteriormente se tomarán en cuenta las dos aristas importantes en las que la empresa considera abordar las cuentas por cobrar:

Cuentas por cobrar antiguas

- Actividades:
    - Identificación de las cuentas por cobrar antiguas.
    - Clasificación de las cuentas por cobrar antiguas según su antigüedad y probabilidad de recuperación.
    - Elaboración de un plan de cobranza para cada cuenta por cobrar antigua.
- Responsable: Equipo de cobranza.

Cuentas por cobrar en marcha

- Actividades:
    - Implementación de procesos formales de cobranza, que incluyan:
    - Seguimiento de los pagos de los clientes.
    - Envío de recordatorios de pago.
    - Negociación de acuerdos de pago.
- Responsable: Equipo de cobranza.

Costos Asociados:

- Gastos de Selección y Contratación: Incluyen el proceso de selección y contratación del personal necesario para el equipo de recuperación de deudas.
- Capacitación: Se destinarán recursos para capacitar al equipo en técnicas efectivas de recuperación de deudas y en el uso de herramientas.
- Tecnología y Herramientas de Comunicación: Para facilitar el contacto y seguimiento, se pueden requerir inversiones en tecnología y herramientas de comunicación.

Tabla 11

Costos asociados

Inversión Inicial	Valor	Descripción
Gastos de selección y contratación	$ 600,00	Tiempo de equipo Rrhh
Capacitación	$ 40,00	4 cursos en línea
Tecnología y herramientas de comunicación	$ 250,00	celular para llamadas
Total	**$ 890,00**	
Costos fijos a agregar	**Valor**	**Descripción**
Nuevo Integrante	$ 500,00	Gasto sueldo adicional
Plan de datos	$ 20,00	Comunicación
Total	**$ 520,00**	

Es importante recalcar que no habrá costos de implementación en cuanto a sistemas informáticos ya que la empresa cuenta con un sistema ERP contable además de licencias de CRM y Microsoft para la gestión requerida.

Beneficios Esperados:

- Aumento de la Efectividad en la Recuperación: Al tener un equipo dedicado, se espera una mejora significativa en la eficacia para recuperar deudas pendientes.
- Reducción de Días Promedio de Cobro: La acción proactiva y la negociación ágil deberían contribuir a una reducción en los días promedio de cobro.
- Mejora en los Índices Financieros: Se anticipa que una recuperación más eficiente contribuirá positivamente a los índices financieros, incluyendo la liquidez.
- Flujo de efectivo: La empresa contará con un mayor nivel de liquidez al recaudar el efectivo de manera correcta, con ello también podrá realizar estimaciones más acertadas y tomar decisiones más acertadas.

Análisis Financiero:

De acuerdo con los análisis planteados hemos desarrollado varios análisis en torno a los indicadores detallados anteriormente.

Con la premisa de que el costo de implementación no es muy alto, podemos observar en la siguiente tabla la afectación directa a los valores de cuentas por cobrar para realizar una comparación del efectivo a recaudar con el status quo y la alternativa de contratar una empresa.

Tabla 12

Impacto en los valores de recaudación con alternativa 2

	Cuentas por Cobrar	Costo implementación	Saldo

Enero	$ 430.553,91	$ 890,00	$ 429.663,91
Febrero	$ 343.751,74	$ 520,00	$ 343.231,74
Marzo	$ 255.431,10	$ 520,00	$ 254.911,10
Abril	$ 248.156,83	$ 520,00	$ 247.636,83
Mayo	$ 228.770,45	$ 520,00	$ 228.250,45
Junio	$ 195.123,65	$ 520,00	$ 194.603,65
Julio	$ 225.458,29	$ 520,00	$ 224.938,29
Agosto	$ 269.713,52	$ 520,00	$ 269.193,52
Septiembre	$ 288.304,51	$ 520,00	$ 287.784,51
Octubre	$ 331.268,90	$ 520,00	$ 330.748,90
Noviembre	$ 326.985,55	$ 520,00	$ 326.465,55
Diciembre	$ 470.045,87	$ 520,00	$ 469.525,87
Total	**$ 3.613.564,32**	**$ 6.610,00**	**$ 3.606.954,32**

La Tabla 12, presentada en la parte superior, exhibe de manera mensualizada los datos reales de las cuentas por cobrar de la empresa durante el año 2022. El costo de implementación en esta alternativa es de $6,610.00 que es un costo relativamente bajo. La recaudación total durante el periodo asciende a $3,606,954.32 valor que se considera bastante atractivo tomando en cuenta que en todo momento la empresa tendrá el control de la información de manera interna.

