



CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Tesis previa a la obtención del título de Licenciado en
Contabilidad y Auditoría.**

AUTORES:

Almeida Guevara Alejandra

Burgos Cuadros Kaili

Campes Andrango Juan

Molina Gonzalez Karen

Mieles Salvatierra Roció

TUTOR: Ing. Francisco Vinicio Salas Jiménez

**Estudio del deterioro de Saldos de Cuentas por Cobrar y su Impacto en la
Liquidez de la Empresa Comonteksa S.A.: Estrategias para Optimizar el Flujo de
Caja y la Gestión de Cobranzas en el Año 2025.**

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, ALEJANDRA JACQUELINE ALMEIDA GUEVARA, KAILI VICTORIA BURGOS CUADROS, JUAN MAURICIO CAMPUES ANDRANGO, KAREN JACQUELINE MOLINA GONZALEZ, ROCIO MAGDALENA MIELES SALVATIERRA; declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito, ESTUDIO DEL DETERIORO DE SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR Y SU IMPACTO EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA COMONTEKSA S.A, ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL FLUJO DE CAJA Y LA GESTIÓN DE COBRANZAS EN EL AÑO 2023, es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

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



.....
ALEJANDRA JACQUELINE
ALMEIDA GUEVARA
CI:1725627226



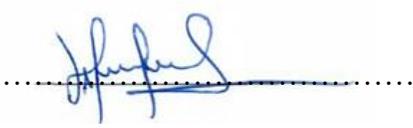
.....
KAILI VICTORIA
BURGOS CUADROS
CI:1726410994



.....
JUAN MAURICIO
CAMPUES ANDRANGO
CI:1724608797



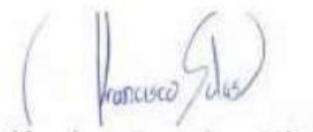
.....
KAREN JACQUELINE
MOLINA GONZALEZ
CI:1722903174



ROCIO MAGDALENA
MILES SALVATIERRA
CI:1310930886

APROBACION DEL TUTOR

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



.....

Francisco Vinicio Salas Jiménez

DIRECTOR DE TESIS

CI 1712480670

Dedicatorias

Dedico este logro a mi hija, quien creció junto a mí en este camino, aprendiendo juntas que los sueños no tienen límites cuando existe la determinación y el amor como motor. Gracias por enseñarme a ser fuerte, a priorizar lo importante y a seguir adelante incluso en los días más difíciles. Agradezco profundamente a mis padres, por su apoyo incondicional, sus palabras sabias y su amor constante, que han sido mi impulso en cada etapa de este proceso.

A mi hermana y mejor amiga, Jaasiel, gracias por ser mi consejera y mi fuerza silenciosa. Tus palabras de aliento, tu compañía ha sido esenciales para no rendirme. A esa persona especial que supo encontrar siempre las palabras justas en los momentos en que más las necesitaba, gracias por recordarme que siempre hay una forma de continuar, incluso cuando todo parece cuesta arriba.

A toda mi familia, especialmente a mis sobrinos Camila, Andre y Sophy: que este logro les inspire a seguir sus propios caminos con valentía, perseverancia y pasión. Que nunca dejen de soñar y de crecer cada día.

Este logro no es solo mío, es de todos ustedes. Gracias, de corazón.

Alejandra Jacqueline Almeida Guevara

Dedico este trabajo de titulación a toda mi familia, pero en especial a mis padres por su amor incondicional, apoyo y sacrificios, por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia. A mi hermana, por ser mi inspiración y refugio. Este logro es también suyo.

Con cariño y gratitud

Karen Jacqueline Molina Gonzalez

Dedico este sueño hecho realidad a mi amado esposo, por ser mi compañero de vida, por su amor, paciencia y apoyo inquebrantable en cada paso de este camino. Gracias por creer en mí incluso en los momentos en que yo misma dudé. Este logro también es tuyo.

A mi querido hijo, quien ha sido mi mayor inspiración y mi motivo para seguir adelante con determinación. Que este trabajo sea un ejemplo de que, con esfuerzo y dedicación, todo es posible.

A ustedes, mi familia, les dedico este logro con todo mi amor y gratitud.

Rocio Magdalena Mieles Salvatierra

Dedico este trabajo a Dios, por darme la fuerza y la sabiduría para alcanzar mis metas. A mi madre Magali Cuadros por su amor incondicional, a mis abuelos Amado Cuadros y Belda Farias por su apoyo inquebrantable a lo largo de este camino. A mi Hijo Alejandro, quienes han sido mi pilar fundamental en mi vida, motivándome a no decaer en los momentos más difíciles y a mis hermanos por su apoyo absoluto.

También dedico esta tesis a mis profesores y amigos, cuya guía y compañía han enriquecido mi experiencia universitaria. Cada uno de ellos ha dejado una huella imborrable en mi formación, y por ello les estaré eternamente agradecido(a).

Kali Victoria Burgos Cuadros

Dedico este logro a mi familia, por su amor y apoyo incondicional en cada paso de este camino, por tener la paciencia, la atención y el apoyo cuando pensaba que no valía la pena, por esas noches de incertidumbre, noches de esfuerzo y dedicación. A mis profesores y a la universidad, por su dedicación y sabiduría, que han sido faros en momentos de incertidumbre.

Juan Mauricio Campues Andrango

Agradecimientos

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) por brindarme la oportunidad de formarme académicamente y por ser el espacio donde crecí tanto personal como profesionalmente. Agradezco profundamente a todos los docentes que, con su guía, paciencia y compromiso, compartieron sus conocimientos y me motivaron a seguir adelante en cada etapa de esta carrera.

A mis compañeros, gracias por compartir este camino con compromiso, esfuerzo y compañerismo. Las horas de trabajo, los retos superados y el aprendizaje en equipo fueron fundamentales para lograr este objetivo.

Agradezco especialmente a mis jefes, Fernando y Nelson, por brindarme la oportunidad de trabajar y estudiar al mismo tiempo. Su confianza, comprensión y respaldo hicieron posible que pudiera crecer profesionalmente sin dejar de lado mis estudios.

Y, finalmente, me agradezco a mí misma, por no rendirme, por mantenerme firme a pesar de los momentos difíciles, y por creer en mis capacidades. Este logro es también fruto de mi esfuerzo, constancia y dedicación.

A todos ustedes, gracias por ser parte de este camino.

Alejandra Jacqueline Almeida Guevara

Expreso mi más sincero agradecimiento a todas las personas que, de una u otra forma, hicieron posible la realización de este trabajo de titulación. A mi familia, por su apoyo constante y por ser mi mayor fuente de fortaleza y motivación en cada paso de este camino. A mis profesores por compartir su conocimiento, orientación y paciencia, guiándome con sabiduría y exigencia para alcanzar este logro. A mis amigos, por su compañía, palabras de aliento y por recordarme que incluso en los momentos más difíciles, siempre hay razones para seguir adelante.

Karen Jacqueline Molina Gonzalez

Al finalizar esta etapa tan importante en mi vida, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han sido parte de este camino.

A Dios, por darme la fuerza y la sabiduría necesarias para superar cada desafío.

A mi esposo, por su amor, paciencia y apoyo incondicional en cada paso de este proceso.

Gracias por creer en mí y por ser mi pilar en los momentos difíciles.

A mi hijo, quien ha sido mi mayor inspiración y motor para seguir adelante. Que este logro sea un ejemplo de que, con esfuerzo y perseverancia, todo es posible.

A mi madre, por sus valores, enseñanzas y por impulsarme siempre a luchar por mis sueños. Mi hermana y demás familiares que estuvieron ahí creyendo en mí y en este nuevo logro en mi vida.

A mis profesores y mentores, quienes con su conocimiento y guía han contribuido a mi formación académica y profesional.

A mis amigos y compañeros, por su compañía, motivación y apoyo en este camino de aprendizaje.

A todas las personas que de una u otra manera han aportado a mi crecimiento, les estaré eternamente agradecida

Rocio Magdalena Miele Salvatierra

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme llegar hasta este momento, dándome la fortaleza y el conocimiento necesario para completar esta tesis.

A mi familia, especialmente a mi madre, mis abuelos, mis tías y, en especial, a mi hijo Alejandro, quien es mi mayor inspiración y motor para seguir adelante. Su amor, esfuerzo y consejos han sido el pilar fundamental en mi vida. Gracias por su paciencia, su inquebrantable apoyo y por creer en mí en cada etapa de este proceso.

A mis profesores, cuya orientación y conocimientos han sido fundamentales en mi

formación académica. Gracias por compartir su sabiduría y motivarme a dar siempre lo mejor de mí.

A mis amigos y compañeros de estudio, por su compañía, comprensión y apoyo incondicional.

Finalmente, a todas aquellas personas que, de una u otra forma, contribuyeron con su conocimiento, apoyo o palabras de aliento para que esta tesis llegara a su culminación.

¡Gracias infinitas!

Kaili Victoria Burgos Cuadros

Hoy es un día especial, un capítulo de aprendizaje que se cierra y otro profesional que comienza. Este logro no es solo mío, sino también de quienes me han acompañado en este camino.

Agradezco a Dios por darme la fortaleza y la perseverancia para lograr esta meta que fue un sueño hace 4 años y hoy se hace realidad. A mi esposa e hijas por su paciencia, su apoyo y sus palabras de aliento en los momentos difíciles. A mis profesores, quienes con sus enseñanzas me guiaron y me inspiraron a seguir adelante. A mis amigos y compañeros, por compartir risas, retos y aprendizajes inolvidables.

Juan Mauricio Campues Andrango

Resumen Ejecutivo

La investigación analizó el impacto del deterioro de los saldos de cuentas por cobrar en la estabilidad financiera de la empresa Comonteksa S.A. y propuso estrategias para optimizar el flujo de caja y fortalecer la gestión de cobranzas. La empresa, dedicada a soluciones industriales, basa su estrategia comercial en ventas a crédito, lo que ha generado un incremento en cuentas por cobrar, afectando su liquidez y aumentando el riesgo financiero. Se identificaron problemas como la falta de control en las cobranzas, políticas de crédito poco rigurosas y una alta concentración de cartera en clientes específicos. Para el análisis, se empleó un enfoque basado en la evaluación de indicadores financieros, entrevistas con personal clave y revisión documental. Los resultados mostraron que el índice de morosidad y la provisión por incobrables han aumentado significativamente, lo que ha generado una reducción en la disponibilidad de efectivo y una mayor dependencia del financiamiento externo. Ante este escenario, se diseñaron estrategias enfocadas en la revisión y rediseño de las políticas de crédito y cobranza, la implementación de herramientas automatizadas para el seguimiento de cuentas, el análisis de tiempos de recuperación de cartera y la diversificación de clientes para mitigar el impacto del incumplimiento de pagos. Se concluyó que la aplicación de estas estrategias permitiría reducir el riesgo financiero, mejorar la estabilidad en los flujos de caja y fortalecer la sostenibilidad operativa de la empresa, garantizando una gestión más eficiente del capital de trabajo y una menor exposición a impagos.

Palabras claves: Cuentas por cobrar; Liquidez financiera; Gestión de cobranzas

Abstract

The research analyzed the impact of the deterioration of accounts receivable balances on the financial stability of Comonteksa S.A. and proposed strategies to optimize cash flow and strengthen collection management. The company, dedicated to industrial solutions, bases its commercial strategy on credit sales, which has led to an increase in accounts receivable, affecting its liquidity and increasing financial risk. Issues such as a lack of control over collections, lenient credit policies, and a high concentration of accounts in specific clients were identified. The analysis employed a methodology based on the evaluation of financial indicators, interviews with key personnel, and document review. The results showed a significant increase in the delinquency rate and provisions for bad debts, leading to a reduction in cash availability and a greater reliance on external financing. In response, strategies were designed to review and redesign credit and collection policies, implement automated tools for account monitoring, analyze account recovery times, and diversify the client portfolio to mitigate the impact of payment defaults. It was concluded that the implementation of these strategies would reduce financial risk, improve cash flow stability, and enhance the company's operational sustainability, ensuring more efficient working capital management and lower exposure to non-payment risks.

Keywords: Accounts receivable; Financial liquidit; Collection management

Tabla de Contenidos

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA	ii
Dedicatorias.....	v
Agradecimientos.....	vii
Resumen Ejecutivo.....	x
Abstract	xi
Tabla de Contenidos.....	xii
Lista de Tablas.....	xvi
Lista de Figuras	xvii
Capítulo 1.	1
Antecedentes	1
Contexto	2
Justificación.....	5
Justificación Teórica.....	6
Justificación Metodológica	7
Justificación práctica	10

Definición del problema central	11
Capítulo 2.	19
Análisis de Involucrados	19
Mapeo de involucrados	21
Matriz de involucrados.....	24
Capítulo 3.	26
Problemas y Objetivos	26
Árbol de problemas	26
Árbol de objetivos	29
Capítulo 4.	32
Análisis de Alternativas	32
Matriz de Análisis de Alternativas	32
Diagrama de Estrategias	38
Capítulo 5.	44
Propuesta de valor	44
Objetivo General	44
Orientación para el estudio.....	44

Relación de contenidos.....	55
Metodología Utilizada.....	56
Metodologías para Analizar el Deterioro de las cuentas por cobrar:	61
Aplicación práctica.....	62
Análisis de Indicadores	62
Resumen de los índices	65
Análisis y Contextualización de la Política Crediticia y Manejo de Cuentas por Cobrar.....	66
Política Crediticia de la Empresa	66
Análisis, Cálculo de la Provisión por Cuentas Incobrables y Deterioro y estrategias a implementar.....	68
Análisis financiero y contable de la provisión de cuentas incobrables (2022-2023)	89
Capítulo 6.	95
Administración de recursos	95
Recursos	95
Recursos Humanos	95
Recursos Materiales	95
Equipos y Materiales.....	96

Recursos Técnicos y Tecnológicos	96
Recursos Financieros.....	97
Presupuesto.....	97
Cronograma.....	99
Capítulo 7.....	101
Conclusiones y Recomendaciones	101
Conclusiones	101
Cuestionario de Encuesta a responsable del área contable.....	110
Entrevista con Personal Financiero y de Cobranzas	112
Estados Financieros.....	113
Balances 2022	113
Balances 2023	118
Sistematización y Análisis del Cuestionario sobre el Deterioro de las Cuentas por Cobrar (Responsable del área contable).....	121
Sistematización del Deterioro de Cuentas por Cobrar en la Empresa (Responsable del Área Financiera).....	123

Lista de Tablas

Tabla 1 Composición activo COMONTEKSA S.A.....	4
Tabla 2 Matriz de análisis de fuerzas T.....	13
Tabla 3 Matriz de involucrados.....	23
Tabla 4 Matriz de análisis	34
Tabla 5 Tabla de ponderación	34
Tabla 6 Consolidación de indicadores.....	65
Tabla 7 Revisión y rediseño de la política de crédito y cobranza	70
Tabla 8 Segmentación de clientes y priorización de cobranzas	71
Tabla 9 Implementación de herramientas de control y seguimiento.....	73
Tabla 10 Proyección financiera del impacto de las estrategias	76
Tabla 11 Mapeo y evaluación de los procesos de seguimiento de cartera vencida.....	79
Tabla 12 Análisis de tiempos de recuperación de cartera	80
Tabla 13 Plan de mejora de procesos	83
Tabla 14 Impacto financiero de la estrategia.....	84
Tabla 15 Distribución por segmento de clientes	85
Tabla 16 Caracterización de los clientes	86
Tabla 17 Analisis de provisión de cuentas incobrables 2022 y 2023.....	89
Tabla 18 Recurso humano.....	95
Tabla 19 Equipos y materiales	96
Tabla 20 Presupuesto	97
Tabla 21 Cronograma.....	99

Lista de Figuras

Figura 1 Mapa de Involucrados.....21

Figura 2 Árbol de problemas.....27

Figura 3 Árbol de objetivos.....29

Lista de Anexos

Anexos 1 Informe Antiplagio109

Anexos 2 Entrevista responsable financiero112

Anexos 3 Estados financieros113

Capítulo 1.

Antecedentes

El presente estudio tiene como objetivo analizar el deterioro de los saldos de cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de la empresa Comonteksa S.A., con el fin de proponer estrategias que optimicen el flujo de caja y fortalezcan la gestión de cobranzas durante el período 2024-2025, por lo tanto, la eficiente administración de las cuentas por cobrar es un factor importante dentro de la planificación financiera, ya que incide directamente en la liquidez y estabilidad operativa de la empresa. Un manejo deficiente de la cobranza puede generar riesgos financieros considerables, afectando la disponibilidad de recursos para cumplir con las obligaciones de la organización.

Este análisis se enfocará en evaluar el estado actual de los saldos pendientes de cobro, determinando su nivel de deterioro y las causas subyacentes que afectan la recuperación de estos valores; particularmente, se examinará la antigüedad de la cartera, el índice de morosidad, las condiciones de crédito otorgadas y las políticas internas de cobranza, con el propósito de identificar deficiencias y áreas de mejora. La planificación propuesta permitirá elaborar un informe detallado con hallazgos específicos, proporcionando herramientas que faciliten la toma de decisiones estratégicas para mejorar la liquidez y eficiencia en la gestión de cobranzas (**Donayre, 2022**).

Por su parte, el estudio del deterioro de cuentas por cobrar implica un análisis riguroso del rendimiento de la cartera de clientes, su impacto en la liquidez y la identificación de estrategias que permitan minimizar riesgos asociados a la morosidad. En

este sentido, Villanueva et al (2021) sostienen que la gestión de cobranzas debe alinearse con los objetivos financieros de la empresa, asegurando que los recursos sean utilizados de manera eficiente, eficaz y económica.

Latorre et al (2021) destaca que una adecuada gestión de las cuentas por cobrar no solo mejora el flujo de caja, sino que también fortalece la salud financiera de la empresa, permitiendo una mejor planificación y control de los recursos. En consecuencia, los hallazgos obtenidos en este proyecto servirán como base para la implementación de estrategias de optimización del flujo de caja y fortalecimiento de la gestión de cobranzas, asegurando un impacto positivo en la estabilidad financiera de Comonteksa S.A.

Contexto

COMONTEKSA S.A. es una empresa ecuatoriana dedicada a suministrar productos y soluciones industriales que promueven la eficiencia energética, la continuidad operativa y el ahorro en mantenimiento y producción. La misión es ser reconocida en el mercado como un proveedor de soluciones verificadas, manteniendo una solvencia financiera y un equipo humano competente con cobertura nacional, comprometidos con las necesidades de la comunidad y el medio ambiente, cumpliendo con la legislación aplicable. La visión de la empresa se centra en satisfacer al cliente mediante la entrega de soluciones industriales de alto desempeño, asegurando su efectividad para mantener el liderazgo en el mercado, cumpliendo con la legislación aplicable y garantizando la rentabilidad de la compañía (Comonteksa S.A, 2024).

COMONTEKSA ofrece una variedad de productos y servicios, incluyendo:

Sellos mecánicos para equipos estacionarios y rotatorios.

Empaquetaduras y sellado de bridas.

Limpiadores y desengrasantes industriales de alto rendimiento.

Recuperación y protección de hormigones y aceros erosionados.

Recubrimientos para pisos industriales, tanques contenedores de hidrocarburos y ácidos, y tuberías, válvulas y juntas.

Lubricación especializada para piñones, rodamientos y cadenas.

Contención mecánica de fugas en tuberías.

Micro filtrado de aceites.

Lubricantes y grasas industriales en general.

Aislamiento térmico hidrofóbico.

Sistemas de sellado de base de tanques industriales.

Inspecciones bajo código API para integridad de tanques, tuberías y válvulas, incluyendo técnicas como rayos X, ultrasonido y gammagrafía industriales.

La empresa distribuye en Ecuador marcas exclusivas que ofrecen soluciones para el ahorro energético y el mantenimiento de activos, abarcando áreas como recubrimientos, lubricación, sellado de fluidos e inspecciones bajo código API (**Comonteksa S.A, 2024**).

Por otro lado, dado el alto nivel de competencia en su sector, la compañía ha adoptado las ventas a crédito como una estrategia clave para consolidar y expandir su participación en el mercado. No obstante, la ausencia de un sistema efectivo de control y gestión de cobranzas ha generado un deterioro progresivo en su liquidez, comprometiendo su sostenibilidad financiera y limitando su capacidad de crecimiento.