Con estos valores para tomar en cuenta se calculan los índices de rotación de cuentas por cobrar en 5,59 y un periodo de recuperación de 65 días, Además a continuación se presenta la afectación y valores para cálculo de indicadores de viabilidad.

Tabla 13

Impacto en los valores de recaudación con alternativa 2

	Ingresos	**Costos y Gastos**
Enero	$ 86.360,35	$ 20.948,57
Febrero	$ 185.714,24	$ 92.111,31
Marzo	$ 214.226,77	$ 118.105,36
Abril	$ 196.033,73	$ 93.895,05
Mayo	$ 169.093,92	$ 95.813,07
Junio	$ 139.610,64	$ 96.255,12
Julio	$ 202.997,36	$ 87.906,08
Agosto	$ 307.928,04	$ 151.359,18
Septiembre	$ 170.646,21	$ 103.472,02
Octubre	$ 332.409,08	$ 153.101,53
Noviembre	$ 189.432,96	$ 78.011,84
Diciembre	$ 619.554,32	$ 220.963,82
Total	**$ 2.814.007,62**	**$ 1.311.942,95**

Los índices de rentabilidad calculados para la Alternativa 2 de FORZA Laser son muy positivos, lo que indica que esta alternativa es una inversión rentable.

La TIR, o tasa interna de retorno, es un índice que mide el rendimiento anualizado de una inversión. En este caso, la TIR es de 7391,97%, lo que significa que la inversión genera un retorno de 7391,97% por año. Este es un valor muy alto, que indica que la inversión generará una gran cantidad de ganancias.

El VAN, o valor actual neto, es un índice que mide la diferencia entre el valor actual de los flujos de caja futuros de una inversión y el costo inicial de la inversión. En este caso, el VAN es de $1.284.040,98, lo que significa que la inversión generará $1.284.040,98 más de lo que costó. Este es también un valor muy alto, que indica que la inversión generará una gran cantidad de beneficios.

Con todo esto en mente podemos concluir los siguiente de esta alternativa:

- Costo de Implementación: Bajo. Aunque hay costos asociados con la formación y la tecnología, se espera que los beneficios superen estos costos a largo plazo.
- Tiempo de Implementación: Moderado. La formación del equipo y la implementación de procesos pueden llevar algún tiempo, pero se espera una rápida respuesta en términos de resultados.
- Impacto Financiero: Alto. La mejora en la recuperación de deudas debería contribuir significativamente al flujo de efectivo y a los índices financieros.

Evaluación de Supuestos:

- Impacto Financiero (40%): Se espera que esta alternativa tenga un impacto financiero positivo, mejorando la liquidez y contribuyendo a la rentabilidad.
- Impacto Operativo (30%): Debería reducir el tiempo de cobro y mejorar la gestión de cuentas por cobrar, contribuyendo a una operación más eficiente.
- Impacto Cultural (20%): La formación de un equipo dedicado puede alinearse con la cultura de la empresa, mostrando un compromiso con la gestión financiera efectiva.
- Impacto Legal (10%): La alternativa debe cumplir con las normativas y leyes relacionadas con la gestión de deudas y la privacidad del cliente.

La formación de un equipo de recuperación de deudas parece ser una alternativa sólida para mejorar la gestión de cuentas por cobrar en Forza Láser. Aunque conlleva costos iniciales y tiempo de implementación, se anticipa que los beneficios financieros y operativos superarán estos aspectos negativos a largo plazo.