Tabla 1
Composición activo COMONTEKSA S.A.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMONTEKSA S.A	
CUENTA	VALOR USD
ACTIVO	619371,8
ACTIVO CORRIENTE	584616,9
EFFECTIVO	40421,19
CAJA	142,24
INSTITUCIONES FINANCIERAS PUBLICAS	28587,17
INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS	11691,78
ACTIVOS FINANCIEROS	238560,2
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	244116,02
DEUDORES DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENEREN INTERESES	244116,02
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	235720,82
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	8395,2
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS	2100
PROVISION POR CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	7655,82

Nota: datos obtenidos de (Superintendencia de Compañías de valores y seguros, 2025)

El estado de situación financiera de COMONTEKSA S.A, señalado en la tabla 1. refleja que la empresa posee un activo total de \$619,371.80, de los cuales \$584,616.90 corresponden a activos corrientes. Dentro de estos, las cuentas por cobrar representan una proporción significativa, con un saldo de \$244,116.02, lo que evidencia una fuerte dependencia de la recuperación de estos valores para mantener la liquidez.

De este monto, \$235,720.82 corresponden a cuentas y documentos por cobrar a clientes, mientras que \$8,395.20 son otras cuentas por cobrar no relacionadas.

Adicionalmente, existen \$2,100 en cuentas por cobrar a partes relacionadas. Sin embargo,

la empresa registra una provisión por cuentas incobrables y deterioro de \$7,655.82, lo que indica que ha identificado problemas en la recuperación de ciertos saldos y ha debido reconocer pérdidas potenciales.

Este deterioro en las cuentas por cobrar justifica el proyecto, ya que afecta directamente la liquidez y la estabilidad financiera de la empresa. Un alto nivel de cuentas por cobrar sin recuperar puede generar dificultades para cubrir obligaciones operativas y financieras, aumentando el riesgo de insolvencia. Por ello, es necesario analizar estrategias para optimizar el flujo de caja y mejorar la gestión de cobranzas, reduciendo el impacto negativo de la incobrabilidad en la estructura financiera de la empresa.

El contexto económico actual presenta desafíos adicionales, como la volatilidad de las tasas de interés y el endurecimiento de las condiciones de pago exigidas por los clientes. Estas circunstancias han dificultado la recuperación de cuentas por cobrar, haciendo imperativa una revisión profunda de las políticas crediticias. En este sentido, resulta crucial la implementación de mecanismos de control más rigurosos y estrategias innovadoras que permitan minimizar el riesgo de morosidad y optimizar la rentabilidad de la empresa.

Justificación

Comonteksa S.A. desarrolla sus operaciones en un entorno altamente dinámico dentro del Distrito Metropolitano de Quito, donde la evolución de las condiciones económicas ha favorecido su consolidación como distribuidor de marcas exclusivas. Esta posición estratégica ha permitido a la empresa mejorar significativamente el *Mean Time Between Repairs* (MTBR), un indicador clave de confiabilidad operativa. Como resultado de su enfoque en la calidad y la eficiencia, ha obtenido la certificación ISO 9001, lo que refuerza su compromiso con estándares internacionales de gestión y mejora continua (Comonteksa S.A., 2024).

Por lo tanto, las políticas de crédito y cobranza adquieren una relevancia estratégica, ya que inciden directamente en la estabilidad financiera y operativa de la empresa. En el sector de recubrimientos, lubricación y sellado de fluidos, donde la competencia es intensa y los ciclos de pago pueden ser prolongados, una gestión ineficiente del crédito puede traducirse en un incremento del riesgo de liquidez y, en consecuencia, afectar la capacidad de inversión y expansión.

Por lo tanto, resulta fundamental analizar en profundidad el estado actual de las prácticas de crédito y cobranza, con el fin de identificar oportunidades de optimización y mitigar posibles riesgos financieros. Este análisis no solo proporcionará una visión más clara de los desafíos que enfrenta la empresa, sino que también permitirá diseñar estrategias más eficientes, orientadas a fortalecer su rentabilidad y sostenibilidad en el largo plazo.

Justificación Teórica

El análisis del deterioro de los saldos de cuentas por cobrar en Comonteksa S.A. se fundamenta en principios teóricos que vinculan la gestión financiera con la liquidez y la sostenibilidad empresarial. Según Gitman y Zutter (2012), las cuentas por cobrar constituyen un activo corriente fundamental para la operatividad de cualquier organización, pues representan ingresos futuros que garantizan el flujo de caja. Sin embargo, un incremento descontrolado en estos saldos, sin mecanismos eficientes de recuperación, puede generar tensiones financieras significativas, afectando la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos inmediatos y comprometiendo su estabilidad financiera a largo plazo.

Una administración inadecuada del crédito impacta directamente la eficiencia del capital de trabajo, elevando los riesgos de incobrabilidad y reduciendo la liquidez disponible. Este fenómeno no solo dificulta la gestión operativa diaria, sino que también

deteriora la percepción de solvencia de la empresa ante inversionistas y entidades financieras. De acuerdo con Gitman y Zutter (2012), una gestión deficiente de los activos corrientes aumenta el costo de oportunidad, ya que limita la capacidad de la organización para asignar recursos a inversiones estratégicas que promuevan su crecimiento y competitividad en el mercado.

Es así que, la implementación de estrategias proactivas en la gestión de cobranzas se vuelve imprescindible para optimizar el ciclo financiero de la empresa. La literatura especializada destaca que el uso de herramientas tecnológicas y sistemas de monitoreo avanzados permite reducir los tiempos de cobro y minimizar los riesgos asociados a la concesión de crédito (Gitman & Zutter, 2012). Estas estrategias fortalecen el control sobre los plazos de pago y mejoran la capacidad de previsión de flujo de efectivo, favoreciendo la estabilidad económica de la organización.

Por otro lado, la segmentación de clientes y el análisis detallado de su historial crediticio emergen como elementos clave en la formulación de políticas de cobranza más eficaces. Diseñar esquemas de crédito personalizados con base en el perfil de riesgo de cada cliente no solo incrementa la tasa de recuperación de saldos vencidos, sino que también optimiza la rentabilidad del negocio.

Justificación Metodológica

Desde un punto de vista metodológico, este estudio se sustenta en la aplicación de un enfoque mixto, el cual combina técnicas cuantitativas y cualitativas para abordar de manera integral la problemática del deterioro en las cuentas por cobrar. La dimensión cuantitativa se basa en el análisis de datos financieros históricos, permitiendo identificar patrones en los índices de morosidad, evaluar la eficiencia de las políticas de crédito actuales y medir el impacto de la cartera vencida en la liquidez de la empresa. A través de

herramientas estadísticas y modelos de predicción, se busca establecer correlaciones entre las estrategias de cobranza implementadas y los resultados financieros obtenidos.

Es decir, la vertiente cualitativa se orienta hacia la identificación de las causas estructurales que contribuyen al problema, mediante la recopilación de información cualitativa obtenida a partir de entrevistas con directivos, personal del área financiera y clientes clave. Este análisis permitirá comprender la percepción de los actores involucrados respecto a la flexibilidad de las políticas de crédito, la efectividad de los mecanismos de recuperación y las dificultades que enfrentan los clientes al cumplir con sus obligaciones de pago. Asimismo, proporcionará información valiosa sobre factores externos, como las condiciones económicas y las dinámicas del mercado, que inciden en la recuperación de cartera.

La combinación de ambos enfoques metodológicos resulta esencial para obtener una visión holística del problema y sustentar las estrategias propuestas con evidencia empírica. Mientras que el análisis cuantitativo facilita la identificación de tendencias y la evaluación objetiva del impacto financiero, el componente cualitativo aporta un entendimiento más profundo de los factores humanos y operativos que influyen en la gestión de cobranzas. Este abordaje integral permitirá diseñar soluciones más precisas y adaptadas a la realidad de la empresa, garantizando que las recomendaciones sean factibles y alineadas con su contexto operativo.

Desde una perspectiva cuantitativa, el estudio aplicará técnicas analíticas avanzadas para evaluar indicadores clave de la gestión de cuentas por cobrar. Se calcularán métricas como el índice de morosidad, la edad promedio de las deudas y la rotación de cartera, lo que permitirá medir la eficiencia en la recuperación de saldos pendientes. Adicionalmente, el uso de modelos financieros, como el flujo de caja proyectado y el análisis de

sensibilidad, facilitará la identificación de patrones en los ciclos de pago y la estimación de probabilidades de recuperación. Estas herramientas proporcionarán una base empírica sólida para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo anticipar escenarios de riesgo y optimizar la asignación de recursos en la gestión de cobranzas.

Complementariamente, se implementará un enfoque cualitativo con el objetivo de comprender las causas estructurales que afectan la recuperación de cartera. A través de entrevistas semiestructuradas y grupos focales con clientes y personal interno, se investigarán las percepciones sobre las barreras que dificultan el cumplimiento de las obligaciones financieras. Este análisis permitirá identificar factores como la flexibilidad de las políticas de crédito, la comunicación en los procesos de cobro y las condiciones económicas que inciden en los retrasos de pago. La integración de estas perspectivas contribuirá a diseñar estrategias más alineadas con la realidad del mercado y las necesidades de los clientes.

Asimismo, la observación directa y el análisis documental servirán para evaluar el impacto de las políticas internas, la cultura organizacional y la eficiencia de los procedimientos de cobranza en la estabilidad financiera de la empresa. Este enfoque permitirá detectar posibles deficiencias en la gestión operativa y proponer mejoras basadas en evidencia. La interacción con actores clave dentro de la organización facilitará la reestructuración de procesos para hacerlos más ágiles y efectivos, reduciendo el riesgo de acumulación de cuentas por cobrar vencidas.

La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos fortalecerá la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos, proporcionando un diagnóstico integral de la situación financiera de Comonteksa S.A. Mientras que el análisis numérico permitirá cuantificar el impacto de la morosidad, la aproximación cualitativa ofrecerá una

comprensión más profunda de las dinámicas que subyacen a este problema. Esta sinergia metodológica garantizará la formulación de estrategias basadas en datos sólidos y en un conocimiento detallado del entorno, favoreciendo la sostenibilidad y el crecimiento financiero de la empresa.

Justificación práctica

El análisis del deterioro de los saldos de cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de Comonteksa S.A. constituye una necesidad crítica, dada la relevancia de una gestión eficiente de cobranzas para mantener un flujo de caja sólido. La acumulación de cuentas vencidas no solo compromete la estabilidad financiera de la empresa, sino que también limita su capacidad de inversión y expansión en un mercado altamente competitivo.

En este sentido, la implementación de estrategias de cobranza basadas en el análisis del comportamiento de clientes resulta fundamental para mejorar los tiempos de recuperación y reducir el índice de morosidad. Según Acat Vía y Príncipe Vergara (2021), el uso de modelos predictivos y segmentación de clientes permite establecer esquemas de cobro diferenciados, ajustados a los perfiles de riesgo de cada deudor. Adaptar este enfoque a la realidad de Comonteksa S.A. facilitará la identificación de patrones recurrentes en los retrasos de pago y la adopción de medidas preventivas que mitiguen el riesgo de impago, fortaleciendo así la estabilidad financiera de la organización.

Desde una perspectiva aplicada, el proyecto genera beneficios directos para Comonteksa S.A. al proporcionar soluciones concretas para mejorar la recuperación de saldos vencidos, optimizar la liquidez y garantizar la sostenibilidad operativa. La formulación de estrategias basadas en datos empíricos permitirá la toma de decisiones más informadas, asegurando que las políticas de crédito y cobranzas sean dinámicas y efectivas.

Adicionalmente, la optimización de estos procesos reducirá la dependencia de financiamiento externo, disminuyendo costos financieros asociados a la falta de liquidez.

Definición del problema central

Para definir el problema central del proyecto, se ha utilizado la matriz T, una herramienta que permite estructurar y delimitar de manera precisa los factores críticos que inciden en la situación analizada.

Posteriormente, se realizó una recopilación de información preliminar, este análisis permitió comprender el contexto operativo y los factores que pueden estar afectando el desempeño de la organización, especialmente en lo referente a la gestión de cuentas por cobrar.

A partir de esta evaluación, se examinó la gestión de cartera, considerando aspectos clave como la administración de clientes, ventas e ingresos, así como los riesgos asociados a la posible incobrabilidad de ciertas cuentas, mediante el análisis de la información financiera, se busca determinar las causas y efectos del deterioro de las cuentas por cobrar, con el fin de establecer estrategias que optimicen la recuperación de cartera y fortalezcan la estabilidad financiera de la empresa.

Matriz T

Es una herramienta estructurada que organiza información en una tabla, generalmente con dos columnas principales, representando una forma similar a la letra "T". Es ampliamente utilizada para analizar, comparar, sintetizar y organizar datos, lo que la convierte en una técnica versátil en campos como la educación, la investigación y la toma de decisiones (**Ferri & Uriel, 2000**).

La matriz T tiene múltiples propósitos en los que se destacan:

- Organizar información: Ideal para clasificar conceptos clave, factores o categorías de

manera lógica.

- Comparar elementos: Permite contrastar ventajas y desventajas, causas y efectos, o características y resultados.
- Facilitar la toma de decisiones: Ayuda a visualizar las alternativas y seleccionar la más adecuada.
- Desarrollar análisis crítico: Es útil en investigaciones y proyectos donde se requiere una comparación profunda y objetiva.
- Reforzar el aprendizaje: Como menciona Pérez (2020), es una herramienta pedagógica que mejora la comprensión y el análisis en estudiantes al sintetizar información de manera visual.

Por lo tanto, la matriz T puede considerarse una herramienta útil para identificar las falencias en la que la mayor debilidad de la empresa son las desventajas.

En el futuro, a medida que mejora, se convierte en un poder debido a que se convierte en una herramienta para la empresa.

Es muy importante tomar las decisiones correctas en la planificación estratégica. Por lo que la matriz T consta de casillas que tienen en cuenta:

- Peor de los casos: Esta es una situación extrema que debe evitarse.
- Situación Actual: Se refiere a la situación de la empresa y la organización en la que opera.
- Situación mejorada: es una idea que debe realizarse aplicando e implementando el proyecto.

Estos deben ser cambios beneficiosos logrados mediante la aplicación del proyecto.

- Fuerzas impulsoras: Se deben describir en detalle los factores que obstaculizan la

solución del problema existente.

- Factores bloqueadores: Factores que causan o en cierta medida pueden causar

El análisis proporcionado sobre las fuerzas T en relación con la cartera vencida se

basa en principios y herramientas financiera analizados en la empresa Comonteksa S.A.

Tabla 2

Matriz de análisis de fuerzas T

Situación empeorada		Situación actual				Situación Mejorada
Aumento significativo en la morosidad y deterioro de cuentas por cobrar		Deterioro de saldos de cuentas por cobrar				Optimización del Flujo de caja y gestión de cobranzas
Fuerzas impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas bloqueadoras	
Analizar la antigüedad y evolución de las cuentas por cobrar de manera mensual	1	3	3	2	Desinterés por evaluar y dar seguimiento a la cartera por parte de los involucrados	
Recuperación activa de cuentas vencidas	1	3	4	3	Factores económicos externos	
Monitoreo continuo del historial crediticio	1	4	5	3	Falta de solicitud y evaluación de crédito	
Incentivos para el Pago Oportuno	1	2	3	2	Acuerdo de pagos poco estructurados	

Nota: Matriz sobre la situación actual de la empresa, sus fuerzas bloqueadores y fuerzas impulsadoras.

Análisis de Fuerzas de la Matriz T

En la coyuntura actual, Comonteksa S.A. enfrenta un reto crítico en la gestión de su liquidez debido al progresivo deterioro de los saldos de cuentas por cobrar. Este problema se origina, en gran medida, por la ausencia de acuerdos de pago bien estructurados y la falta de seguimiento riguroso en la recuperación de cartera vencida. Dichas deficiencias afectan directamente la estabilidad del flujo de caja, reduciendo la capacidad de la empresa para operar eficientemente y mantener una ventaja competitiva en el mercado. En consecuencia, se vuelve imprescindible un análisis detallado de las fuerzas que influyen en la

administración de cuentas por cobrar, con el fin de diseñar estrategias que mitiguen los riesgos financieros asociados.

La ausencia de mecanismos estructurados para monitorear y recuperar deudas genera incertidumbre en la empresa respecto a su posición financiera real. Esta falta de visibilidad obstaculiza la toma de decisiones estratégicas y reduce la capacidad de reacción ante eventos adversos. Como resultado, se originan limitaciones operativas que afectan la planificación de inversiones, comprometen la estabilidad de la empresa y generan una dependencia creciente del financiamiento externo. Una gestión deficiente de las cuentas por cobrar no solo deteriora los indicadores financieros, sino que también incrementa la exposición a pérdidas por incobrabilidad, afectando la relación con proveedores y clientes, lo que compromete la sostenibilidad a largo plazo.

En un escenario de deterioro progresivo, la falta de control en las cuentas por cobrar podría derivar en consecuencias adversas para la organización. Entre los efectos más críticos se encuentran el aumento de las cuentas incobrables, lo que conlleva una pérdida directa de capital de trabajo y liquidez operativa. Además, los reportes financieros se verían distorsionados, generando una percepción desfavorable sobre la salud económica de la empresa y dificultando el acceso a fuentes de financiamiento. La creciente dependencia del crédito bancario y otras formas de financiamiento externo incrementaría los costos operativos, reduciendo la rentabilidad del negocio. Estos factores generarían dificultades en la negociación con clientes y proveedores, deteriorando la confianza del mercado en la empresa.

Por el contrario, en un escenario optimizado, Comonteksa S.A. podría mejorar significativamente su flujo de caja mediante la implementación de sistemas de monitoreo continuo del historial crediticio de sus clientes. Este seguimiento permitiría identificar con

antelación los riesgos asociados a la morosidad y tomar medidas preventivas.

Adicionalmente, la aplicación de estrategias específicas para la recuperación activa de cuentas vencidas, complementadas con incentivos para fomentar el pago oportuno, facilitaría la reducción de los saldos pendientes. Diseñar acuerdos de pago más claros y estructurados reduciría la ambigüedad en las condiciones de cobro, promoviendo un mayor cumplimiento de las obligaciones financieras por parte de los clientes.

En este contexto, las fuerzas impulsoras identificadas en la Matriz T reflejan los factores positivos que favorecen una transición hacia una gestión más eficiente de las cuentas por cobrar. Estas variables tienen un impacto directo en la liquidez de la empresa y en su capacidad para optimizar el flujo de caja.

Análisis mensual de la antigüedad y evolución de las cuentas por cobrar:

Implementar un sistema de monitoreo periódico permitirá identificar patrones de pago y detectar cuentas con mayor riesgo de incumplimiento. Este análisis facilita la aplicación de estrategias de recuperación más efectivas y evita la acumulación excesiva de cuentas vencidas. Aunque su impacto inicial es bajo, su potencial de cambio es significativo en la situación actual (PC = 3) y se mantiene como una herramienta clave en el escenario mejorado.

Recuperación activa de cuentas vencidas: La ejecución de campañas proactivas de cobranza contribuirá a reducir el impacto de la morosidad en la liquidez de la empresa. Una gestión más dinámica en la recuperación de deudas permitirá fortalecer los ingresos operativos y afianzar la relación con los clientes, asegurando su compromiso con los pagos. Su potencial de cambio es moderado en la situación actual (PC = 3), pero se incrementa en la situación mejorada (PC = 4), consolidándolo como un pilar clave para la estabilidad financiera.

Monitoreo continuo del historial crediticio: La evaluación constante del comportamiento de pago de los clientes permitirá tomar decisiones más informadas al otorgar crédito y minimizar riesgos. Además, la detección temprana de clientes con alta probabilidad de incumplimiento reducirá la exposición a pérdidas. Su impacto inicial es bajo ($I = 1$) en la situación empeorada, pero su potencial de cambio se eleva considerablemente en la situación actual ($PC = 4$) y en la mejorada ($PC = 5$), estableciéndose como una de las estrategias más determinantes.