Alternativa 3: Alianza con empresas de cobranza

Para llevar a cabo la recuperación de la cartera vencida, es fundamental seguir los pasos establecidos por el Banco del Estado en el año 2020. Estos pasos son los siguientes:

- Características del producto cartera vencida
- Fases de intervención: diagnóstico, plan de acción, e implementación y seguimiento del plan de acción
- Consideraciones finales

Considerando lo expuesto anteriormente, es crucial tener en cuenta que, al realizar una contratación externa, se deben cumplir todos los pasos necesarios para evitar confusiones y garantizar el compromiso pleno por parte de la empresa. Este tipo de alianza o convenio con una entidad externa representa una alternativa que asegura la recuperación de la cartera de manera ágil y rápida. Algunos de los beneficios asociados incluyen:

- Agilizar el cobro de cuentas por cobrar: la subcontratación de sus servicios de cobro de cuentas por cobrar a un equipo especializado aumenta la eficiencia de cobro, reduce el tiempo de cobro y mejora la liquidez de su empresa.
- Profesionalismo en la gestión financiera: a través de la subcontratación, Forza Laser aprovecha la experiencia y los conocimientos de un equipo dedicado para garantizar una gestión precisa y detallada de las cuentas por cobrar, minimizar errores y mejorar la calidad de los registros financieros.
- Mayor enfoque interno en actividades estratégicas: al liberar a los empleados internos de la gestión de cuentas por cobrar, pueden centrarse en actividades estratégicas y de roles específicos, aumentando así la productividad en toda la empresa.
- Mejora de las relaciones con los clientes: al subcontratar la gestión de cuentas por cobrar a expertos externos, se evitan posibles conflictos con los clientes relacionados con el proceso de cobro de deudas y se mantiene una relación más profesional y objetiva.
- Optimización de métricas financieras: a un costo, puede optimizar métricas clave, como los ciclos de cuentas por cobrar y las ventas, mejorando los cobros de cuentas y la eficiencia financiera.
- Potencial para mejorar la rentabilidad a largo plazo: a pesar de los costos adicionales, la subcontratación tiene un impacto positivo en la rentabilidad a largo plazo al reducir las pérdidas relacionadas con deudas incobrables y mejorar el flujo de caja. Existe una posibilidad.

Es por lo que un proceso bien ejecutado tendrá un impacto positivo a través de las mejoras en:

- Mejora de la liquidez:

La subcontratación de los pagos de préstamos morosos libera efectivo mantenido en cuentas impagas, acelerando la recaudación de fondos y optimizando la liquidez de una empresa.

- Reducir las pérdidas irrecuperables:

La experiencia y las estrategias específicas de empresas externas pueden mejorar la eficiencia de la cobranza y reducir las pérdidas asociadas con cuentas que antes se pensaban incobrables.

- Optimización de métricas financieras:

La subcontratación puede generar mejoras en métricas financieras clave, como los ciclos de cuentas por cobrar y la rotación de cuentas por cobrar, lo que puede tener un impacto positivo en la parte financiera en general.

- Ahorro de recursos internos:

Liberar al personal interno de las tareas de recuperación de cartera reduce los pagos extras de salarios, como horas extras y otros costos de gastos asociados con el tiempo dedicado a estas actividades.

- Centrarse en el negocio principal:

La subcontratación permite a los empleados internos centrarse en el negocio y las actividades principales de una empresa, aumentando potencialmente la eficiencia operativa y la productividad general del trabajo asignado.

- Modelo de pago basado en resultados:

Una tarifa del 18 % sobre el valor restaurado proporciona un modelo de pago basado en resultados. Esto significa que el riesgo financiero se reduce porque los costos están directamente relacionados con el éxito de la restauración.

Sin embargo, también existen partes negativas que influyen en la parte contable. Este porcentaje (18%) es dado de una empresa consultora que se realizó dicha investigación con la cotización en el Anexo 1, para tener el análisis ya que aquí disminuye el margen de ganancia, sin embargo, existe recuperación de la cartera que se daba por perdida.

Tabla 14

Impacto en los valores de recaudación con alternativa 3

	Cuentas por cobrar	**Costo de implementación**	**Saldo**
Enero	$ 430,553.91	$ 77,499.70	$ 353,054.21
Febrero	$ 343,751.74	$ 61,875.31	$ 281,876.43
Marzo	$ 255,431.10	$ 45,977.60	$ 209,453.50
Abril	$ 248,156.83	$ 44,668.23	$ 203,488.60
Mayo	$ 228,770.45	$ 41,178.68	$ 187,591.77
Junio	$ 195,123.65	$ 35,122.26	$ 160,001.39
Julio	$ 225,458.29	$ 40,582.49	$ 184,875.80
Agosto	$ 269,713.52	$ 48,548.43	$ 221,165.09
Septiembre	$ 288,304.51	$ 51,894.81	$ 236,409.70
Octubre	$ 331,268.90	$ 59,628.40	$ 271,640.50
Noviembre	$ 326,985.55	$ 58,857.40	$ 268,128.15
Diciembre	$ 470,045.87	$ 84,608.26	$ 385,437.61
Total	**$ 3,613,564.32**	**$ 650,441.58**	**$ 2,963,122.74**

La Tabla 14, presentada en la parte superior, exhibe de manera mensualizada los datos reales de las cuentas por cobrar de la empresa durante el año 2022. El costo de implementación, basado en la cotización previamente mencionada, asciende al 18% del monto que la empresa planea cobrar, totalizando $650,441.58. Es importante destacar que este costo es único, sin costos adicionales, capacitación ni gastos de mantenimiento asociados.

La recaudación total durante el periodo asciende a $2,963,122.74. Al comparar estos resultados con otras empresas externas, se observa que la implementación de este proceso representa un gasto considerablemente menor, ya que oscila entre el 30% y el 40% en dichas empresas, generando así un ahorro sustancial para nuestra organización.

Un aspecto positivo que destacar es la disminución de 24 días en los días de cuentas por cobrar, alcanzando un valor de 107 días, junto con una rotación de 3.40. Estos indicadores señalan una mejora significativa en la eficiencia del proceso, como lo sugiere Andrade (2017).

En otro análisis, se llevó a cabo una estimación de la recaudación, considerando el 50% de las cuentas por cobrar y asumiendo el 18% como el costo asociado a la empresa por la realización del análisis y la recuperación de cartera. Los resultados de estas suposiciones se presentan en la siguiente tabla, destacando las variaciones en el VAN y la TIR. En comparación con la Tabla 9, los ratios calculados muestran mejoras significativas.

Tabla 15

Suposición del 50% de recuperación de cartera y costos de implementación

	Ingresos	**Costos y Gastos**
Enero	$ 86,360.35	$ 59,178.42
Febrero	$ 185,714.24	$ 122,528.97
Marzo	$ 214,226.77	$ 140,574.16
Abril	$ 196,033.73	$ 115,709.16
Mayo	$ 169,093.92	$ 115,882.41
Junio	$ 139,610.64	$ 113,296.25
Julio	$ 202,997.36	$ 107,677.33
Agosto	$ 307,928.04	$ 175,113.40
Septiembre	$ 170,646.21	$ 128,899.43
Octubre	$ 332,409.08	$ 182,395.73
Noviembre	$ 189,432.96	$ 106,920.54
Diciembre	$ 619,554.32	$ 262,747.95
Total	**$ 2,814,007.62**	**$ 1,630,923.74**

El VAN se sitúa en $1,003,383.92, lo cual es altamente favorable para la aceptación del proyecto. Asimismo, la TIR alcanza el 3969%, resaltando la superioridad del proyecto, incluso al considerar el costo del 18%. Estos valores indican que el proyecto es sumamente atractivo, permitiendo la recuperación de la totalidad del dinero estancado, aún asumiendo el costo asociado del análisis y la recuperación de cartera.

Resumen de Alternativas

Tabla 16

Alternativas para la gestión de cuentas por cobrar de Forza Laser

	Alternativa 1	**Alternativa 2**	**Alternativa 3**
Descripción de alternativa	No realizar ningún cambio	Formar un equipo interno de cobranza	Alianza con empresa de cobranzas
Liquidez inmediata	0.4	32.23	26.54
Rotación de cuentas por cobrar (RCC)	2.79	5.59	3.40
Días de ventas de CxC	131	65	107
Índice de recuperación	No se recupera nada	$ 3.606.954,32	$ 2,963,122.74
VAN	($12,942.55)	$1.284.040,98	$1,003,383.92
TIR	1.26%	7391,97%	3969%
Pros	No existe ningún gasto adicional por contrataciones externas.	Mejora de la liquidez Reducción del riesgo de deudas acumuladas Mejora de la satisfacción de los clientes	Agilización del cobro de cuentas por cobrar Profesionalismo en la gestión financiera Mayor enfoque interno en actividades estratégicas Mejora de las relaciones con los clientes Optimización de métricas financieras
Contras	No recuperar la cartera de manera adecuada, ni	Falta de experiencia y conocimiento del equipo de cobranza	Costos adicionales Pérdida de control

	rápida ni eficiente lo cual dicho valor se quedaría estancado	Costos adicionales Falta de información de contacto de los clientes	