Incentivos para el pago oportuno: Diseñar esquemas de incentivos, como descuentos por pronto pago o beneficios adicionales para clientes cumplidos, fomentará una cultura de cumplimiento financiero. Este mecanismo no solo mejorará los plazos de pago, sino que también fortalecerá la relación comercial con los clientes. Aunque su impacto inicial es bajo ($I = 1$), su potencial de cambio aumenta progresivamente en la situación actual ($PC = 2$) y en la mejorada ($PC = 3$), contribuyendo a la reducción del índice de morosidad.

No obstante, la empresa también enfrenta fuerzas bloqueadoras que pueden obstaculizar la optimización del flujo de caja y la mejora en la gestión de cuentas por cobrar. Para lograr una transición efectiva hacia una situación financiera más estable, es fundamental mitigar estos factores de riesgo.

Desinterés por evaluar y dar seguimiento a la cartera: La falta de compromiso por parte de los responsables de la gestión de cobranzas representa una de las principales barreras para la optimización del proceso. Sin una supervisión constante, los saldos vencidos se acumulan, reduciendo la capacidad de respuesta de la empresa. Esta fuerza bloqueadora impacta negativamente todas las situaciones y debe ser abordada con estrategias que fomenten una mayor responsabilidad interna en la administración del

crédito.

Factores económicos externos: Variables como la inflación, las fluctuaciones en las tasas de interés y la capacidad adquisitiva de los clientes afectan la recuperación de cuentas por cobrar. Dado que estos elementos no pueden ser controlados directamente por la empresa, su impacto es constante y elevado ($PC = 3$) en todos los escenarios, lo que subraya la importancia de contar con estrategias de mitigación del riesgo financiero.

Falta de solicitud y evaluación de crédito: La ausencia de procesos estructurados para analizar el perfil crediticio de los clientes incrementa la exposición de la empresa a incumplimientos. Sin una evaluación adecuada, se otorgan créditos a clientes con baja capacidad de pago, lo que afecta la liquidez empresarial. Este problema es especialmente relevante en la situación actual y mejorada ($PC = 3$), lo que resalta la necesidad de implementar mecanismos de análisis crediticio más rigurosos.

Acuerdos de pago poco estructurados: La flexibilidad excesiva en las condiciones de pago, sin criterios claros y estandarizados, genera ambigüedades que dificultan el cumplimiento de los clientes. Esta debilidad afecta el flujo de caja y aumenta la exposición al riesgo de impago. Su impacto es moderado ($PC = 2$) en todas las situaciones, lo que indica la urgencia de establecer lineamientos más estrictos y esquemas de pago bien definidos.

El análisis de la Matriz T evidencia la necesidad de fortalecer las fuerzas impulsoras y mitigar las bloqueadoras para optimizar la gestión de cuentas por cobrar en Comonteksa S.A. Implementar estrategias estructuradas permitirá a la empresa mejorar su liquidez, reducir los riesgos financieros y consolidar una posición más competitiva en el mercado. Una adecuada combinación de monitoreo, recuperación proactiva de cartera y

estructuración de incentivos garantizará una transición efectiva hacia una gestión financiera más eficiente y sostenible.

Capítulo 2.

Análisis de Involucrados

El análisis de los involucrados para Comonteksa S.A permite identificar a todas las partes interesadas que tienen algún grado de influencia o se ven afectadas por la gestión de cuentas por cobrar y la mejora de la liquidez financiera. Este análisis sigue una metodología estructurada para maximizar los beneficios del proyecto y minimizar impactos negativos para gestionar posibles conflictos.

El propósito principal del análisis es identificar, categorizar y evaluar a las partes interesadas, entendiendo su nivel de influencia, intereses y postura hacia las acciones propuestas. Esto permite, detectar posibles oposiciones o limitaciones que podrían surgir durante la implementación del proyecto y poder alinear expectativas para aprovechar el apoyo de aquellos con intereses alineados al proyecto y reducir la resistencia de quienes puedan oponerse.

La metodología para identificar y analizar a los involucrados en Comonteksa S.A son los siguientes:

- Identificación de los involucrados: Determinar las personas, instituciones o socios relacionadas con la empresa.
- Reconocer sus roles, intereses y expectativas en el proyecto.
- Clasificación de los involucrados: Dividirlos en internos (dentro de la empresa) y externos (fuera de la empresa).
- Evaluar su nivel de influencia e interés para categorizarlos dentro de una matriz.

Para comprender mejor la participación e impacto de los actores clave en el

proyecto, se elaboró un mapa y una matriz que permiten visualizar su rol dentro de la gestión de cuentas por cobrar en COMONTEKSA S.A. se identificaron competidores internacionales, lo que resalta la necesidad de estrategias financieras eficientes para mantener la competitividad. A nivel interno, la alta dirección juega un papel clave en la toma de decisiones, mientras que la Universidad Internacional del Ecuador, es coautor del trabajo que se realiza

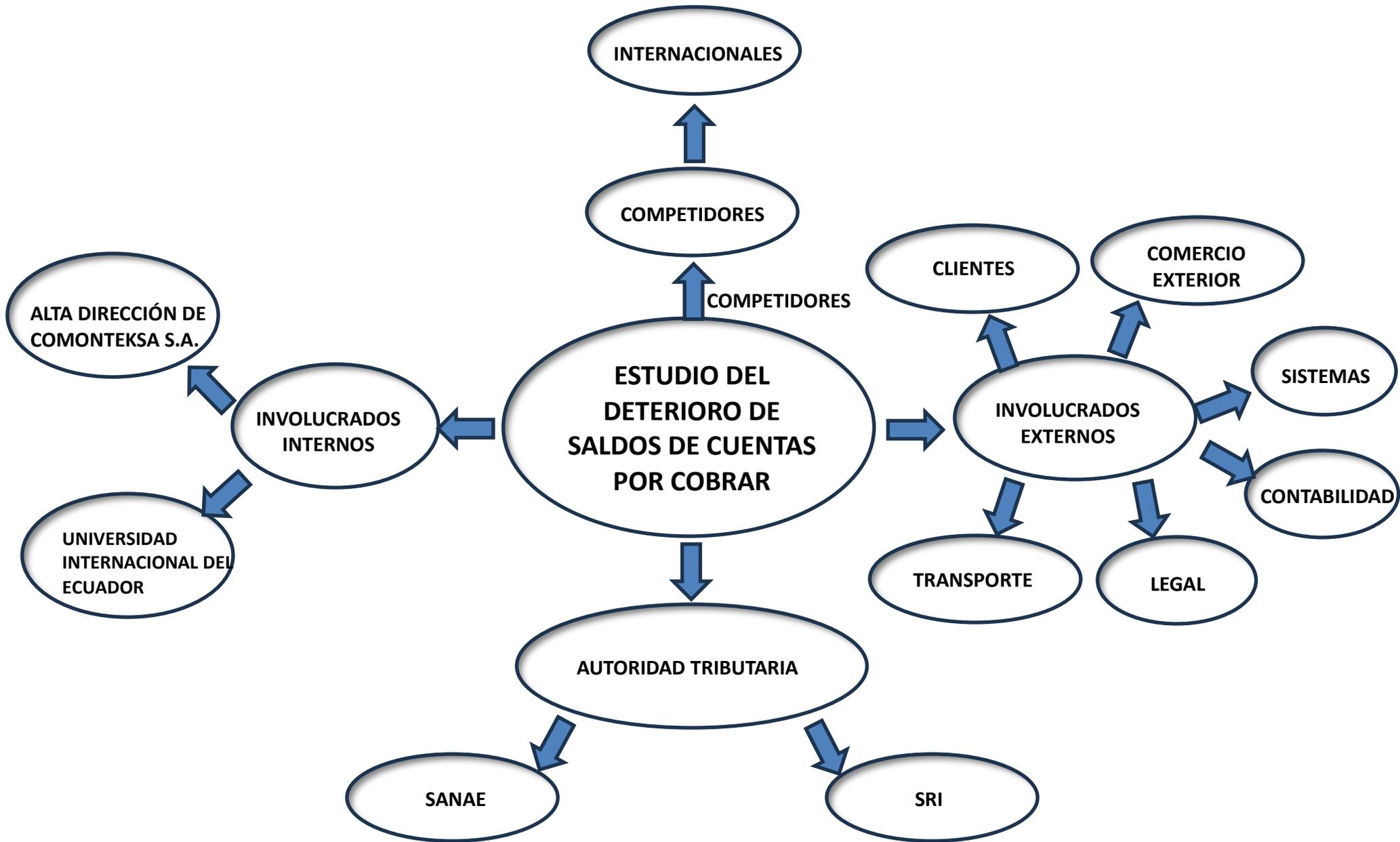
Externamente, los clientes son fundamentales, ya que sus pagos afectan directamente la liquidez. Además, áreas como comercio exterior, sistemas, transporte, contabilidad y legal intervienen en la gestión de cobranzas y en la estructura financiera de la empresa. La participación de entidades reguladoras como el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SANA) y el Servicio de Rentas Internas (SRI) es clave, ya que establecen normativas que impactan las políticas de cobro y facturación.

Mapeo de involucrados

El mapeo de involucrados es un proceso que permite identificar y analizar a las personas, áreas o entidades que tienen un impacto o interés en la gestión y recuperación de la cartera, este análisis ayuda a comprender sus roles, niveles de influencia y expectativas, facilitando la toma de decisiones estratégicas; en este contexto, el mapeo puede incluir áreas internas como contabilidad, tesorería y ventas, así como actores externos como clientes, entidades financieras y organismos reguladores (**Lawrence J.Gitman & Chad J. Zutter, 2012**).

Figura 1

Mapa de Involucrados



El mapa de involucrados en el estudio del deterioro de los saldos de cuentas por cobrar presenta dos grandes grupos: involucrados internos y externos, además de una entidad clave, la autoridad tributaria.

Los involucrados internos incluyen a la alta dirección de la empresa y entidades académicas, quienes pueden aportar con estrategias y análisis técnico en la gestión de la cartera. Por otro lado, los involucrados externos abarcan clientes, áreas operativas como contabilidad y sistemas, sectores relacionados con el comercio exterior y entidades legales, los cuales influyen en la dinámica de cobros y pagos. Asimismo, los competidores también juegan un papel indirecto al establecer estándares y prácticas en la industria.

Finalmente, la autoridad tributaria, representada por organismos como el SRI y SANAE, tiene un impacto normativo en la gestión financiera y fiscal de las cuentas por cobrar, regulando los criterios de deterioro y provisión de cartera.

Tabla 3

Matriz de involucrados

La matriz de involucrados amplía los conceptos iniciales del mapa de involucrados, clasificando a los actores mediante diversos parámetros que permiten evaluar su impacto o influencia en el desarrollo del proyecto. Esta herramienta ofrece una perspectiva clara sobre los actores clave, su postura frente al problema central, su nivel de interés, y los recursos o influencias que pueden aportar en función de sus necesidades. Así, facilita la planificación de estrategias para gestionar su participación de manera eficiente (**Guerrero y otros, 2021**).

Matriz de involucrados

Involucrados	Intereses sobre el problema central	Problemas percibidos	Recursos mandatos y capacidades	Intereses sobre el proyecto	Cooperación y conflictos potenciales
Alta dirección de "COMONTEKSA S.A"	Mejorar la recuperación de cartera vencida y tener un control mensual del mismo	Recuperación de cartera tardía y aumento de recuperación de cartera	Autoridad para implementar cambios, recursos financieros	Obtener una mejor recuperación de cartera	Potencial de conflicto bajo
Competidores Internacionales	Expansión del mercado	Normativa local y regulaciones	Economías de escala	Precios en el mercado internacional	Barreras comerciales y competitividad del mercado global
Clientes	Precios competitivos y estabilidad en la calidad del producto	Fluctuaciones en el precio y calidad de los productos	Capacidad de compra y demanda continua	Reducción de costos para obtener mejores precios	Conflictos por incrementos de precios
Comercio Exterior	Control y facilitación del comercio exterior	Procesos aduaneros lentos y burocráticos	Control y monitoreo del comercio exterior	Optimización de procesos aduaneros	Cooperación en agilización de trámites; conflictos por cumplimiento de normas
Sistemas	Optimización tecnológica	Falta de integración de sistemas	Soporte técnico y desarrollo de sistemas	Implementación de nuevas tecnologías	Alta cooperación, posibles conflictos por tiempos
Transporte	Eficiencia en la logística	Costos elevados y retrasos en la entrega	Infraestructura de transporte y logística	Reducción de tiempos y costos logísticos	Colaboración en optimización, conflictos por tarifas
Contabilidad	Cumplimiento financiero	Falta de precisión en los registros	Control financiero y auditoría	Transparencia en las operaciones financieras	Colaboración efectiva, conflictos por inconsistencias
Legal	Cumplimiento normativo	Normas y regulaciones complejas	Asesoría legal y normativa	Cumplimiento de leyes y reducción de riesgos	Alta cooperación, conflictos en procesos regulatorios
Autoridad Tributaria	Recaudación fiscal	Evasión y cumplimiento tributario	Supervisión y regulación	Transparencia tributaria	Cooperación en cumplimiento fiscal
Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SANA E)	Facilitación del comercio exterior	Procesos burocráticos	Control aduanero	Optimización de procesos aduaneros	Cooperación en facilitación, conflictos normativos
Servicio de Rentas Internas (SRI)	Recaudación fiscal y cumplimiento tributario	Evasión fiscal y complejidad tributaria	Supervisión y regulación tributaria	Transparencia y eficiencia en la declaración de impuestos	Cooperación en cumplimiento tributario

Nota: Matriz de involucrados internos y externos.

La matriz de involucrados presenta un análisis estructurado de los actores clave en el estudio del deterioro de los saldos de cuentas por cobrar, identificando sus intereses, problemas percibidos, recursos y capacidades, así como sus posibles relaciones de cooperación o conflicto.

En términos generales, los involucrados internos (como la alta dirección, contabilidad, sistemas y legal) buscan optimizar los procesos de recuperación de cartera, garantizando transparencia financiera y cumplimiento normativo. Sus principales desafíos incluyen la falta de integración de sistemas, errores en registros contables y la complejidad regulatoria, aunque cuentan con autoridad y recursos para implementar mejoras.

Por otro lado, los involucrados externos (clientes, transporte, comercio exterior y competidores) se ven afectados por la estabilidad de precios, eficiencia logística y barreras comerciales. Mientras algunos buscan agilización de procesos y reducción de costos, pueden surgir conflictos debido a normativas, fluctuaciones de precios o tarifas logísticas.

Las entidades regulatorias (como el SRI y SANAE) desempeñan un papel fiscalizador, velando por el cumplimiento de obligaciones tributarias y aduaneras. Aunque existe cooperación en la optimización de procesos, las normativas pueden generar fricciones con otros actores.

En conjunto, la matriz permite visualizar cómo cada actor influye en la problemática central, destacando oportunidades de colaboración y potenciales áreas de conflicto que deben gestionarse estratégicamente.

Capítulo 3.

Problemas y Objetivos

Árbol de problemas

El Árbol de Problemas es una metodología fundamental en la planificación de proyectos y el análisis de situaciones complejas, enmarcada dentro del Enfoque del Marco Lógico (**Zusammenarbeit, 2017**), su propósito principal es identificar y comprender de manera estructurada las causas subyacentes y los efectos de un problema central, permitiendo así una representación clara de la relación causa-efecto.

Esta herramienta proporciona una base analítica sólida para el diseño del Árbol de Objetivos, en el cual los problemas identificados se transforman en soluciones viables. Su estructura se compone de tres elementos clave:

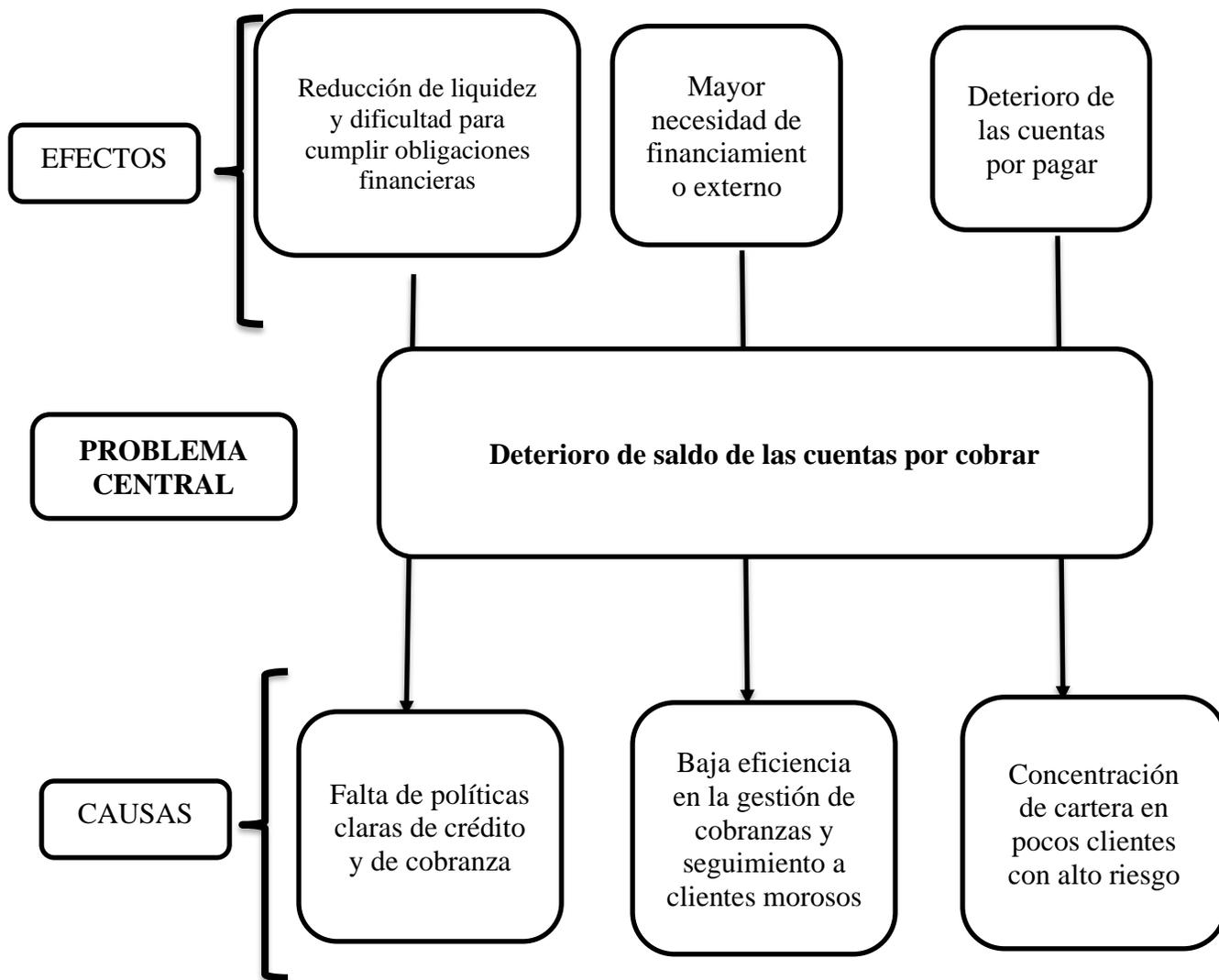
Problema Central: Representa la situación negativa específica que afecta a una organización, comunidad o sistema, y cuya resolución es el objetivo del análisis.

Causas del Problema: Constituyen los factores directos e indirectos que generan el problema central. Se representan como las raíces del árbol, ya que son el origen de la problemática.

Consecuencias del Problema: Son los efectos negativos que emergen como resultado del problema central y se ubican en la parte superior del árbol, reflejando el impacto que este genera en el entorno.

La aplicación del Árbol de Problemas permite no solo identificar las raíces del conflicto, sino también estructurar un enfoque estratégico para su resolución, facilitando la toma de decisiones informadas y la formulación de planes de acción efectivos.

Figura 2
Árbol de problemas



Nota: Problema central del estudio, sus causas y efectos.

La empresa Comonteksa S.A. enfrenta una situación que merece atención, en su estructura financiera debido al deterioro de los saldos de cuentas por cobrar, lo que afecta directamente su liquidez y capacidad operativa. Este problema se origina en tres causas principales:

En primer lugar, la falta de políticas claras de crédito y cobranza ha generado un manejo desordenado en la concesión de créditos a clientes. La empresa no ha establecido criterios sólidos para evaluar la solvencia de los clientes ni ha definido plazos adecuados de pago, lo que incrementa el riesgo de morosidad y dificulta la recuperación de los recursos.