En base a la información proporcionada, la Alternativa 2, que propone la creación de un equipo interno de cobranza, es la mejor opción para Forza Laser. Esta alternativa ofrece una serie de beneficios que pueden ayudar a la empresa a mejorar su liquidez, reducir el riesgo de deudas acumuladas y mejorar la satisfacción de los clientes.
Sin embargo, es importante que Forza Laser considere los riesgos asociados con esta alternativa antes de tomar una decisión. En particular, la empresa debe asegurarse de que el equipo de cobranza tenga la experiencia y el conocimiento necesarios para llevar a cabo sus funciones de manera efectiva. También debe considerar el costo de implementar esta alternativa.
La Alternativa 3, que propone la alianza con empresas de cobranza, también es una opción viable para Forza Laser. Esta alternativa ofrece una serie de beneficios, como la agilidad en el cobro de cuentas por cobrar y la mejora de la relación con los clientes. Sin embargo, también conlleva un costo adicional, ya que la empresa externa cobrará una comisión por sus servicios.
La Alternativa 1, que propone mantener el status quo, no es una opción viable para Forza Laser. Esta alternativa no ofrece ningún beneficio y, de hecho, puede tener un impacto negativo en la empresa, ya que puede provocar la acumulación de deudas impagas y la pérdida de liquidez.

Evaluación de riesgos

Tabla 17

Evaluación y mitigación de riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Cálculo	Mitigación
Falta de conocimiento y experiencia del equipo de cobranza	Alta 33%	Medio 2	0,66	Capacitación interna, contratación de personal externo con experiencia
Falta de recursos para implementar los procesos	Media 25%	Bajo 1	0,25	Recursos humanos, tecnológicos y financieros
Resistencia al cambio por parte de los clientes	Baja 17%	Medio 2	0,34	Comunicación y sensibilización del cambio
Aumento de costos	Media 25%	Bajo 1	0,25	Optimización de los procesos

Análisis de riesgos

El riesgo de falta de conocimiento y experiencia del equipo de cobranza es el más alto, ya que la empresa no cuenta con personal especializado en cobranza. Este riesgo puede mitigarse mediante la capacitación interna del personal, la contratación de personal externo con experiencia o la combinación de ambas estrategias.
El riesgo de falta de recursos para implementar los procesos es medio, ya que la empresa cuenta con recursos humanos, tecnológicos y financieros suficientes para implementar los procesos de cobranza. Sin embargo, es importante realizar un análisis de los recursos necesarios para garantizar que se implementen de manera efectiva.
El riesgo de resistencia al cambio por parte de los clientes es bajo, ya que los clientes de Forza Laser están acostumbrados a trabajar con la empresa y a sus procesos. Sin embargo, es importante comunicar y sensibilizar a los clientes sobre el cambio para evitar cualquier resistencia.
El riesgo de aumento de costos es medio, ya que la implementación de un equipo de cobranza interno puede generar costos adicionales. Sin embargo, estos costos pueden mitigarse mediante la optimización de los procesos de cobranza.

Plan de implementación

Fase 1: Planificación

1.1 Descripción de la fase:

En esta fase se definirán los objetivos del plan de implementación, se identificarán los recursos necesarios y se elaborará un cronograma.

1.2 Entregable: Plan de implementación aprobado

1.2.1 Fecha límite: 30 días

1.2.2 Responsable: Director financiero/administrativo

1.2.3 Recursos necesarios:

- **Recursos humanos:** Director financiero/administrativo, equipo de trabajo.
- **Recursos tecnológicos:** Sistema de información para la gestión de cuentas por cobrar.

1.3 Nivel de beneficio esperado:

- Definición clara de los objetivos del plan de implementación

- Identificación de los recursos necesarios
- Elaboración de un cronograma realista

Fase 2: Reclutamiento y selección de personal

1.1 Descripción de la fase: En esta fase se reclutará y seleccionará al personal que integrará el equipo de cobranza.

1.2 Entregable: Equipo de cobranza conformado

1.2.1 Fecha límite: 60 días

1.2.2 Responsable: Director financiero/administrativo

1.2.3 Recursos necesarios:

- **Recursos humanos:** Director financiero/administrativo, equipo de trabajo

1.3 Nivel de beneficio esperado:

- Equipo de cobranza conformado con el perfil adecuado

Fase 3: Capacitación del personal

1.1 Descripción de la fase: En esta fase se capacitará al personal del equipo de cobranza en los procesos y procedimientos necesarios para realizar sus funciones de manera efectiva.