En segundo lugar, la baja eficiencia en la gestión de cobranzas y el seguimiento a clientes morosos ha agravado la situación. No existe un proceso sistemático que garantice la cobranza oportuna, lo que permite que las deudas se acumulen sin un control efectivo. La falta de recordatorios de pago, acuerdos de refinanciamiento o medidas coercitivas oportunas ha derivado en una cartera de cuentas por cobrar altamente deteriorada.

Finalmente, la concentración de la cartera en pocos clientes con alto riesgo de impago representa un desafío significativo. La dependencia de un reducido número de clientes hace que cualquier incumplimiento en los pagos tenga un impacto considerable en el flujo de caja de la empresa. Además, la empresa no ha diversificado su base de clientes ni ha aplicado estrategias para mitigar el riesgo crediticio.

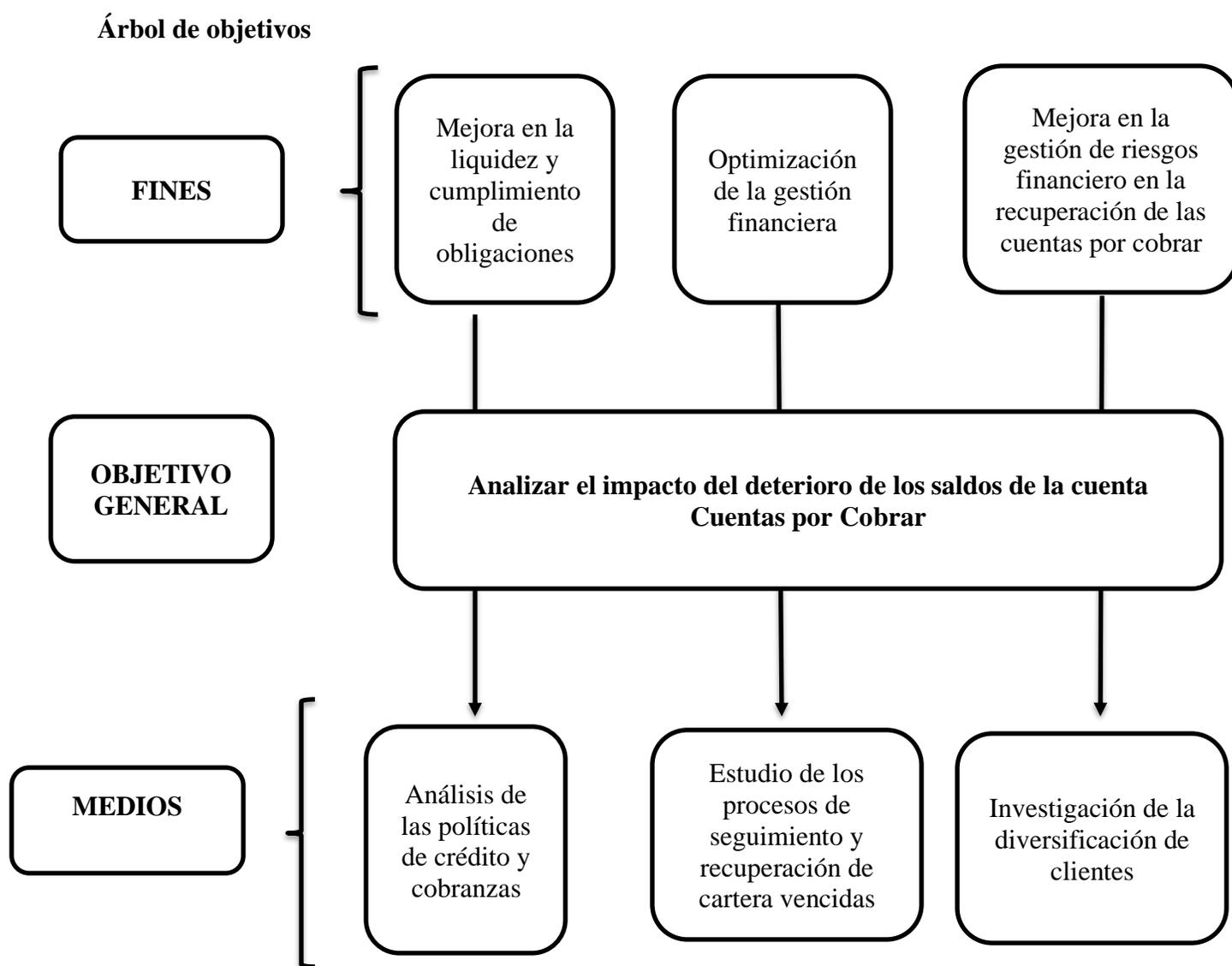
Como consecuencia de estas problemáticas, la empresa enfrenta tres efectos negativos principales. Primero, la reducción de liquidez y la dificultad para cumplir con sus obligaciones financieras, lo que pone en riesgo el pago a proveedores, empleados y otros compromisos operativos. Segundo, la necesidad de recurrir a financiamiento externo, aumentando el endeudamiento y generando costos adicionales por intereses, lo que reduce

la rentabilidad de la empresa. Y tercero, el deterioro de la rentabilidad y el incremento del riesgo financiero, lo que compromete la estabilidad y sostenibilidad de la organización a largo plazo.

Árbol de objetivos

Figura 3

Árbol de objetivos



Nota: Objetivo general, medios y fines del estudio

En respuesta a los desafíos financieros derivados del deterioro de los saldos de cuentas por cobrar, la empresa Comonteksa S.A. debe adoptar un enfoque estratégico para optimizar su flujo de caja y fortalecer la gestión de cobranzas. Para ello, se ha planteado como objetivo general: analizar el impacto del deterioro de los saldos de la cuenta Cuentas por Cobrar en la liquidez de la empresa y proponer estrategias efectivas para optimizar el flujo de caja y mejorar la gestión de cobranzas.

Para alcanzar este objetivo, se han definido tres medios estratégicos que permitirán abordar las causas del problema financiero.

En primer lugar, es analizar la implementación de políticas de crédito y cobranza de la empresa que garantizará un control riguroso sobre la concesión de créditos y los plazos de pago. Para ello, es fundamental establecer criterios de evaluación financiera para los clientes, definir límites de crédito en función de su historial y capacidad de pago, y aplicar condiciones contractuales claras que minimicen el riesgo de impago.

En segundo lugar, es identificar y evaluar los procesos de seguimiento y recuperación de cartera vencida permitirá una gestión más eficiente de los saldos pendientes para optimizar la gestión financiera de la empresa

En tercer lugar, es identificar la diversificación de clientes y la reducción del riesgo de concentración de cartera que contribuirán a mejorar la gestión del riesgo financiero en la recuperación de las cuentas por cobrar.

Como resultado de la implementación de estas estrategias, se espera alcanzar tres fines clave que mejorarán la estabilidad financiera de la empresa. Primero, una mejora en la liquidez y el cumplimiento oportuno de obligaciones financieras, lo que permitirá a la empresa operar con mayor solidez y sin interrupciones en su flujo de efectivo. Segundo, una optimización de la gestión financiera y tercero, un mejoramiento de la gestión del

riesgo financiero que asegurando la sostenibilidad a largo plazo y permitiendo una planificación financiera más eficiente.

Capítulo 4.

Análisis de Alternativas

Una vez desarrollado el árbol de objetivos en función de los problemas identificados en **Comonteksa S.A.**, se hace necesario priorizar aquellos medios y fines que generan un mayor impacto en la solución del problema central: el deterioro de los saldos de cuentas por cobrar.

Con este enfoque, se elabora una matriz de análisis de alternativas, en la que se categoriza el nivel de impacto de cada objetivo, considerando criterios clave como su factibilidad operativa y financiera. Este análisis permitirá seleccionar los objetivos más efectivos para optimizar el flujo de caja y mejorar la gestión de cobranzas, facilitando la toma de decisiones respecto a la implementación de soluciones viables y sostenibles.

Matriz de Análisis de Alternativas

Para la construcción de esta matriz, se definen categorías basadas en una metodología de ponderación que prioriza los elementos más relevantes. La categorización de los objetivos planteados se realiza con base en una escala de alta, media y baja importancia, determinada por un conjunto de factores que permiten evaluar la viabilidad y efectividad de cada alternativa en función de su contribución a la estabilidad financiera de la empresa.

Los factores de evaluación incluyen:

Impacto en la reducción del deterioro de cuentas por cobrar, considerando la capacidad del objetivo para disminuir la cartera vencida y mejorar la liquidez.

Contribución a la reducción de costos financieros, evaluando el potencial del objetivo para minimizar la dependencia del financiamiento externo.

Viabilidad de implementación, analizando la facilidad con la que la empresa puede

desarrollar el objetivo en términos de recursos, infraestructura y operatividad.

Sostenibilidad y alineación con la mejora continua, priorizando aquellos objetivos que no solo resuelven problemas inmediatos, sino que también fortalecen la gestión de cobranzas a largo plazo.

En la Tabla 2, se listan los elementos del árbol de objetivos, incluyendo el objetivo central, los medios y sus respectivos fines. Tras aplicar la metodología de priorización, se identifican cuatro objetivos clave con mayor impacto y viabilidad: el objetivo central, el Medio 1 (análisis de las políticas de crédito y cobranza), el Fin 2 (optimización de la gestión financiera) y el Fin 3 (mejoramiento de la gestión del riesgo financiero).

Esta priorización permite definir un plan de acción estructurado, estableciendo el orden de ejecución de los objetivos más efectivos para abordar el problema central. Posteriormente, en el Diagrama de Estrategias, se establecerán las estrategias específicas que permitan alcanzar estos objetivos priorizados, facilitando la implementación de medidas orientadas a mejorar la gestión de cobranzas y optimizar el flujo de caja en Comonteksa S.A.

Tabla 4
Matriz de análisis

Objetivos	Impacto del Propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categoría
Objetivo General: Analizar el impacto del deterioro de los saldos de la cuenta Cuentas por Cobrar en la liquidez de la empresa y proponer estrategias efectivas para optimizar el flujo de caja y mejorar la gestión de cobranzas.	5	5	5	5	5	25	Alto
Medio 1: análisis de la implementación de políticas de crédito y cobranza más estrictas.	5	5	5	4	4	23	Alto
Fin 1: Mejora en la liquidez y cumplimiento oportuno de obligaciones financieras.	5	5	5	4	5	24	Alto
Medio 2: Estudio de los procesos de seguimiento y recuperación de cartera vencida.	4	4	4	4	4	20	Medio
Fin 2: Optimización de la gestión financiera	5	4	5	4	4	22	Alto
Medio 3: Investigación de la diversificación de clientes y reducción del riesgo de concentración de cartera.	4	4	3	4	3	18	Medio
Fin 3: Mejoramiento de la gestión del riesgo financiero en la recuperación de cuentas por cobrar	5	4	5	5	5	24	Alto

Nota: Matriz de análisis de alternativas mediante ponderaciones de 1 a 5

Tabla 5
Tabla de ponderación

Ponderación:

Escala	Rango	Categoría
1-2	1-10	Bajo
3-4	11-20	Medio
5	21-25	Alto

Análisis de la Matriz de Alternativas

La presente matriz de alternativas permite evaluar las opciones estratégicas para optimizar la gestión de cobranzas y mejorar la liquidez de la empresa, considerando factores clave como el impacto del propósito y la factibilidad técnica, financiera, social y política. El análisis se basa en la ponderación de cada objetivo, diferenciando entre medios (acciones específicas a implementar) y fines (resultados esperados).

Objetivo General y su Priorización

El objetivo general del proyecto ha obtenido la puntuación más alta (25), ubicándose en la categoría **Alta**, lo que confirma su relevancia estratégica. Esto se debe a que la problemática abordada—la gestión de cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez—afecta transversalmente la estabilidad financiera de la empresa. La alta factibilidad técnica indica que existen herramientas y procesos claros para abordar este problema, mientras que la factibilidad financiera, social y política sugiere que su implementación no enfrentará barreras significativas.

Análisis de los Medios y su Factibilidad

Los medios representan las acciones concretas a ejecutar para alcanzar los fines esperados.

Medio 1: Implementación de políticas de crédito y cobranza más estrictas (23 puntos - Alto)

Impacto del propósito: Alto (5), ya que mejora la recuperación de cartera.

Factibilidad técnica: Alto (5), pues la empresa puede definir políticas más rigurosas.

Factibilidad financiera: Alto (5), no requiere grandes inversiones, solo optimización de procesos.

Factibilidad social y política: Medio (4), podría enfrentar resistencia interna de

clientes y equipos comerciales.

Medio 2: Fortalecimiento de los procesos de seguimiento y recuperación de cartera vencida (20 puntos - Medio)

Impacto del propósito: Medio-alto (4), mejora la eficiencia operativa.

Factibilidad técnica y financiera: Medio-alto (4), ya que su éxito depende de herramientas adecuadas y capacitación.

Factibilidad social y política: Medio-alto (4), su aceptación dependerá del compromiso organizacional.

Medio 3: Diversificación de clientes y reducción del riesgo de concentración de cartera (18 puntos - Medio)

Impacto del propósito: Medio-alto (4), contribuye a reducir riesgos financieros.

Factibilidad técnica y financiera: Medio-bajo (4 y 3, respectivamente), requiere esfuerzos en captación de clientes.

Factibilidad social y política: Medio-bajo (4 y 3), su implementación puede ser más compleja debido a la estructura del mercado.

Análisis de los Fines y su Impacto

Los fines representan los resultados esperados tras la implementación de los medios estratégicos.

Fin 1: Mejora en la liquidez y cumplimiento oportuno de obligaciones financieras (24 puntos - Alto)

Impacto del propósito: Alto (5), objetivo clave de la empresa.

Factibilidad técnica y financiera: Alto (5), ya que optimiza flujos de efectivo sin grandes inversiones.

Factibilidad social y política: Alto y medio-alto (5 y 4), ya que beneficia a la

empresa, pero puede generar tensiones con clientes deudores.

Fin 2: Reducción de la dependencia de financiamiento externo y disminución de costos financieros (22 puntos - Alto)

Impacto del propósito: Alto (5), reduce vulnerabilidad financiera.

Factibilidad técnica y financiera: Medio-alto (4 y 5), se requiere disciplina en la gestión de cuentas por cobrar.

Factibilidad social y política: Medio-alto (4 y 4), su éxito depende de la implementación eficaz de los medios previos.

Fin 3: Incremento de la rentabilidad y fortalecimiento de la estabilidad financiera de la empresa (24 puntos - Alto)

Impacto del propósito: Alto (5), es el objetivo final de toda empresa.

Factibilidad técnica y financiera: Alto (4 y 5), ya que optimiza el flujo de ingresos.

Factibilidad social y política: Alto (5 y 5), favorece la sostenibilidad del negocio.

Diagrama de Estrategias para la Optimización de la Gestión de Cobranzas y Liquidez Empresarial

Para definir las estrategias de optimización en la gestión de cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de la empresa, se utiliza un diagrama metodológico que estructura visualmente los elementos clave del proyecto. En la parte superior del esquema se establece la finalidad del proyecto, mientras que como subtítulo se ubica el objetivo general priorizado en el análisis de alternativas: analizar el impacto del deterioro de los saldos de cuentas por cobrar y proponer estrategias para optimizar el flujo de caja.

Dentro del diagrama, se identifican como objetivos específicos aquellos elementos que han sido priorizados en la evaluación de alternativas. En este caso, se incluyen:

Medio 1: Implementación de políticas de crédito y cobranza más estrictas.

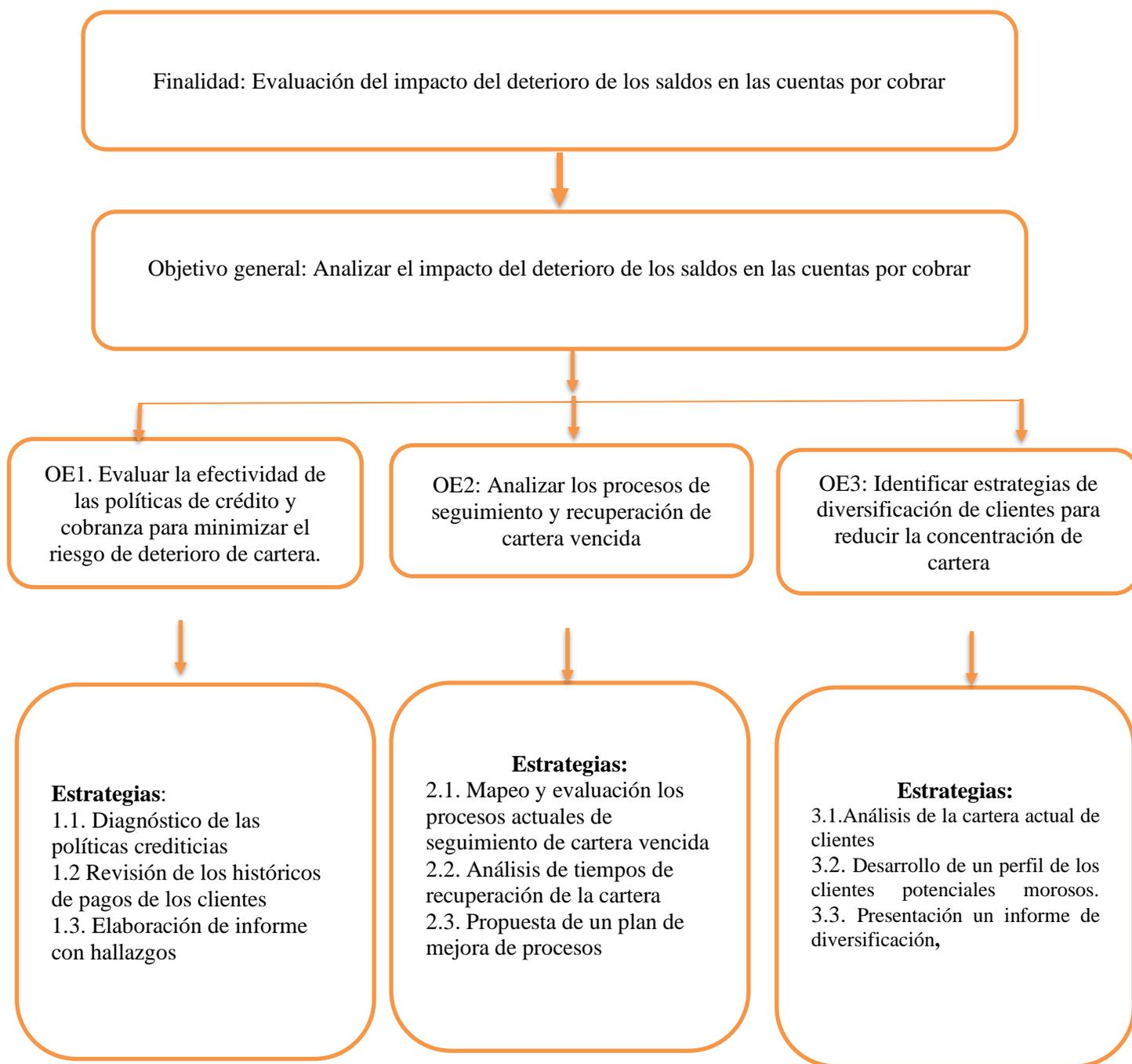
Fin 2: Optimización de la gestión financiera

Fin 3: Mejoramiento de la gestión de riesgo financiero en la recuperación de cartera.

Diagrama de Estrategias

El Diagrama de Estrategias es una representación visual que muestra la relación entre los objetivos priorizados en el análisis de alternativas y las estrategias específicas que permitirán alcanzarlos. Su propósito es estructurar un plan de acción claro y lógico, facilitando la implementación de medidas efectivas para solucionar el problema central.

En este diagrama, se identifican las estrategias clave, que se diseñan en función de los medios y fines definidos previamente. Además, se establecen las conexiones entre ellas, permitiendo comprender cómo cada estrategia contribuye al logro de los objetivos de la empresa (**Lawrence J. Gitman & Chad J. Zutter, 2012**).