1.2 Entregable: Personal capacitado

1.2.1 Fecha límite: 90 días

1.2.2 Responsable: Director financiero/administrativo

1.2.3 Recursos necesarios:

- **Recursos humanos:** Director financiero/administrativo, equipo de trabajo
- **Recursos tecnológicos:** Sistema de información para la gestión de cuentas por cobrar

1.3 Nivel de beneficio esperado:

- Personal capacitado para realizar sus funciones de manera efectiva

Fase 4: Implementación de procesos y procedimientos

1.1 Descripción de la fase: En esta fase se implementarán los procesos y procedimientos necesarios para la gestión de cuentas por cobrar.

1.2 Entregable: Procesos y procedimientos implementados

1.2.1 Fecha límite: 120 días

1.2.2 Responsable: Director financiero/administrativo

1.2.3 Recursos necesarios:

- **Recursos humanos:** Director financiero/administrativo, equipo de trabajo
- **Recursos tecnológicos:** Sistema de información para la gestión de cuentas por cobrar

1.3 Nivel de beneficio esperado:

- Procesos y procedimientos implementados para una gestión de cuentas por cobrar eficiente

Fase 5: Monitoreo y evaluación

1.1 Descripción de la fase: En esta fase se monitoreará y evaluará el desempeño del equipo de cobranza para garantizar que se cumplan los objetivos del plan de implementación.

1.2 Entregable: Informe de monitoreo y evaluación

1.2.1 Fecha límite: 180 días

1.2.3 Responsable: Director financiero/administrativo

1.2.3 Recursos necesarios:

- **Recursos humanos:** Director financiero/administrativo, equipo de trabajo

1.3 Nivel de beneficio esperado:

- Información sobre el desempeño del equipo de cobranza para realizar los ajustes necesarios

Este plan de implementación está diseñado para ser flexible y adaptable a las necesidades específicas de Forza Laser. La empresa puede ajustar el plan según sea necesario para garantizar el éxito de la implementación.

Tabla 18

Cronograma de implementación

	Meses Calendario											
Hitos principales	**11**	**12**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Fase 1: Planificación	■											
Fase 2: Reclutamiento y selección de personal		■	■									
Fase 3: Capacitación del personal			■	■	■							
Fase 4: Implementación de procesos y procedimientos					■	■	■	■				
Fase 5: Monitoreo y evaluación								■	■	■	■	■

Nota: Duración de implementación de 12 meses, seguimiento y control hasta final del periodo.

Conclusión

Forza Laser, una empresa de fabricación de equipos láser, está evaluando dos alternativas para mejorar su gestión de cuentas por cobrar. Se exploraron tres alternativas: mantener el statu quo, formar un equipo interno de recuperación de deudas y asociarse con empresas especializadas. La primera opción reveló deficiencias críticas, incluida una baja liquidez y

un proceso de recuperación ineficaz. La segunda alternativa, formar un equipo interno, sobresalió con una sorprendente TIR del 7391,97% y un considerable VAN positivo de $1.284.040,98, indicando un retorno de inversión excepcional. Esta estrategia se perfila como la elección óptima, alineándose con los objetivos financieros y estratégicos de la empresa. La tercera alternativa, asociarse con empresas externas, demostró ser viable, aunque con menor atractivo financiero.

La decisión se basó en un análisis detallado de criterios clave, ponderando impacto financiero, operativo, cultural y legal. La elección final de formar un equipo interno de recuperación de deudas se fundamentó en la preferencia del Gerente General y la sólida viabilidad financiera respaldada por la TIR y el VAN. Esta estrategia no solo promete mejorar significativamente la liquidez y la gestión de cuentas por cobrar, sino que también establece un marco para abordar eficazmente deudas pendientes y fortalecer la posición financiera de Forza Laser a largo plazo. En resumen, este análisis holístico proporciona una hoja de ruta clara para mejorar la salud financiera de Forza Laser, destacando la importancia de estrategias proactivas y alineadas con los objetivos empresariales.

Recomendación

La implementación del caso de negocio requiere una planificación cuidadosa, donde el tiempo invertido es crucial para alcanzar los objetivos predeterminados. La selección de problemas u oportunidades debe basarse en criterios de viabilidad y mensurabilidad y debe utilizar un enfoque específico centrado en la solución de un único problema. Se requiere una comprensión profunda de los aspectos financieros para garantizar la mensurabilidad y facilitar la selección de la solución más adecuada.

Acordar un período adecuado, preferiblemente un mes adicional, para realizar entrevistas, consultas y encuestas de manera integral que enriquezcan el análisis. Estas interacciones deben ser muy específicas y diseñarse estratégicamente para maximizar su impacto en el caso que se investiga. La información financiera detallada es fundamental y proporciona métricas financieras para ayudar a evaluar y seleccionar las alternativas más viables. Se recomienda entonces implementar programas dirigidos a observar directamente el crecimiento y mejoramiento de las empresas en estudio en los aspectos financieros, administrativos y operativos. La ejecución del programa, respaldada por la supervisión constante de instituciones académicas, agrega un componente apasionante y enriquecedor. En este contexto, es fundamental buscar innovación en proyectos para crear una disrupción significativa y seguir siendo relevantes en un entorno empresarial en constante cambio.

Referencias

Andrade, A. (2017). Ratios o razones financieras. Recuperado desde

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622323/Art%c3%adculo%20de%20ratios2.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Banco del Estado. (2020). Instructivo para Desarrollar las Fases de Asistencia Técnica en el

Producto “Recuperación de Cartera Vencida”. Recuperado desde https://bde.fin.ec/wp-content/uploads/2020/12/4._recuperacion_cartera_vencida.pdf

BDO México. (2017). Boletín de NIF: NIF C-3 «Cuentas por cobrar». Castillo Miranda y Compañía, S. C. México. https://www.bdomexico.com/es-mx/publicaciones/boletin-de-nif/nif-c-3-cuentas-por-cobrar

Girón, E. (2012). *La Tasa Interna De Retorno Y El Valor Actual Neto Como Herramientas De Evaluación Financiera, En Proyectos Para Plantaciones De Madera Teca*. Universidad De San Carlos De Guatemala, Guatemala. Recuperado desde http://biblioteca.usac. edu.gt/tesis/03/03_4056.pd

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). Principios de administración financiera. En *Pearson Educación eBooks*. http://190.57.147.202:90/jspui/handle/123456789/2841

Gregoriou, G. N., & Hoppe, C. (2009). The Handbook of Credit Portfolio Management. En *McGraw-Hill eBooks*. http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA88727051

Higuerey, A. (2007). *Administración de cuentas por cobrar*. Universidad de los Andes. http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anahigo/guias_finanzas1_pdf/tema5.pdf

Holcim. (2023). Reporte financiero 2022. https://www.holcim.com.ec/sites/ecuador/files/2023-03/reporte-financiero-2022.pdf

Ionos. (2023). Valor actual neto: así se calcula el valor actual neto de tu inversión. Recuperado desde https://www.ionos.es/startupguide/gestion/valor-actual-neto/#:~:text=La%20base%20del%20c%C3%A1lculo%20del,diferencia%20entre%20pagos%20e%20ingresos.

Ishikawa, K. (2013). Diagrama de Ishikawa. Obtenido de http://www. academia. edu/download/45800691/Diagrama_de_Ishikawa. pdf.

Latorre Asmad, M. R., Rosas Prado, C. E., Urbina Cardenas, M. F., & Vidaurre García, W. E. (2021). *Estudio sobre la gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez.* UCV Hacer, 10(2), 53–58. https://doi.org/10.18050/RevUCVHACER.v10n2a4

Martins, J. (2022). Qué es un business case y cómo crear uno en 5 pasos. *Asana*. Recuperado desde https://asana.com/es/resources/business-case

Morales, K. y Carhuancho, I. (2020). Estrategias financieras para mejorar las cuentas por cobrar en la empresa Aquasport S.A.C., *Espíritu Emprendedor TES, Vol. (4), pp. 21-40.* https://www.espirituemprendedortes.com/index.php/revista/article/view/195/257

Muñoz-Tuárez, G., & Mendoza-Saltos, M. F. (2023). Gestión de las cuentas por cobrar y su

incidencia en la liquidez de la Fundación Centro de Apoyo y Solidaridad "Alianza", Cantón Portoviejo, año 2020. *593 Digital Publisher CEIT*, *8*(2), 172-181. https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1681

Olarte, B. U., & Olarte, V. C. (2018). Tendencia de las cuentas por cobrar y ratios de actividad en la empresa Alpe Corporación S.A. en los periodos 2011 -2015. *Revista de investigación universitaria*. https://doi.org/10.17162/riu.v5i2.978

Para la Calidad, S. L. (2000). Lluvia de ideas. Recuperado de http://homepage. cem. itesm.

mx/alesando/index_archivos/MetodolDisMejoraDe Procesos/LluviaDeIdeas. pdf (Consulta: noviembre de 2014).