De acuerdo al diagrama anterior , se analiza los siguientes elementos:

Para el cumplimiento del objetivo 1.:

El proceso inicia con un diagnóstico exhaustivo de las políticas crediticias vigentes. Esto implicará una revisión detallada de los procedimientos actuales relacionados con la concesión de créditos a los clientes, los criterios de aprobación, las condiciones de pago acordadas y las garantías ofrecidas. Se realizará un análisis a partir de entrevistas con los responsables del área de crédito, así como la recopilación de toda la documentación relacionada con los procedimientos y normativas internas. Esta fase tendrá como objetivo identificar posibles debilidades o puntos de mejora en las políticas actuales que podrían estar contribuyendo al aumento del riesgo de morosidad.

Posteriormente, se procederá con la revisión de los históricos de pagos de los clientes. En esta etapa, se analizarán los registros de pago de los últimos 12 a 24 meses para identificar patrones en el comportamiento de pago de los clientes, como retrasos frecuentes, pagos parciales o incumplimientos totales. Esta información será fundamental para evaluar si las políticas de crédito actuales están alineadas con las realidades del comportamiento de pago de los clientes y si existen desajustes entre las condiciones otorgadas y la capacidad de pago de los mismos. También se analizarán posibles correlaciones entre la política crediticia y los niveles de morosidad, lo que permitirá determinar si es necesario ajustar los términos de crédito, los plazos de pago o los criterios de evaluación de solvencia.

Finalmente, con base en los resultados obtenidos en las dos fases anteriores, se elaborará un informe detallado que contendrá los hallazgos clave y las recomendaciones necesarias para

optimizar las políticas de crédito y cobranza. Este informe incluirá propuestas prácticas para fortalecer las políticas, ajustar los plazos de crédito, mejorar los procedimientos de cobranza y minimizar los riesgos de deterioro de la cartera.

Para el cumplimiento del Objetivo 2:

El primer paso será realizar un mapeo exhaustivo y evaluación de los procesos actuales de seguimiento de la cartera vencida. Esta fase consistirá en la recopilación y revisión de toda la documentación interna relacionada con los procedimientos de cobranza, desde el primer contacto con los clientes morosos hasta las acciones de recuperación más intensivas. Se realizará un análisis de las estrategias utilizadas por el equipo de cobranzas, así como de las herramientas y tecnologías empleadas. Además, se llevarán a cabo entrevistas con el personal involucrado en estos procesos para entender en detalle las prácticas actuales.

Una vez mapeados los procesos existentes, se procederá al análisis de los tiempos de recuperación de la cartera. En esta fase, se analizarán los plazos promedio en los que la empresa logra recuperar los saldos vencidos, comparándolos con las mejores prácticas del sector y con los estándares de la industria. Este análisis también incluirá una revisión de los tiempos de respuesta a los clientes morosos, desde el primer contacto hasta la resolución del caso. Con estos datos, se podrán identificar patrones de demora, posibles causas de ineficiencia y los procesos que podrían estar retrasando la recuperación de los pagos.

A continuación, en base en los hallazgos obtenidos en las dos fases anteriores, se elaborará una propuesta de plan de mejora de los procesos de seguimiento y recuperación de la cartera vencida. Este plan incluye recomendaciones específicas para optimizar los tiempos de recuperación, simplificar los procedimientos y mejorar la eficiencia de las acciones de cobranza.

Se propone acciones como la automatización de algunos procesos, la implementación de sistemas de alertas tempranas, la mejora en la segmentación de los clientes morosos y la capacitación del equipo de cobranzas.

Para el cumplimiento del objetivo 3:

El primer paso será realizar un análisis detallado de la cartera actual de clientes. Este análisis incluirá la revisión de las cuentas por cobrar y la clasificación de los clientes según diferentes criterios como volumen de ventas, frecuencia de pago y antigüedad de la deuda. Se realizará un estudio de la distribución de los saldos entre los diferentes clientes, identificando si existe una dependencia excesiva de ciertos clientes o segmentos. Este diagnóstico permitirá tener una visión clara de la concentración actual de la cartera y de los riesgos que podrían derivarse de ella, como el impacto de un impago por parte de un cliente importante. A partir de esta información, podremos establecer prioridades y áreas de oportunidad para llevar a cabo una diversificación más eficaz.

A continuación, se desarrolla un perfil de los clientes potenciales morosos. Para ello, se procede a identificar patrones de comportamiento de pago entre los clientes con mayor riesgo de impago, lo que permitirá segmentarlos de manera adecuada. Este perfil incluye características como el historial de pagos, las condiciones de crédito otorgadas, las tendencias del sector en el que operan, y otros factores que puedan influir en su capacidad de pago. Este perfil no solo será útil para predecir el comportamiento de los clientes actuales, sino también para orientar las futuras decisiones de la empresa en términos de selección de clientes, estableciendo criterios más rigurosos para mitigar el riesgo de concentrar la cartera en aquellos clientes con un alto potencial de morosidad.

Finalmente, con los hallazgos de los análisis previos, se elabora un informe con las

estrategias recomendadas para la diversificación de la cartera de clientes. Este informe incluye propuestas prácticas para reducir la dependencia de clientes específicos, como la exploración de nuevos segmentos de mercado, la expansión de la base de clientes actuales y la identificación de áreas geográficas o sectores industriales menos expuestos a riesgos.

Capítulo 5.

Propuesta de valor

Objetivo General

Analizar el impacto del deterioro de los saldos de la cuenta Cuentas por Cobrar en la liquidez de la empresa y proponer estrategias efectivas para optimizar el flujo de caja y mejorar la gestión de cobranzas

Objetivos Específicos

- Evaluar la efectividad de las políticas de crédito y cobranza para minimizar el riesgo de deterioro de cartera.
- Analizar los procesos de seguimiento y recuperación de cartera vencida
- Identificar estrategias de diversificación de clientes para reducir la concentración de cartera

Orientación para el estudio

Gestión de Cuentas por Cobrar y su Impacto en la Liquidez Empresarial

La gestión de cuentas por cobrar es un componente crucial para mantener la liquidez de cualquier empresa. Las cuentas por cobrar representan los montos que una empresa tiene derecho a recibir de sus clientes por bienes y servicios ya entregados, pero que aún no han sido pagados. Una correcta administración de estas cuentas es fundamental, ya que influye directamente en la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones financieras a corto plazo. Si no se gestionan adecuadamente, pueden convertirse en un problema significativo, afectando negativamente el flujo de caja, lo que, a su vez, impacta la liquidez de la empresa.

La liquidez de una empresa se refiere a la capacidad de esta para hacer frente a sus obligaciones inmediatas sin tener que recurrir a fuentes de financiamiento externas o tomar decisiones que puedan comprometer su estabilidad financiera. Según Lino (2018), una mala gestión de las cuentas por cobrar puede llevar a la acumulación de saldos incobrables, lo que provoca una reducción en los recursos disponibles para la empresa. Esta situación puede generar dificultades para pagar a proveedores, cubrir gastos operativos y financiar nuevas inversiones, lo que a largo plazo puede comprometer la viabilidad de la empresa.

El proceso de análisis de cuentas por cobrar incluye actividades como la determinación de términos de crédito, el seguimiento de las cuentas pendientes, la aplicación de políticas de cobranza, y el manejo de los saldos vencidos. De acuerdo con la teoría de la administración financiera, una de las principales estrategias para evitar el deterioro de las cuentas por cobrar es la implementación de políticas de crédito claras y estrictas, así como el uso de tecnología para realizar un seguimiento constante de las cuentas activas. Además, la creación de provisiones para cuentas incobrables, si bien reduce temporalmente los activos, ayuda a reflejar de manera más realista la situación financiera de la empresa (Lino, 2018).

Es importante que la empresa mida constantemente el ciclo de cobranza, analicen los plazos de pago y evalúen la rentabilidad de extender crédito a los clientes. Mantener un equilibrio entre el crédito otorgado y la capacidad de cobro es esencial para evitar riesgos financieros y mejorar la liquidez.

Políticas de Crédito y Cobranza: Estrategias para Mejorar la Liquidez

Las políticas de crédito y cobranza son herramientas clave para la gestión financiera de una empresa, especialmente cuando se trata de mantener una liquidez adecuada. Estas políticas

definen las condiciones bajo las cuales una empresa otorga crédito a sus clientes y establece los procedimientos para la cobranza de deudas, con el fin de minimizar el riesgo de impagos y mejorar la eficiencia en el proceso de recuperación de los saldos pendientes. Una adecuada política de crédito y cobranza no solo garantiza la estabilidad financiera de la empresa, sino que también juega un papel crucial en la optimización del flujo de caja (**Acat Via & Principe Vergara, 2021**).

Una política de crédito efectiva debe establecer criterios claros sobre a quién se le otorgan plazos y límites de crédito, basándose en el análisis del riesgo de los clientes.

De acuerdo Latorre et al. (**2021**), es fundamental que las empresas evalúen la solvencia de los clientes antes de otorgarles crédito, utilizando indicadores como el historial crediticio, el nivel de endeudamiento y las perspectivas económicas del sector. Al mismo tiempo, una estrategia de cobranza debe incluir mecanismos eficaces para recuperar las deudas en tiempo y forma, como el seguimiento continuo de las cuentas por cobrar y la segmentación de clientes según su comportamiento de pago.

Además, la implementación de plazos de pago claros y un proceso de cobranza proactiva, que incluya recordatorios y contacto regular con los clientes morosos, ayuda a reducir el ciclo de cobranza. Los mismos autores indican que las empresas que establecen plazos de pago adecuados y mantienen una comunicación constante con los clientes logran reducir significativamente la probabilidad de que las cuentas por cobrar se conviertan en incobrables. Asimismo, utilizar herramientas tecnológicas para automatizar el seguimiento de las cuentas puede ser muy beneficioso para agilizar el proceso de cobranza y minimizar errores humanos (**Latorre M. y otros, 2021**).

Otro aspecto relevante en las políticas de crédito y cobranza es la creación de incentivos para el pago oportuno y la aplicación de sanciones para los retrasos. Los descuentos por pronto pago son una estrategia que incentiva a los clientes a pagar antes del vencimiento, lo que mejora la liquidez de la empresa al reducir el tiempo de rotación de las cuentas por cobrar. Por otro lado, las penalidades por pagos atrasados disuaden a los clientes de incumplir con sus compromisos.

Por lo tanto, las políticas de crédito y cobranza no solo son esenciales para la recuperación eficiente de los saldos pendientes, sino que también son determinantes para mejorar la liquidez de la empresa. La implementación de estrategias adecuadas en este ámbito permite a las organizaciones mantener un flujo de caja estable y reducir los riesgos asociados a los impagos.

Provisión para Cuentas Incobrables y su Relación con la Rentabilidad

La provisión para cuentas incobrables es un mecanismo contable que permite a las empresas reconocer las deudas que, debido a su baja probabilidad de recuperación, deben ser consideradas como pérdidas potenciales. Esta provisión se constituye como un gasto en el estado de resultados, lo que afecta directamente la rentabilidad de la empresa. La relación entre la provisión para cuentas incobrables y la rentabilidad es fundamental, ya que una gestión adecuada de estas provisiones puede contribuir a una mejor planificación financiera y a la optimización del rendimiento económico a largo plazo.

Según Toapanta (2021) las empresas que no gestionan correctamente las provisiones para cuentas incobrables enfrentan el riesgo de inflar artificialmente sus ingresos, lo que puede llevar a una sobreestimación de la rentabilidad. En este contexto, la provisión actúa como un mecanismo correctivo que ajusta los estados financieros de acuerdo con la realidad de las cuentas por cobrar.

De esta manera, se evita la sobreestimación de los activos y, a su vez, se asegura que la rentabilidad refleje de manera más precisa la capacidad de la empresa para generar ganancias a partir de sus operaciones principales.

Además, la provisión para cuentas incobrables también puede tener un impacto positivo en la toma de decisiones estratégicas. Al contar con un registro adecuado de las cuentas incobrables, las empresas pueden implementar medidas más efectivas para gestionar los riesgos asociados a la morosidad y, a su vez, reducir la exposición a pérdidas futuras. De acuerdo con el mismo autor, las empresas que aplican una provisión adecuada tienen una mayor capacidad para planificar sus flujos de caja y sus necesidades de financiamiento, lo que permite mejorar la estabilidad financiera y, en consecuencia, la rentabilidad.

La provisión también puede incidir en la rentabilidad a través de su impacto en los costos financieros. Si las cuentas por cobrar incobrables no se provisionan adecuadamente, la empresa puede verse obligada a incurrir en mayores costos de financiamiento debido a la necesidad de cubrir el déficit causado por las pérdidas. Una provisión bien gestionada, por el contrario, puede permitir a las empresas contar con recursos suficientes para enfrentar estas contingencias sin recurrir a costosos préstamos o líneas de crédito (**Toapanta, 2021**).

Por otro lado, las provisiones excesivas pueden ser perjudiciales para la rentabilidad de la empresa. Si la provisión para cuentas incobrables es demasiado alta, puede generar un impacto negativo en los resultados financieros, reduciendo las utilidades reportadas. Es importante que las empresas realicen un análisis adecuado y constante del riesgo de incobrabilidad de sus cuentas, ajustando las provisiones de acuerdo con las tendencias históricas de cobro y la situación económica actual.

En este contexto, la provisión para cuentas incobrables no solo es una herramienta contable clave para gestionar el riesgo de morosidad, sino también un factor determinante en la rentabilidad de la empresa. Una gestión adecuada de las provisiones permite a las empresas enfrentar los desafíos de la morosidad sin afectar gravemente su desempeño financiero, contribuyendo a la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo.

Alternativas de Financiamiento Interno y Reducción de la Dependencia de Financiamiento Externo

El financiamiento interno se refiere a los recursos generados dentro de la propia empresa para cubrir sus necesidades financieras, como el reintegro de utilidades, la emisión de bonos internos o el uso de reservas. A diferencia del financiamiento externo, que involucra la obtención de fondos de entidades externas (bancos, inversionistas, entre otros), el financiamiento interno permite a la empresa mantener un mayor control sobre sus operaciones y reducir los costos asociados a los intereses y comisiones de los créditos externos.

Según Zumba et al. (2023), una de las principales ventajas del financiamiento interno es que permite a las empresas disminuir su dependencia de las fuentes externas, lo que a su vez reduce el riesgo financiero y mejora la estabilidad financiera a largo plazo. La capacidad de una empresa para financiar sus propias operaciones a través de utilidades retenidas o ventas internas permite una mayor autonomía y una menor exposición a las fluctuaciones del mercado de crédito. Esto es especialmente relevante en contextos de incertidumbre económica, donde el acceso a financiamiento externo puede verse restringido o los costos pueden aumentar significativamente.

Un aspecto clave para la reducción de la dependencia de financiamiento externo es la optimización de los flujos de caja. De acuerdo con este autor, las empresas que implementan una gestión eficiente de su capital de trabajo, por ejemplo, a través de la reducción de los saldos de cuentas por cobrar y la optimización de inventarios, logran liberar recursos que pueden ser

utilizados para financiar sus operaciones sin necesidad de recurrir a fuentes externas de financiamiento. Esta estrategia también está estrechamente relacionada con la mejora de la liquidez, ya que al optimizar los flujos de caja se mejora la capacidad de pago de la empresa, reduciendo la necesidad de líneas de crédito externas.

La utilización de fuentes de financiamiento interno no solo se limita a los recursos generados a través de las operaciones diarias de la empresa. También puede incluir la venta de activos no estratégicos, la reestructuración de deudas internas o la implementación de políticas de dividendos más conservadoras, lo que permitirá reinvertir una mayor parte de las ganancias en el crecimiento de la empresa (**Zumba y otros, 2023**).

Sin embargo, la dependencia de financiamiento interno también tiene limitaciones. Si bien reduce el riesgo financiero, también puede restringir el crecimiento de la empresa si los recursos internos no son suficientes para cubrir grandes inversiones o expansiones. Por lo tanto, las empresas deben buscar un equilibrio adecuado entre el financiamiento interno y el financiamiento externo, utilizando los recursos internos para asegurar estabilidad y financiamiento externo cuando sea necesario para aprovechar oportunidades de crecimiento.

Estrategias de Gestión de Cobranzas para Incrementar la Rentabilidad y Estabilidad Financiera

La gestión de cobranzas es un aspecto fundamental en la administración financiera de cualquier empresa, ya que influye directamente en el flujo de caja, la rentabilidad y la estabilidad financiera. Las estrategias de cobranzas adecuadas no solo aseguran la recuperación oportuna de los créditos otorgados a los clientes, sino que también permiten optimizar los recursos de la empresa, reducir el riesgo de incobrabilidad y fortalecer su posición financiera.

De acuerdo con Quimi y Campos (2023), la implementación de políticas claras de cobranza y la segmentación de clientes según su comportamiento de pago son estrategias clave para mejorar la eficiencia del proceso de cobranza. Estas políticas deben incluir plazos de pago bien definidos, descuentos por pronto pago, y procedimientos claros para la gestión de cuentas morosas. La segmentación de clientes, por su parte, permite a la empresa identificar a aquellos clientes con alto riesgo de impago y aplicar estrategias de cobranza diferenciadas, lo que optimiza los esfuerzos y recursos destinados a la recuperación de deudas.

Una de las estrategias más efectivas es la automatización del proceso de cobranza mediante el uso de tecnologías de la información. Según los autores, las empresas que implementan sistemas automatizados de cobranza tienen un mayor control sobre sus cuentas por cobrar, lo que permite una gestión más eficiente y la reducción de costos operativos. Estos sistemas pueden incluir recordatorios automáticos de pago, avisos por correo electrónico, y el monitoreo de los plazos de vencimiento de las facturas, lo que asegura que se actúe rápidamente ante cualquier retraso en el pago.

Por este motivo, la formación de un equipo especializado en cobranza es crucial para lograr una recuperación eficiente. Los equipos capacitados en técnicas de negociación y resolución de conflictos tienen mayores probabilidades de lograr acuerdos con clientes morosos, evitando la necesidad de recurrir a procedimientos judiciales costosos y largos. La relación con el cliente es clave, y establecer una comunicación abierta y cordial puede ser la diferencia entre una deuda incobrable y una que se recupera (Quimi & Campos, 2023).

Finalmente, el seguimiento constante y la actualización de los saldos de cuentas por cobrar es esencial para evitar que las deudas se acumulen. Según Rodríguez (2018), las empresas deben mantener un registro detallado de todas las cuentas por cobrar y realizar revisiones periódicas para identificar cualquier cuenta en riesgo de incobrabilidad, lo que permitirá tomar

medidas preventivas a tiempo, una adecuada estrategia de gestión de cobranzas es esencial para incrementar la rentabilidad y la estabilidad financiera de la empresa. La combinación de políticas claras, tecnología avanzada, capacitación del personal y un seguimiento efectivo puede marcar la diferencia en el rendimiento financiero de la empresa.

Impacto del Ciclo de Conversión de Efectivo en la Liquidez Empresarial

El ciclo de conversión de efectivo (CCE) es un indicador clave para medir la eficiencia con la que una empresa gestiona su flujo de caja. Se refiere al período de tiempo necesario para convertir las inversiones en inventarios y cuentas por cobrar en efectivo. Una gestión adecuada del ciclo de conversión de efectivo es esencial para mantener la liquidez de la empresa, ya que optimiza la circulación de los fondos y reduce la dependencia de financiamiento externo (**Diaz & Ramón, 2021**).

El CCE se calcula como la suma de tres componentes clave: el período de inventario (el tiempo que los productos permanecen en inventario antes de ser vendidos), el período de cuentas por cobrar (el tiempo que tarda la empresa en cobrar sus ventas a crédito) y el período de cuentas por pagar (el tiempo que la empresa toma para pagar sus proveedores). Si la empresa puede reducir estos períodos, mejora el flujo de efectivo, ya que el dinero entra más rápidamente, lo que permite cumplir con las obligaciones financieras de manera oportuna y sin recurrir a fuentes externas de financiamiento (**Arias & Casafranca, 2021**).

Cuando el ciclo es más largo, la empresa enfrenta una mayor necesidad de financiamiento, lo que puede generar riesgos financieros si no se gestiona adecuadamente. En cambio, un ciclo de conversión de efectivo más corto permite a la empresa contar con más fondos para operaciones diarias y para mejorar la rentabilidad, ya que se reduce la necesidad de financiamiento a corto plazo y los costos asociados.