Peralta, S. D. G., Castillo, A. L. P., & Bellorín, M. U. M. (2021). Incidencia de la aplicación

de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí, Nicaragua, durante el primer semestre del año 2020. *Revista científica FAREM Estelí*, *38*, 149-165. https://doi.org/10.5377/farem.v0i38.11949

Romero López, A. J., Romero Osorio, A. D.(2020). *Contabilidad intermedia*. McGraw-Hill.

http://uniespiritusanto.microsite-ebooks724.com/?il=10418

RSM. (s.f). Diseño de la política contable para el reconocimiento y medición de la pérdida

crediticia esperada.

https://www.rsm.global/venezuela/sites/default/files/media/Boletin/11-09-2020/niif_9_instrumentos_financieros._cuentas_por_cobrar._diseno_de_la_politica_contable_para_el_reconocimiento_y_medicion_de_la_perdida_crediticia_esperada.pdf

Sánchez, B. (2022). Qué es el ratio de liquidez y cómo calcularlo ayuda a tu negocio. *Agicap*.

Recuperado desde https://agicap.com/es/articulo/ratio-liquidez/

Superintendencia de Compañías. (2023). *Instructivo Formularios De Presentación Del*

Juego Completo De Estados Financieros Individuales Bajo NIIF. https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/info_fin/otros/Instructivo%20bajo%20NIIF.pdf

Zambrano, X. L. G., Morales, C. G., & Guerrero, G. G. (2019). *La gestión de créditos y cobranzas Caso Empresa "Multillanta Ramírez"*. *Revista de investigación, formación y desarrollo*, *7*(1), 12. https://doi.org/10.34070/rif.v7i1.136

Anexo 1

CreditScore ECUADOR

REDCOBRA®
"RED NACIONAL DE COBRANZAS"
The time to collect is now!

COSTO OPERATIVO EN ETAPA EXTRAJUDICIAL Y MEDIACIÓN:

En esta etapa de la cobranza y con la finalidad de afianzar una relación a largo plazo con nuestros futuros clientes, el costo operativo es asumido en un **100%** por **RED**Cobra, únicamente cobramos nuestros honorarios cuando usted cobra mediante cualquiera de estos dos métodos alternativos de justicia, es nuestra mejor garantía.

COMISIÓN EXTRAJUDICIAL Y MEDIACIÓN:

OBLIGACIONES IMPAGAS AÑOS:	COMISIÓN RECUPERACIÓN DE VALORES Y HONORARIOS PROFESIONALES:
2015 a 2022	18%

HONORARIOS PROFESIONALES EN COBRANZA JUDICIAL:

EL CLIENTE, cancelará a **LA COMPAÑÍA RECAUDADORA** por concepto de honorarios profesionales de representación judicial y defensa técnica en demanda, el **18%** de la cuantía a reclamarse más IVA, conforme los valores ordenados a pagar en sentencia, mandamiento de ejecución o acuerdo total o parcial de mediación, conciliación total o parcial, o cualquier forma de pago que extinga la obligación reclamada en demanda, de la siguiente forma:

1. **10%** contra autorización expresa a demandar por parte de **EL CLIENTE**.
2. **15%** contra calificación de demanda.
3. **15%** contra citación
4. **20%** contra Sentencia
5. **40%** contra cobro de valores dictados en Sentencia, tomados de la liquidación pericial de capital más intereses o pago efectivo por parte del demandado cualquiera sus formas, incluido remate de bienes reales.

Elizalde # 119 y Pichincha 6to Piso Oficina 6-4
gerencia@creditscoresa.com // legal@creditscoresa.com Telf.:
0969064763 / 0993088613 Ofic: 04-6019309 / 04-6003578
Guayaquil - Ecuador