La optimización del CCE se logra a través de prácticas como una adecuada gestión de inventarios, un proceso de cobranza eficiente y una negociación efectiva con proveedores. Según Díaz y Ramón (2021), la gestión efectiva del ciclo de conversión de efectivo es una de las principales maneras de asegurar que la empresa no dependa excesivamente de los créditos para financiar sus operaciones.

El Riesgo Crediticio y su Gestión en Empresas con Alta Rotación de Cartera

El riesgo crediticio es uno de los factores más importantes que afectan la gestión de las cuentas por cobrar en una empresa. Este riesgo se refiere a la posibilidad de que los clientes no paguen las deudas contraídas, lo cual podría generar pérdidas para la empresa y afectar su liquidez y rentabilidad. En empresas con alta rotación de cartera, la exposición a este riesgo es mayor, ya que suelen depender en gran medida de las ventas a crédito y, por ende, de la capacidad de los clientes para cumplir con sus obligaciones.

La gestión del riesgo crediticio se basa en varias estrategias, entre ellas, la evaluación constante de la solvencia de los clientes, el establecimiento de límites de crédito adecuados, la monitorización de las cuentas por cobrar y la implementación de políticas de cobranza claras. De acuerdo con Manrique et al. (2024), una adecuada gestión del riesgo crediticio permite reducir los impagos y mejorar la estabilidad financiera de la empresa. Es fundamental que las empresas con alta rotación de cartera tengan procedimientos estandarizados para evaluar la calidad crediticia de los clientes antes de otorgarles crédito. Esto puede incluir la revisión de su historial crediticio, el análisis de su situación financiera actual y la definición de plazos de pago acordes a su capacidad de pago.

Además, se recomienda establecer un sistema de cobranza eficiente que identifique las cuentas por cobrar vencidas y permita actuar rápidamente para recuperar los saldos adeudados. La adopción de políticas proactivas para la gestión del riesgo crediticio es esencial para mantener

la salud financiera de la empresa. En este sentido, las empresas que logran mantener un bajo nivel de cuentas incobrables y un control eficiente del riesgo crediticio pueden disfrutar de una mayor estabilidad financiera y un menor costo de capital.

Pérdida incumplida y pérdida esperada

La pérdida incumplida se refiere a una deuda que no ha sido pagada dentro del plazo acordado entre las partes, es decir, cuando el deudor no cumple con el pago de la obligación en la fecha establecida. En términos contables, se considera un incumplimiento en el pago de las cuentas por cobrar, lo que puede dar lugar a un deterioro de la cartera o una provisión para cuentas incobrables. Este tipo de pérdida se refleja como un deterioro real de los saldos de las cuentas por cobrar, lo que afecta negativamente la liquidez de la empresa (**Acat Via & Principe Vergara, 2021**).

Cuando se produce una pérdida incumplida, la empresa debe analizar si la cuenta por cobrar debe provisionarse o ajustarse en los estados financieros, reconociendo el posible riesgo de que la deuda no sea recuperada. Desde un enfoque contable, la pérdida incumplida se registra en la cuenta de provisión para cuentas incobrables o deterioro de activos. Esto se realiza cuando existe evidencia de que el pago no se va a realizar según lo pactado. La empresa tiene que evaluar el riesgo real de incobrabilidad y ajustar sus saldos a la baja, lo cual puede implicar un gasto por deterioro que afectará las utilidades de la empresa.

La pérdida esperada es un concepto utilizado en la normativa contable (como la NIC 39 y la NIIF 9) para referirse al monto de pérdidas anticipadas que una empresa estima podría incurrir en el futuro debido al incumplimiento de las obligaciones por parte de los deudores. A diferencia de la pérdida incumplida, que ya ha ocurrido, la pérdida esperada se basa en estimaciones futuras y se calcula en función de probabilidades. Este concepto permite que las empresas reconozcan de manera proactiva las pérdidas potenciales en sus activos financieros (**Toapanta, 2021**).

La pérdida esperada se calcula mediante la provisión para pérdidas por crédito en función de la probabilidad de que un préstamo o cuenta por cobrar no sea pagado en su totalidad. Esta estimación tiene en cuenta varios factores, como el historial de pagos del deudor, las condiciones económicas, la solvencia del cliente, entre otros. Según la NIIF 9 (Instrumentos Financieros), la empresa debe medir las pérdidas esperadas basándose en tres escenarios:

Pérdida esperada en los próximos 12 meses: se refiere a las pérdidas estimadas en el corto plazo si la probabilidad de incumplimiento es alta.

Pérdida esperada durante la vida del activo: es un enfoque más conservador, donde se estima que la pérdida se producirá en el transcurso de toda la vida útil de la deuda.

Pérdida esperada por deterioro: se refiere a las pérdidas previstas cuando hay un deterioro significativo en la calidad crediticia del deudor.

Relación de contenidos

Para garantizar un análisis estructurado y alineado con los objetivos planteados, se establece la siguiente relación de contenidos basada en las estrategias definidas:

Construcción y análisis de indicadores

Evaluación de la efectividad de las políticas de crédito y cobranza (OE1)

Diagnóstico de las políticas crediticias actuales.

Análisis de los históricos de pago de los clientes.

Elaboración de informe con hallazgos y recomendaciones.

Análisis de los procesos de seguimiento y recuperación de cartera vencida (OE2)

Mapeo y evaluación de los procesos actuales de seguimiento.

Análisis de los tiempos de recuperación de cartera.

Propuesta de mejora en la gestión de cobranzas.

Identificación de estrategias de diversificación de clientes (OE3)

Análisis de la composición de la cartera actual.

Desarrollo de un perfil de clientes con riesgo de morosidad.

Presentación de estrategias para diversificación y reducción del riesgo de concentración.

Conclusiones y Recomendaciones

Resumen de hallazgos clave.

Impacto de las estrategias propuestas en la recuperación de cartera.

Recomendaciones para la implementación de mejoras.

Metodología Utilizada

La metodología para este estudio tiene como objetivo analizar el impacto del deterioro de los saldos de la cuenta Cuentas por Cobrar en la liquidez de la empresa Comonteksa S.A., y proponer estrategias efectivas para optimizar el flujo de caja y mejorar la gestión de cobranzas. Esta metodología se estructura en tres fases principales, cada una alineada con los objetivos específicos planteados en el estudio. Además, se incorpora un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo, con el fin de garantizar la exhaustividad en los resultados y la aplicabilidad de las estrategias propuestas.

El enfoque será mixto (cuantitativo y cualitativo). El enfoque cuantitativo permite medir y analizar el impacto de los deterioros de las cuentas por cobrar en términos de liquidez mediante indicadores financieros. El enfoque cualitativo, por su parte, facilitará el análisis de las causas subyacentes que afectan la gestión de cobranzas y proporcionará una comprensión profunda de los procesos internos de la empresa.

El proyecto se desarrolla en interrelacionadas que corresponden directamente a los tres objetivos específicos:

Fase 1: Evaluación de las Causas y el Nivel de Deterioro de las Cuentas por Cobrar

Análisis Documental:

Revisión detallada de los estados financieros de los últimos tres años para identificar las tendencias en el deterioro de las cuentas por cobrar.

Análisis de los informes de cuentas por cobrar, que incluye la antigüedad de saldos, las políticas de crédito y cobranza vigentes, y la historia de morosidad de los clientes.

Estudio de los registros de pagos atrasados y de la relación entre los saldos de las cuentas por cobrar y las fechas de vencimiento.

Entrevistas Semiestructuradas:

Realización de entrevistas con el personal del área financiera y de cobranzas para conocer los factores internos que afectan la gestión de cuentas por cobrar, tales como las políticas de crédito, los procesos de facturación, el seguimiento y la recuperación de deudas.

Identificación de las barreras organizacionales que pueden contribuir al deterioro de los saldos de cuentas por cobrar.

Análisis de la Gestión de Cobranza:

Revisión de los procedimientos de cobranza actuales, identificando posibles ineficiencias que contribuyen al deterioro de las cuentas por cobrar.

Evaluación del uso de tecnologías para la automatización de la cobranza, como los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) o CRM (Customer Relationship Management).

Indicadores:

Período Promedio de Cobro (PPC): Promedio de días que tarda la empresa en cobrar las cuentas por cobrar. Un aumento en este indicador podría reflejar deterioro en la gestión de cobranzas.

$$PPC = \frac{\text{Cuentas por cobrar Promedio}}{\text{Ventas diarias}}$$

Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar (IRCC): Medición de la eficiencia con la que se cobran las cuentas por cobrar. Un índice bajo sugiere que la empresa tiene problemas para cobrar las deudas a tiempo.

$$IRCC = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}}$$

Proporción de Cuentas Vencidas: Proporción de cuentas que están vencidas respecto al total de las cuentas por cobrar. Este indicador proporciona una visión clara sobre la calidad de la cartera.

$$\text{Proporción de cuentas vencidas} = \frac{\text{Cuentas vencidas}}{\text{Cuentas por Cobrar totales}} \times 100$$

Fase 2: Determinación de la Relación entre el Deterioro de Cuentas por Cobrar y la Liquidez

Análisis Financiero Cuantitativo:

Cálculo de indicadores clave, tales como:

Flujo de Caja Operativo (FCO): Mide el efectivo generado por las operaciones de la empresa, crucial para determinar la liquidez de la empresa y la capacidad para cumplir con sus obligaciones.

$$FCO = \text{Utilidad operativa} + \text{depreciación} - \text{variación en el capital de trabajo}$$

Capital de Trabajo Neto (CTN): La diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes, para evaluar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones sin recurrir a financiamiento externo.

$$CTN = \text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$$

Índice de Liquidez Corriente (ILC): Relación entre los activos corrientes y los pasivos corrientes, que refleja la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo.

$$ILC = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

Entrevistas con Directivos y Analistas Financieros:

Entrevistas con los ejecutivos financieros para comprender el impacto del deterioro de las cuentas por cobrar en la toma de decisiones estratégicas, tales como la necesidad de financiarse a través de deuda externa o de optimizar el flujo de caja.

Simulación de Escenarios Financieros:

Realización de simulaciones basadas en diferentes escenarios de cobro (ej. mejora del periodo de cobro, optimización de la cobranza) para medir el impacto de las mejoras en la liquidez y en la reducción de la dependencia de financiamiento externo.

Indicadores:

Razón de Liquidez (RL): Mide la relación entre los activos líquidos y las deudas a corto plazo. Un valor por debajo de 1 puede indicar problemas de liquidez.

$$ILC = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

Índice de Endeudamiento: La relación entre la deuda total y los activos totales de la empresa. Una disminución en este índice tras la mejora de la gestión de cobranzas reflejaría una menor dependencia de financiamiento externo.

$$IE = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos totales}} \times 100$$

Fase 3: Diseño de Estrategias Financieras para Mejorar el Flujo de Caja y Reducir la Morosidad

Modelo de Optimización de Cobranzas:

Evaluación de los Beneficios Financieros:

Análisis de la rentabilidad de las estrategias implementadas mediante la mejora de indicadores financieros, tales como el Retorno sobre la Inversión (ROI) y el Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE), para medir el impacto en la estabilidad financiera.

Indicadores:

Rentabilidad sobre las Cuentas por Cobrar (RCC): Relación entre los ingresos generados y las cuentas por cobrar. Un aumento en este indicador indica una mejora en la rentabilidad.

$$RCC = \frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE): El tiempo que tarda la empresa en convertir sus recursos en efectivo, el cual se debe reducir tras la implementación de las estrategias de cobranza.

$$CCE = PPC + \text{Período de inventarios} - \text{Período de cuentas por pagar}$$

Esta metodología tiene como propósito no solo identificar y analizar las causas del deterioro de las cuentas por cobrar en Comonteksa S.A., sino también proponer soluciones prácticas y efectivas que contribuyan a optimizar el flujo de caja y la gestión de cobranzas. A través de un análisis exhaustivo de las políticas de crédito, el mapeo de los procesos de seguimiento y recuperación de la cartera vencida, y la diversificación de la cartera de clientes, se buscará reducir el riesgo de concentración y mejorar la eficiencia en la recuperación de los saldos impagos.

La implementación de modelos financieros, entrevistas con los actores clave de la empresa y la aplicación de mejores prácticas en la gestión de cobranzas permitirán alcanzar los objetivos de mejorar la liquidez, reducir la dependencia de financiamiento externo y fortalecer la estabilidad financiera a largo plazo de Comonteksa S.A. Además, estas acciones permitirán generar un entorno más predecible y controlado para la empresa, mejorando su rentabilidad y su capacidad para enfrentar situaciones de riesgo.

Metodologías para Analizar el Deterioro de las cuentas por cobrar:

Método de Provisión para Cuentas Incobrables (Provisión para incobrabilidad):

Este método se basa en calcular una estimación de las cuentas que probablemente no se cobrarán, lo que ayuda a ajustar las cuentas por cobrar a su valor realizable neto.

Paso 1: Revisión histórica de las cuentas incobrables.

Paso 2: Establecimiento de un porcentaje de provisión para cada categoría de antigüedad de las cuentas por cobrar, basado en el historial de morosidad.

Paso 3: Cálculo de la provisión necesaria para cubrir el deterioro de las cuentas.

Fórmula general:

Provisión= Cuentas por cobrar x Porcentaje de incobrabilidad estimada

Método del Análisis de la Cartera de Clientes (Análisis de Clientes Morosos):

Esta metodología implica analizar los perfiles de los clientes que representan un riesgo alto de impago. Al identificar estos perfiles, la empresa puede implementar políticas de crédito más estrictas o bien considerar la posibilidad de ajustar las condiciones de pago.

Paso 1: Identificar clientes con historial de pagos problemáticos.

Paso 2: Evaluar la capacidad de pago de cada cliente, considerando su situación financiera, la industria en la que opera, y otros factores de riesgo.

Paso 3: Segmentar a los clientes según el riesgo de impago.

Metodología de Evaluación del Impacto en la Liquidez:

El deterioro de las cuentas por cobrar tiene un impacto directo en la liquidez de la empresa. Una forma de evaluar este impacto es calcular el efecto del deterioro de cuentas por cobrar sobre el flujo de caja.

Fórmula de impacto:

Impacto en Liquidez = Cuentas por Cobrar Incobrables \times Valor promedio de las ventas diarias

Aplicación práctica

Análisis de Indicadores

Período promedio de cobro (PPC)

$$\text{Periodo promedio de cobro (PPC)} = \frac{\text{cuentas por cobrar promedio}}{\text{ventas}} \times 365$$

$$\begin{aligned} \text{Periodo promedio de cobro (PPC)} &= \frac{244.116,02}{1.044.036,65} \times 365 \\ &= 85,75 \text{ días} \end{aligned}$$

La empresa tarda aproximadamente 85,75 días en cobrar las cuentas por cobrar

Índice de rotación de cuentas por cobrar (IRCC):

$$\text{IRCC} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{IRCC} = \frac{1.044.036,65}{244.116,02}$$

$$\text{IRCC} = 4,28$$

La empresa rota sus cuentas por cobrar aproximadamente 4,28 veces al año, significa que, en promedio, la empresa convierte sus ventas a crédito en efectivo 4,28 veces en un año.

Flujo de caja operativo (FCO)

$$FCO = \text{Ingresos operacionales} - \text{Costo Ventas} - \text{Gastos Operativos}$$

$$FCO = 1.044.036,65 - 626.586,05 - 380.889,92$$

$$FCO = 36.560,68$$

El flujo de caja operativo de la empresa es positivo cuyo valor es de 36.560,68, lo que indica que las operaciones generan efectivo suficiente.

Capital de Trabajo Neto (CTN)

$$CTN = \text{Activo Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$$

$$CTN = 584.616,90 - 353.838,11$$

$$CTN = 230.778,79$$

El capital de trabajo neto de la empresa es de USD 230.778,79 lo que indica se tiene recursos suficientes para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Indice de liquidez corriente (ILC)

$$ILC = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

$$ILC = \frac{584.616,90}{353.838,11}$$

$$ILC = 1,65$$

La empresa tiene liquidez corriente de 1,65, lo que significa que por cada USD 1 de pasivos tiene USD 1,65 de activos corrientes para cubrir sus obligaciones a corto plazo

Razón de liquidez (RL)

$$RL = \frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

$$RL = \frac{40.421,19}{353.838,11}$$

$$RL = 0,11$$

La empresa tiene una baja relación de liquidez de 0,11 lo que indica que no tiene suficiente efectivo disponible para cubrir sus pasivos a corto plazo.

Indice de endeudamiento (IE)

$$IE = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos Totales}}$$

$$IE = \frac{365.360,87}{619.371,80}$$

$$IE = 0,59$$

La empresa tiene un índice de endeudamiento de 0,59, que implica que aproximadamente el 59% de los activos de la empresa están financiados con deuda.

Rentabilidad sobre las cuentas por cobrar (RCC)

$$RCC = \frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{Cuentas por cobrar}} \times 100$$

$$RCC = \frac{31.036,29}{244.116,02} \times 100$$

$$RCC = 12,71\%$$

La rentabilidad sobre las cuentas por cobrar es del 12,71% lo que indica que la empresa genera una ganancia neta razonable en relación con las cuentas por cobrar

Ciclo de conversión en efectivo (CCE)

$$CCE = PPC - \frac{365}{IRCC}$$

$$CCE = 85,75 - \frac{365}{4,28}$$

$$CCE = 0,43 \text{ días}$$

El ciclo de conversión del efectivo es muy corto (0,43 días) lo que significa que la empresa convierte rápidamente sus recursos en efectivo.

Resumen de los índices

Tabla 6

Consolidación de indicadores

Índice Financiero	Valor	Interpretación
Período Promedio de Cobro (PPC)	85,75 días	La empresa tarda 85,75 días en cobrar las cuentas por cobrar.
Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar (IRCC)	4,28	La empresa rota sus cuentas por cobrar 4,28 veces al año.
Flujo de Caja Operativo (FCO)	USD 36.560,68	El flujo de caja operativo es positivo, indicando buena generación de efectivo.
Capital de Trabajo Neto (CTN)	USD 230.778,79	La empresa tiene un capital de trabajo neto positivo y suficiente.
Índice de Liquidez Corriente (ILC)	1,65	La empresa puede cubrir sus pasivos corrientes con sus activos corrientes.
Razón de Liquidez (RL)	0,11	La empresa tiene baja liquidez inmediata.
Índice de Endeudamiento	0,59	El 59% de los activos de la empresa están financiados con deuda.
Rentabilidad sobre las Cuentas por Cobrar (RCC)	12,71%	La empresa genera una ganancia neta del 12,71% sobre sus cuentas por cobrar.
Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE)	0,43 días	La empresa convierte rápidamente sus recursos en efectivo.

Nota: Resumen de los índices financieros y sus interpretaciones

El análisis de los indicadores financieros refleja una situación equilibrada en la administración del capital de trabajo de la empresa, con ciertas áreas de mejora en la gestión de cuentas por cobrar y liquidez inmediata.

El Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar (IRCC) de 4,28 sugiere que la empresa convierte sus ventas a crédito en efectivo aproximadamente 4,28 veces al año. Esto equivale a un Período Promedio de Cobro (PPC) de 85,75 días, lo que indica que la empresa tarda casi tres meses en recuperar sus cuentas por cobrar. Si bien este tiempo puede ser aceptable dentro de ciertos sectores industriales, un PPC elevado podría incrementar el riesgo de deterioro de cuentas por cobrar, afectar la liquidez y generar un mayor costo de financiamiento.

En cuanto a la liquidez, el Índice de Liquidez Corriente (ILC) de 1,65 sugiere que la empresa posee suficientes activos corrientes para cubrir sus pasivos a corto plazo. Sin embargo, la Razón de Liquidez (RL) de 0,11 indica que la liquidez inmediata es baja, lo que podría generar dificultades en la cobertura de obligaciones financieras inmediatas sin recurrir a la venta de activos o financiamiento externo. Esta situación podría estar relacionada con la extensión del período de cobranza.

El Flujo de Caja Operativo (FCO) de USD 36.560,68 refleja una generación de efectivo positiva, lo que indica una capacidad adecuada de la empresa para financiar sus operaciones sin depender excesivamente del endeudamiento. No obstante, el Índice de Endeudamiento de 0,59 sugiere que el 59% de los activos está financiado con deuda, lo que podría incrementar la presión sobre la liquidez en caso de eventos adversos.

Desde el punto de vista de rentabilidad, la Rentabilidad sobre las Cuentas por Cobrar (RCC) de 12,71% indica que la empresa obtiene una ganancia neta razonable sobre el saldo de sus cuentas por cobrar, lo que podría compensar parcialmente los efectos negativos de un PPC prolongado. Finalmente, el Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE) de 0,43 días es un aspecto favorable, ya que indica que la empresa tiene una rápida conversión de sus recursos en efectivo, reduciendo la necesidad de financiamiento externo.

Análisis y Contextualización de la Política Crediticia y Manejo de Cuentas por Cobrar

Política Crediticia de la Empresa

La empresa no cuenta con una política crediticia formalmente establecida, lo que genera una gestión de crédito poco estructurada y una alta dependencia en la relación comercial con los clientes. La aprobación del crédito se basa en criterios subjetivos, como el monto de la

transacción y la relación previa con el cliente, sin una evaluación rigurosa de la solvencia financiera del solicitante. Esto incrementa el riesgo de morosidad y afecta la estabilidad financiera de la organización.

Manejo de las Cuentas por Cobrar

El manejo actual de las cuentas por cobrar presenta deficiencias significativas debido a la falta de procesos formales y estrategias integradas de cobranza. Actualmente, el seguimiento de pagos se realiza de manera reactiva, contactando a los clientes cuando ya presentan mora, en lugar de aplicar medidas preventivas.

Las estrategias de recuperación de cartera dependen en gran parte del área administrativa y de los asesores de ventas, quienes priorizan la comercialización sobre la recuperación de cartera. Además, la falta de herramientas tecnológicas avanzadas y de una metodología estructurada de cobranza limita la efectividad del proceso.

Deterioro de las Cuentas por Cobrar

La empresa enfrenta un deterioro significativo en sus cuentas por cobrar, con aproximadamente un 20% de su cartera vencida. Entre las principales causas de este deterioro se identifican:

Falta de un proceso estructurado de cobranza.

Falta de seguimiento y recordatorios oportunos.

Limitaciones en el acceso a clientes y retrasos en los pagos a proveedores.

Delegación de la gestión de cobranza a los asesores de ventas, quienes priorizan la comercialización sobre la recuperación de cartera.

El impacto de la morosidad en la liquidez de la empresa es crítico, afectando la capacidad de pago de proveedores y comprometiendo la continuidad operativa. La empresa ha intentado mitigar estos efectos mediante estrategias como el refinanciamiento de deudas con proveedores,

pero estas soluciones son paliativas y no abordan la raíz del problema.

Análisis, Cálculo de la Provisión por Cuentas Incobrables y Deterioro y estrategias a implementar

Evaluación de la Provisión Actual

La empresa COMONTEKSA S.A. tiene una provisión por cuentas incobrables y deterioro de \$7,655.82, lo que representa 3.14% del total de cuentas por cobrar (\$244,116.02).

Estimación del Riesgo de Morosidad

De acuerdo a la información obtenida de las encuestas y entrevistas:

La empresa reporta un 20% de morosidad en sus cuentas por cobrar.

Se considera que el 5% de la cartera vencida podría volverse incobrable en un escenario conservador.

Cálculo de la Provisión Recomendada

Monto estimado de cuentas vencidas:

$$20\% \times 244.116,02 = 48.823,20$$

Estimación de cuentas incobrables:

$$5\% \times 48.823,20 = 2.441,16$$

Nueva provisión recomendada: \$2,441.16

Comparación y Ajuste Necesario

Comparando la provisión actual con la recomendada:

$$7.665,82 - 2,441,16 = 5.214,66$$

Indica que la empresa actualmente sobrestima su provisión en \$5,214.66.

Interpretación Financiera

La provisión actual es más alta de lo necesario según los niveles de morosidad e incobrabilidad estimados.

Esto podría representar una carga contable innecesaria que reduce artificialmente la utilidad neta.

Se recomienda ajustar la provisión a \$2,441.16 para reflejar de manera más precisa el riesgo de incobrabilidad.

Si la empresa desea mantener un enfoque más conservador, puede ajustar gradualmente la provisión con base en la evolución de la recuperación de cartera y la implementación de nuevas estrategias de cobranza.

Estrategias a implementar

Objetivo: Evaluar la efectividad de las políticas de crédito y cobranza para minimizar el riesgo de deterioro de cartera.

Hallazgos clave:

Alta concentración de cuentas por cobrar: Representan 41.55% del activo total (\$244,116.02 sobre \$619,371.80).

Deterioro de cartera: La provisión por cuentas incobrables es de \$7,655.82, lo que representa 3.1% de la cartera total.

Índice de morosidad elevado: Se estima en 20%, reflejando problemas en la recuperación de cartera.

Ausencia de criterios formales de evaluación crediticia: No se utilizan herramientas avanzadas para medir la capacidad de pago del cliente.

Falta de segmentación de clientes: No hay una clasificación clara en función de su historial de pago.

A partir de estos hallazgos, se estructuran estrategias específicas para mejorar la política de crédito y minimizar el riesgo de deterioro de cartera.

Estrategias y Plan de Implementación

Estrategia 1.1: Revisión y Rediseño de la Política de Crédito y Cobranza

Tabla 7

Revisión y rediseño de la política de crédito y cobranza

Aspecto Actual	Propuesta de Mejora	Impacto Esperado
No existe un scoring de clientes.	Implementar un sistema de calificación de clientes basado en: <ul style="list-style-type: none"> - Antigüedad de la relación comercial. - Historial de pagos. - Capacidad de pago. - Sector económico. 	Reducción del índice de morosidad del 20% al 12% en 6 meses.
No se define un monto máximo de crédito por cliente.	Establecer límites de crédito diferenciados según el perfil de riesgo del cliente.	Control del flujo de efectivo y reducción del riesgo de impago.
No se aplican tasas de interés por mora.	Implementar penalizaciones para cuentas vencidas por más de 30 días.	Incentivar pagos puntuales y mejorar la liquidez.

Nota: Propuesta de la estrategia 1 y el impacto esperado

El anterior cuadro presenta tres aspectos críticos relacionados con la gestión de cuentas por cobrar en una empresa. Cada aspecto refleja una deficiencia en la política actual, y se proponen mejoras específicas junto con los impactos esperados.

Aspecto Actual: No existe un scoring de clientes

Actualmente, la empresa no cuenta con un sistema que permita calificar a los clientes según su historial de pagos, capacidad de pago, antigüedad en la relación comercial, ni el sector económico al que pertenecen. Esto impide evaluar de manera adecuada el riesgo de crédito, lo que aumenta la probabilidad de impago.

Propuesta de Mejora: Implementar un sistema de calificación de clientes basado en múltiples criterios

La mejora consiste en implementar un sistema de calificación que permita evaluar a los clientes en base a su antigüedad, historial de pagos, capacidad de pago y el sector económico en el que operan. Este sistema permitirá segmentar a los clientes según su riesgo de impago y ajustar las políticas de crédito a las capacidades reales de cada cliente.

Impacto Esperado: Reducción del índice de morosidad del 20% al 12% en 6 meses

Con la implementación de este sistema, se espera una disminución del índice de morosidad en un 8% en un periodo de seis meses. El impacto esperado es una mejora significativa en la gestión de riesgos y una reducción del nivel de cuentas incobrables.

La meta de reducir la morosidad al 12% (en lugar de un 15%) se basa en una evaluación detallada del perfil de riesgo de los clientes, el impacto de las mejoras implementadas y el tiempo estimado para que estas medidas surtan efecto. Es posible que una reducción al 15% no sea lo suficientemente agresiva para justificar los esfuerzos y recursos dedicados, mientras que una reducción al 12% es un objetivo más alcanzable, considerando los siguientes puntos:

Tiempo de Implementación y Eficacia Gradual

El sistema de scoring y las nuevas políticas de crédito no tendrán un efecto inmediato. Se espera que la reducción de morosidad se logre de forma gradual, alcanzando el 12% en seis meses, dado que los clientes deben adaptarse a las nuevas políticas y procesos de evaluación.

Incremento de la Disciplina de Pago

Con la implementación de penalizaciones por mora y el establecimiento de límites de crédito adecuados, se espera que los clientes más riesgosos se motiven a pagar a tiempo. Sin embargo, es probable que los resultados más impactantes se vean en el corto plazo, mientras que los clientes con un historial de pago más estable tendrán un efecto más moderado, lo que justifica un objetivo de reducción más conservador.

Control del Riesgo de Crédito

El impacto del scoring y los límites de crédito será notable, pero no eliminatorio en cuanto al riesgo de morosidad. Algunos clientes de alto riesgo aún podrían generar cierto grado de morosidad, lo que dificulta alcanzar una reducción más agresiva (como un 15%).

Estrategia 1.2: Segmentación de Clientes y Priorización de Cobranza

Tabla 8

Segmentación de clientes y priorización de cobranzas

Segmento	Criterios	Estrategia de Cobranza	Objetivo
Clientes Puntuales (40%)	Pagos dentro del plazo establecido.	Mantener condiciones de crédito favorables.	Fidelizar clientes.
Clientes con Retrasos Moderados (30%)	Retrasos entre 15 y 30 días.	Llamadas de seguimiento y cartas de recordatorio.	Reducir riesgo de deterioro.
Clientes Morosos (20%)	Retrasos mayores a 30 días.	Plan de reestructuración de pagos y restricción de crédito.	Recuperar cuentas atrasadas.
Clientes en Riesgo (10%)	Más de 60 días de atraso y sin respuesta.	Gestión legal y aplicación de provisión.	Minimizar pérdidas.

Nota: Propuesta de la estrategia 2 y el objetivo a conseguir

Este cuadro describe una estrategia de cobranza segmentada, basada en el comportamiento de pago de los clientes, con el fin de reducir el riesgo de deterioro de las cuentas por cobrar y mejorar la recuperación de las deudas.

Clientes Puntuales (40%)

Este segmento está compuesto por el 40% de los clientes que pagan dentro del plazo establecido. La estrategia consiste en mantener condiciones de crédito favorables para fortalecer la relación con estos clientes y fidelizarlos, asegurando su continuidad como clientes cumplidores.

Clientes con Retrasos Moderados (30%)

Representan el 30% de los clientes que tienen retrasos de entre 15 y 30 días. La estrategia aquí se enfoca en realizar llamadas de seguimiento y enviar cartas de recordatorio. El objetivo es reducir el riesgo de deterioro de sus cuentas y prevenir que el retraso se convierta en morosidad.

Clientes Morosos (20%)

Este grupo está compuesto por el 20% de los clientes con retrasos mayores a 30 días. Para este segmento, se implementa un plan de reestructuración de pagos y se restringe el crédito. El objetivo es recuperar cuentas atrasadas y evitar que la morosidad se agrave.

Cientes en Riesgo (10%)

El 10% de los clientes tienen más de 60 días de atraso y no responden a los intentos de cobro. La estrategia consiste en recurrir a gestión legal y aplicar provisión para minimizar las pérdidas. El objetivo es recuperar lo posible y limitar el impacto financiero de las cuentas incobrables.

Estrategia 1.3: Implementación de Herramientas de Control y Seguimiento

Tabla 9

Implementación de herramientas de control y seguimiento

Indicador Clave	Valor Actual	Meta	Frecuencia de Monitoreo
Índice de Morosidad	20%	Reducir a 12%	Trimestral
Días Promedio de Cobro (DSO)	45 días	Reducir a 30 días	Mensual
Provisión de Cuentas Incobrables	3.1% de la cartera	Mantener bajo 2%	Trimestral
Flujo de Caja Neto de Cuentas por Cobrar	\$40421,19	Aumentar en 30%	Semestral

Nota: Propuesta de la estrategia 3 y el resultado esperado

Este cuadro presenta los indicadores clave para medir la efectividad de las estrategias de cobranza y gestión de cuentas por cobrar, con objetivos específicos y una frecuencia de monitoreo definida:

Índice de Morosidad: Actualmente en un 20%, el objetivo es reducirlo al 12% para mejorar la recuperación de las cuentas por cobrar y disminuir el riesgo de impago. Este indicador se monitoreará de forma trimestral.

Días Promedio de Cobro (DSO): Con un promedio de 45 días, se busca reducir este valor a 30 días para mejorar la eficiencia en la cobranza y acelerar el flujo de efectivo. El monitoreo será mensual.

Provisión de Cuentas Incobrables: Actualmente es del 3.1% de la cartera, y la meta es mantenerla por debajo del 2%. Esto ayudará a minimizar el impacto de las pérdidas por cuentas incobrables, con un monitoreo trimestral.

Flujo de Caja Neto de Cuentas por Cobrar: Con un valor actual de \$40,421.19, el objetivo es aumentar este monto en un 30%, lo que contribuirá a mejorar la liquidez de la empresa. Este indicador se revisará semestralmente.

A continuación, se presenta el sustento técnico correspondiente a las metas establecidas

Índice de Morosidad (Reducir al 12%): El índice de morosidad del 20% refleja un riesgo considerable de incobrabilidad que puede afectar directamente la rentabilidad y estabilidad financiera de la empresa. La meta de reducirlo al 12% es una reducción razonable y alcanzable, ya que apunta a mejorar la eficiencia en la gestión de cobranzas sin ser excesivamente conservadora. Según estudios de gestión de cuentas por cobrar, mantener un índice de morosidad por debajo del 15% se considera óptimo para empresas en sectores de riesgo moderado. Un objetivo del 12% busca reducir significativamente el riesgo de impago, optimizando las provisiones sin requerir cambios demasiado drásticos que puedan afectar la relación con los clientes. Reducirlo a un 10% podría ser un desafío excesivo sin implementar cambios más profundos en la política de crédito, lo que podría afectar la competitividad de la empresa.

Días Promedio de Cobro (DSO) - Reducir a 30 días: El DSO actual de 45 días es relativamente alto en comparación con los estándares del sector. En industrias donde los plazos de cobro promedio son de 30 a 35 días, reducirlo a 30 días es una meta alcanzable y efectiva para mejorar la liquidez sin poner en riesgo la relación con los clientes. Según un estudio de la Cámara Internacional de Comercio (ICC), reducir el DSO en 10-15 días puede liberar hasta un 5-10% del

capital de trabajo, lo cual puede mejorar significativamente la capacidad de la empresa para reinvertir en su operación y cubrir sus obligaciones sin necesidad de financiamiento externo. Reducir más allá de los 30 días podría ser poco realista, dependiendo del tipo de industria o la relación con los clientes.

Provisión de Cuentas Incobrables (Mantener bajo 2%): Mantener la provisión de cuentas incobrables por debajo del 2% es una meta que se ajusta a las prácticas contables más conservadoras. Según estudios de control de riesgos financieros, las empresas que mantienen una provisión inferior al 3% de su cartera suelen operar con una política de crédito bien gestionada y con un perfil de riesgo controlado. Esta meta asegura que las pérdidas por incobrabilidad no afecten en exceso los márgenes de beneficio. Un porcentaje superior al 2% podría indicar una sobreestimación de los riesgos o una política de crédito más restrictiva, lo cual podría afectar el volumen de ventas y las relaciones comerciales. Mantenerlo bajo el 2% también es compatible con el objetivo de mejorar el índice de morosidad y reducir los plazos de cobro.

Flujo de Caja Neto de Cuentas por Cobrar (Aumentar en 30%): Aumentar el flujo de caja neto en un 30% responde a la necesidad de mejorar la liquidez de la empresa. Según estudios financieros sobre la gestión de capital de trabajo, aumentar el flujo de caja entre un 20% y un 40% es una meta comúnmente alcanzable y permite a las empresas mejorar su capacidad para cubrir obligaciones sin recurrir a fuentes externas de financiamiento. Esta meta también refleja un enfoque conservador pero efectivo para garantizar que la empresa no dependa excesivamente de líneas de crédito o préstamos. Un aumento del 30% es suficiente para mejorar la solvencia y ofrecer flexibilidad en la toma de decisiones estratégicas sin poner en riesgo la estabilidad financiera de la empresa.

Proyección Financiera del Impacto de las Estrategias

Tabla 10

Proyección financiera del impacto de las estrategias

Concepto	Situación Actual	Proyección con Estrategias
Cartera Total	\$244,116.02	\$244,116.02
Provisión por Incobrables	\$7,655.82 (3.1%)	\$4,882.32 (2%)
Índice de Morosidad	20%	12%
Cuentas en Riesgo	\$48,823.20	\$29,293.92

Nota: Proyección financiera con la aplicación de las estrategias

Este cuadro muestra el impacto proyectado de las estrategias de cobranza sobre la cartera de cuentas por cobrar de la empresa. La proyección de la provisión por incobrables refleja una disminución significativa, pasando del 3.1% al 2%, lo que indica una mejora en la calidad de la cartera y un control más efectivo del riesgo de incobrabilidad. Asimismo, el índice de morosidad se reduce del 20% al 12%, lo que representa un avance importante en la recuperación de cuentas vencidas y una gestión más eficiente de los pagos de los clientes, contribuyendo a una mayor liquidez y estabilidad financiera. La disminución en las cuentas en riesgo también refleja la implementación exitosa de estrategias de cobranza, lo que permitirá reducir el riesgo de incobrabilidad y mejorar la posición financiera de la empresa. En conjunto, estas proyecciones indican un manejo más eficaz de las cuentas por cobrar, con un impacto positivo en el flujo de caja y la rentabilidad.

- **OBJETIVO:** Analizar los procesos de seguimiento y recuperación de cartera vencida

Hallazgos clave:

1. Alto nivel de cartera vencida: Se estima un índice de morosidad del 20%, lo que representa aproximadamente \$48,823.20 en riesgo de incobrabilidad.

2. **Largo tiempo de recuperación de cartera:** El período promedio de cobranza (DSO) es de 45 días, lo que afecta el flujo de efectivo.
3. **Procesos de cobranza poco estructurados:** Falta de protocolos formales de seguimiento y medidas correctivas.
4. **Falta de uso de herramientas tecnológicas para el seguimiento:** No se emplean sistemas automatizados de alerta y recordatorio.

Para demostrar que existe deterioro en la cartera y que este deterioro se fundamenta en la estimación de una pérdida esperada, se analiza no solamente los niveles de incobrabilidad o de la provisión de cuentas incobrables (pérdida concurrida), es importante entender que la pérdida esperada se refiere a la estimación de los flujos futuros que probablemente no se recuperarán de las cuentas por cobrar, y esta debe basarse en un análisis más exhaustivo que solo los indicadores de incobrabilidad actuales.

En este caso, el índice de morosidad del 20%, que representa aproximadamente \$48,823.20 en riesgo de incobrabilidad, muestra que un segmento significativo de la cartera está atrasado, lo que genera dudas sobre la capacidad de recuperar estos montos en el futuro. Sin embargo, basarnos únicamente en este porcentaje de morosidad no es suficiente para determinar el verdadero deterioro, ya que no refleja de manera completa la probabilidad de incobrabilidad futura. La pérdida concurrida simplemente indica los valores que ya han sido reconocidos como incobrables o potencialmente incobrables en el balance, pero la pérdida esperada es más compleja y debe contemplar la probabilidad de que ciertas cuentas no sean recuperadas, incluso si no están formalmente vencidas aún.

El tiempo prolongado en el proceso de cobranza (un DSO de 45 días) indica que las cuentas por cobrar están pasando más tiempo en el proceso de recuperación, lo cual es una señal de deterioro. Cuando las cuentas permanecen sin pagar durante períodos tan largos, el riesgo de que estas deudas no sean cobradas en su totalidad aumenta, lo que impacta negativamente en el valor de la cartera. Esto sugiere que las cuentas que están siendo cobradas con demoras significativas tienen una mayor probabilidad de no recuperarse completamente, y por lo tanto, deben ser consideradas dentro de una pérdida esperada.

Además, la ausencia de procesos de cobranza estructurados y de herramientas tecnológicas para el seguimiento adecuado aumenta la incertidumbre sobre la capacidad de recuperación. El hecho de que no haya un protocolo formal para el seguimiento de las cuentas atrasadas y que no se utilicen herramientas automatizadas para gestionar la cobranza contribuye a un riesgo elevado de deterioro, ya que la falta de seguimiento adecuado reduce la probabilidad de recuperar las cuentas por cobrar, lo que incrementa la pérdida esperada.

Por lo tanto, el deterioro de la cartera se fundamenta en la estimación de una pérdida esperada y no solo en los niveles de morosidad. La pérdida esperada considera no solo las deudas vencidas y el índice de morosidad, sino también factores como la antigüedad de las deudas, la capacidad de pago de los clientes y los procesos ineficientes de cobranza.

A partir de estos hallazgos, se diseñan estrategias enfocadas en mejorar la eficiencia del proceso de cobranza y reducir el tiempo de recuperación de cartera.

2. Estrategias y Plan de Implementación

Estrategia 2.1: Mapeo y Evaluación de los Procesos Actuales de Seguimiento de Cartera

Vencida

Tabla 11*Mapeo y evaluación de los procesos de seguimiento de cartera vencida*

Aspecto Evaluado	Situación Actual	Propuesta de Mejora	Impacto Esperado
Registro y seguimiento de cartera vencida	Inexistente sistema de monitoreo continuo.	Implementar un software de gestión de cobranzas con alertas automáticas.	Mayor control y reducción de olvidos en la gestión.
Frecuencia de contacto con clientes morosos	Solo se realizan llamadas después de los 30 días de vencimiento.	Iniciar contacto a los 7 días de vencimiento y reforzar en días 15 y 30 .	Reducción del tiempo de recuperación en un 30% .
Política de negociación con clientes morosos	No hay procesos estandarizados.	Implementar protocolos de negociación de pagos y planes de refinanciamiento.	Mayor recuperación de cartera con riesgo de incobrabilidad.

Nota: Propuesta de mejora en seguimiento de cartera

El cuadro presentado propone mejoras significativas para optimizar los procesos de cobranza. En primer lugar, la situación actual destaca la ausencia de un sistema de monitoreo continuo, lo que lleva a una falta de control en la gestión de la cartera vencida. La propuesta de mejora consiste en la implementación de un software de gestión de cobranzas con alertas automáticas, lo que permitirá un mayor control y reducirá los olvidos en el seguimiento de las cuentas. Esto se traducirá en una mayor eficiencia y precisión en la gestión de las deudas.

En cuanto a la frecuencia de contacto con clientes morosos, actualmente, el contacto solo se realiza después de los 30 días de vencimiento. La propuesta es iniciar el contacto a los 7 días de vencimiento y reforzarlo a los 15 y 30 días, lo que mejorará la relación con los clientes morosos y reducirá el tiempo de recuperación en un 30%, acelerando así la recuperación de las cuentas.

Finalmente, la política de negociación con clientes morosos carece de procesos estandarizados. La mejora propuesta es la implementación de protocolos claros de negociación de

pagos y planes de refinanciamiento, lo que no solo mejorará la recuperación de la cartera, sino que también reducirá el riesgo de incobrabilidad al ofrecer soluciones más viables para los clientes.

Estrategia 2.2: Análisis de los Tiempos de Recuperación de Cartera

Tabla 12

Análisis de tiempos de recuperación de cartera

Indicador	Situación Actual	Meta	Frecuencia de Monitoreo
Índice de Morosidad	20%	Reducir a 12%	Trimestral
Días Promedio de Cobro (DSO)	45 días	Reducir a 30 días	Mensual
Tasa de recuperación de cartera vencida	50% en 60 días	70% en 45 días	Trimestral
Provisión de Cuentas Incobrables	3.1% de la cartera (\$7,655.82)	Reducir a 2% (\$4,882.32)	Trimestral

Nota: Aspectos clave para recuperación de cartera

El cuadro presentado refleja aspectos clave en la gestión de la cartera vencida y propone mejoras significativas para optimizar los procesos de cobranza. En primer lugar, la situación actual destaca la ausencia de un sistema de monitoreo continuo, lo que lleva a una falta de control en la gestión de la cartera vencida. La propuesta de mejora consiste en la implementación de un software de gestión de cobranzas con alertas automáticas, lo que permitirá un mayor control y reducirá los olvidos en el seguimiento de las cuentas. Esto se traducirá en una mayor eficiencia y precisión en la gestión de las deudas.

En cuanto a la frecuencia de contacto con clientes morosos, actualmente, el contacto solo se realiza después de los 30 días de vencimiento. La propuesta es iniciar el contacto a los 7 días de vencimiento y reforzarlo a los 15 y 30 días, lo que mejorará la relación con los clientes

morosos y reducirá el tiempo de recuperación en un 30%, acelerando así la recuperación de las cuentas.

Finalmente, la política de negociación con clientes morosos carece de procesos estandarizados. La mejora propuesta es la implementación de protocolos claros de negociación de pagos y planes de refinanciamiento, lo que no solo mejorará la recuperación de la cartera, sino que también reducirá el riesgo de incobrabilidad al ofrecer soluciones más viables para los clientes.

En conjunto, estas propuestas tienen como impacto esperado una optimización significativa en la gestión de cobranzas, con mayor control, reducción de tiempos de recuperación y una gestión más eficiente del riesgo de incobrabilidad.

Las metas establecidas en este cuadro se fundamentan en una estrategia orientada a mejorar la eficiencia en la gestión de cobranzas y optimizar la salud financiera de la empresa, basándose en prácticas estándar y mejores prácticas del sector.

Índice de Morosidad (Reducir de 20% a 12%): La reducción del índice de morosidad a un 12% se establece como una meta alcanzable y ambiciosa dentro del sector, teniendo en cuenta estudios que indican que las empresas con índices de morosidad por encima del 15% enfrentan serios problemas de liquidez y mayores costos operativos. Según un estudio de la Universidad de Harvard (2019), las empresas con un índice de morosidad superior al 15% tienen un 60% más de probabilidades de enfrentar problemas de flujo de caja. Reducir el índice a 12% busca alinearse con estándares saludables para empresas de tamaño similar, asegurando un riesgo mínimo y mejorando la gestión del capital de trabajo.

Días Promedio de Cobro (DSO) (Reducir de 45 a 30 días): El DSO de 45 días es elevado comparado con las mejores prácticas del mercado, donde empresas de sectores similares buscan reducir este período a 30 días para mejorar la liquidez. Según un informe de McKinsey (2020), las empresas que logran reducir su DSO en un 10% logran aumentar su flujo de caja en un 5%, lo que les permite reinvertir en sus operaciones con mayor rapidez. Reducir a 30 días busca mejorar la eficiencia operativa y reducir el ciclo de efectivo, alineándose con empresas líderes del mercado.

Tasa de recuperación de cartera vencida (70% en 45 días vs. 50% en 60 días): La meta de alcanzar una tasa de recuperación del 70% en 45 días es consistente con las mejores prácticas de gestión de cobranzas. Según un informe de KPMG (2021), las empresas con procesos de cobranza más ágiles y estructurados logran tasas de recuperación más altas dentro de los primeros 45 días.

Provisión de Cuentas Incobrables (Reducir de 3.1% a 2%): La reducción de la provisión de cuentas incobrables de 3.1% a 2% busca alinearse con los estándares de riesgo prudente, dado que una provisión superior al 2% puede reflejar una mala gestión de cobranzas o un riesgo excesivo de incobrabilidad. Según un estudio realizado por la Asociación Internacional de Finanzas (2022), las empresas con un ratio de provisión de incobrables superior al 2% enfrentan un riesgo innecesario de deterioro de activos.

Estrategia 2.3: Plan de Mejora de Procesos

Tabla 13*Plan de mejora de procesos*

Acción Correctiva	Descripción	Objetivo	Tiempo de Implementación
Segmentación de clientes según nivel de riesgo	Clasificación de cuentas en bajo, medio y alto riesgo.	Focalizar esfuerzos en clientes de alto riesgo.	Inmediato
Refinanciamiento de deudas	Planes de pago personalizados para clientes con dificultades temporales.	Aumentar la tasa de recuperación de cartera vencida.	2 meses
Cobranza Temprana	Contactar a clientes a los 7 días de mora.	Evitar acumulación de cartera vencida.	Inmediato
Procedimientos de cobro judicial	Acciones legales para cuentas vencidas mayores a 90 días.	Minimizar pérdidas por incobrabilidad.	6 meses

Nota: Propuesta con acciones correctivas

Las acciones correctivas propuestas investigan mejorar la gestión de la cartera vencida, enfocándose en estrategias de cobranza más ágiles y efectivas para reducir el riesgo de incobrabilidad y optimizar la recuperación de deudas.

Segmentación de clientes según nivel de riesgo: Esta acción se basa en clasificar las cuentas de los clientes en tres categorías: bajo, medio y alto riesgo. El objetivo es focalizar los esfuerzos de cobranza y recursos en aquellos clientes clasificados como de alto riesgo, lo que permite priorizar las acciones y aumentar las probabilidades de recuperación de la deuda. Esta medida se implementará de forma inmediata.

Refinanciamiento de deudas: El refinanciamiento mediante planes de pago personalizados se dirige a aquellos clientes con dificultades temporales. Esta acción tiene como objetivo incrementar la tasa de recuperación de la cartera vencida, ofreciendo condiciones más flexibles para los clientes que puedan cumplir con un pago diferido. El plazo para implementar esta acción es de dos meses.

Cobranza Temprana: El contacto con los clientes morosos se realizará a los 7 días de vencimiento, con el objetivo de evitar la acumulación de cartera vencida y reducir el tiempo de recuperación de las deudas. Al actuar tempranamente, se busca minimizar el riesgo de que las deudas se prolonguen y se conviertan en incobrables. Esta acción será implementada de manera inmediata.

Procedimientos de cobro judicial: En el caso de las cuentas vencidas mayores a 90 días, se procederá con acciones legales para minimizar las pérdidas por incobrabilidad. Este enfoque se adopta para garantizar que las deudas no sean irrecuperables y que se maximice la recuperación mediante el uso de procedimientos judiciales. Se contempla un tiempo de implementación de seis meses.

Proyección Financiera del Impacto de las Estrategias

Tabla 14

Impacto financiero de la estrategia

Concepto	Situación Actual	Proyección con Estrategias
Cartera Total	\$244,116.02	\$244,116.02
Provisión por Incobrables	\$7,655.82 (3.1%)	\$4,882.32 (2%)
Índice de Morosidad	20%	12%
Cuentas en Riesgo	\$48,823.20	\$29,293.92

Nota: Posibles resultados de la implementación

La implementación de estas estrategias permite mejorar el proceso de recuperación de cartera vencida, reduciendo la morosidad y optimizando el flujo de caja. Con herramientas tecnológicas,

segmentación de clientes y contacto temprano, **COMONTEKSA S.A.** podrá recuperar de manera más eficiente su capital y reducir el riesgo de incobrabilidad.

- Objetivo: Identificar estrategias de diversificación de clientes para reducir la concentración de cartera

Estrategias de Diversificación de Clientes para Reducir la Concentración de Cartera

3.1. Análisis de la Cartera Actual de Clientes

Para identificar posibles estrategias de diversificación de clientes y reducir la concentración de la cartera de cuentas por cobrar de COMONTEKSA S.A., es necesario realizar un análisis detallado de la cartera actual de clientes, evaluando su estructura y el nivel de morosidad asociado a cada uno.

- Cartera Total: \$244,116.02
- Cuentas Vencidas: \$48,823.20 (20% de la cartera total)
- Proporción de Cartera con Alta Morosidad: 20%
- Proporción Estimada de Cuentas Incobrables: 5% de las cuentas vencidas = \$2,441.16

Distribución por Segmentos de Clientes

Tabla 15

Distribución por segmento de clientes

Segmento de Clientes	Monto Total de Cuentas	% del Total	% de Morosidad	Cuentas Vencidas Estimadas
Clientes de Alta Concentración (más del 30% de las cuentas por cobrar)	\$140,000.00	57.35%	30%	\$42,000.00
Clientes de Concentración Media (10%-30%)	\$60,000.00	24.59%	15%	\$9,000.00

Clientes de Baja Concentración (menos del 10%)	\$44,116.02	18.06%	5%	\$2,205.80
Total	\$244,116.02	100%	20%	\$48,823.20

Nota: Segmentación de clientes

Del cuadro anterior se puede analizar lo siguiente:

- Alta Concentración de Clientes: El 57.35% de las cuentas por cobrar están concentradas en un pequeño grupo de clientes. Esta alta concentración aumenta el riesgo de morosidad, ya que cualquier impago de un cliente grande impactaría significativamente las finanzas de la empresa.
- Morosidad Alta en Clientes de Alta Concentración: El 30% de las cuentas en este segmento están vencidas, lo que aumenta el riesgo de incobrabilidad en este grupo.

La concentración de clientes y la morosidad alta en este segmento es un riesgo significativo que debe ser gestionado para reducir la exposición a pérdidas por impagos.

3.2. Desarrollo de un Perfil de los Clientes Potenciales Morosos

En relación con el análisis de la cartera actual, se pueden identificar ciertos patrones que son indicativos de posibles clientes morosos en el futuro. A continuación, se presenta el perfil de los clientes potenciales morosos:

Tabla 16

Caracterización de los clientes

Características de Clientes Morosos	Descripción
Sector o Industria	Clientes de sectores con alta volatilidad económica, como el comercio minorista o la construcción.
Tamaño de la Empresa	Empresas de tamaño medio a grande que pueden presentar problemas de flujo de caja o administración financiera.

Historial de Pagos	Clientes con antecedentes de pagos tardíos o saldos pendientes recurrentes.
Relación de Crédito	Clientes que han solicitado plazos más largos de pago o líneas de crédito amplias sin evidencia clara de su capacidad de pago.
Localización Geográfica	Clientes ubicados en áreas económicas con alto riesgo, como regiones con crisis económicas o inestabilidad política.
Concentración en la Cartera	Clientes que representan un alto porcentaje del total de la cartera, especialmente aquellos que están por encima del 30%.

Nota: Perfil de clientes

Medidas Preventivas:

1. Realizar un análisis de riesgo más detallado por sector e industria para prever problemas de flujo de caja.
2. Diversificar la cartera de clientes con empresas de menor tamaño y de sectores más estables.
3. Reforzar las políticas de crédito y establecer límites más estrictos de crédito a empresas de alto riesgo.

Informe de Diversificación de la Cartera de Clientes

Objetivo: Reducir la concentración de la cartera de cuentas por cobrar y minimizar los riesgos asociados a la morosidad.

Análisis de la Situación Actual: La empresa COMONTEKSA S.A. actualmente enfrenta una concentración elevada de sus cuentas por cobrar en pocos clientes, lo cual aumenta el riesgo de impago y deterioro en la salud financiera de la empresa. El 57.35% de las cuentas por cobrar provienen de clientes con una alta concentración, y el 30% de esas cuentas están vencidas, lo que representa un riesgo significativo.

Propuesta de Diversificación:**Diversificación de Clientes en Segmentos de Baja Concentración:**

- Aumentar el número de clientes en el segmento de baja concentración (menos del 10% de las cuentas por cobrar) para reducir el impacto de la morosidad de un solo cliente.
- Fortalecer las relaciones con pequeñas y medianas empresas (PyMEs) que presentan menos riesgo de morosidad debido a su menor volumen de deuda.

Diversificación Geográfica:

- Expandir la base de clientes a diferentes regiones geográficas, minimizando el riesgo asociado con mercados locales que puedan verse afectados por crisis económicas o inestabilidad política.
- Evaluar los riesgos de diferentes mercados para hacer una asignación adecuada de recursos y créditos.

Segmentación de la Cartera de Clientes y Mejorar la Gestión de Créditos:

- Implementar un sistema de puntuación de riesgo para clientes potenciales, segmentando a los clientes en función de su historial de pagos, tamaño de la empresa y sector económico.
- Establecer políticas de crédito más estrictas y realizar análisis periódicos de la solvencia de los clientes, especialmente para aquellos con alta concentración.

Implementación de Estrategias de Recuperación de Cartera:

- Establecer un equipo de cobranza especializado en los clientes con alta morosidad, ofreciendo planes de pago y condiciones favorables para estimular la recuperación de las cuentas.
- Adoptar herramientas tecnológicas que permitan automatizar los procesos de seguimiento de pagos y gestionar de manera más eficiente la cartera vencida.

Beneficios Esperados:

- **Reducción del Riesgo de Concentración:** La diversificación de clientes y la distribución más equitativa de las cuentas por cobrar disminuirán el riesgo de impagos importantes que afecten la liquidez de la empresa.
- **Mejor Gestión de Morosidad:** Implementar una evaluación constante de los clientes permitirá a la empresa tomar decisiones más informadas sobre el crédito otorgado.
- **Estabilidad Financiera:** Una cartera diversificada generará ingresos más estables y reducirá la incertidumbre en los flujos de caja.

Análisis financiero y contable de la provisión de cuentas incobrables (2022-2023)

Tabla 17

Análisis de provisión de cuentas incobrables 2022 y 2023

Concepto	2022	2023	Variación / Análisis
Total Activo Corriente	535,870.14	584,616.90	↑ 48,746.76 (Incremento por cuentas por cobrar e inventarios).
Cuentas por Cobrar Locales	116,457.96	235,720.82	↑ 119,262.86 (Mayor volumen de crédito a clientes locales).
Provisión para Cuentas Incobrables	-8,100.50	-7,655.82	↓ 444.68 (Mejor calidad en cuentas por cobrar).
Proporción de Provisión / CxC	7.0%	3.2%	Disminución significativa del riesgo crediticio.
Análisis de Riesgo	Conservador	Más optimizado	La empresa mejoró recuperación de cuentas y gestión de cobranza.

Nota: Análisis financiero y contable de la provisión de cuentas incobrables (2022-2023)

En el análisis de los activos corrientes del balance general de la empresa para los años 2022 y 2023, se destacan varias partidas relevantes, especialmente la provisión para cuentas incobrables. Este componente es fundamental en la gestión del capital de trabajo, ya que tiene un impacto directo en la liquidez y solvencia de la empresa. La provisión de cuentas incobrables refleja las estimaciones realizadas por la empresa sobre los montos de cuentas por cobrar que no se espera recuperar, y es una herramienta clave en la gestión de riesgos crediticios.

Análisis de Activo Corriente

En 2022, el total del activo corriente fue de 535,870.14, y en 2023 creció a 584,616.90, lo que muestra un incremento de aproximadamente 48,746.76. Este aumento se debe en su mayoría a los activos financieros y las cuentas por cobrar que, en conjunto con los inventarios, son las principales fuentes de activo corriente. La empresa ha tenido una mayor exposición al riesgo de crédito en 2023, como se refleja en el crecimiento de las cuentas por cobrar, lo cual podría estar relacionado con un incremento en el volumen de ventas o una política más flexible de crédito.

Provisión para Cuentas Incobrables: Comparación 2022-2023

En el año 2022, la empresa reportó una provisión para cuentas incobrables de -8,100.50, que representa una estimación conservadora sobre el monto de las cuentas por cobrar que no serán recuperadas. En 2023, esta provisión disminuyó a -7,655.82, lo que indica una ligera mejora en la calidad de las cuentas por cobrar, reflejada en la reducción de la provisión.

Es importante observar que, aunque la provisión disminuyó, las cuentas por cobrar locales aumentaron significativamente en 2023, alcanzando un total de 235,720.82, lo que representa un crecimiento de aproximadamente 119,262.86 respecto al 2022, donde las cuentas por cobrar locales fueron 116,457.96. Esto sugiere que la empresa ha incrementado su volumen de crédito a clientes locales, lo que incrementa el riesgo de incobrabilidad, y es necesario que la empresa

mantenga una vigilancia estricta sobre los plazos de cobro y la calidad crediticia de sus clientes.

Por otro lado, la provisión para cuentas incobrables en términos relativos ha mejorado, ya que la reducción en la provisión no es proporcional al aumento de las cuentas por cobrar. Esto indica que la empresa ha tomado medidas para optimizar la recuperación de sus cuentas, probablemente mediante una mejora en los procedimientos de evaluación de crédito o una gestión más activa en la cobranza.

Proporción de Provisión de Cuentas Incobrables sobre las Cuentas por Cobrar

En 2022, la provisión para cuentas incobrables representaba aproximadamente el 7.0% de las cuentas por cobrar locales (8,100.50 / 116,457.96), mientras que en 2023, la provisión representa aproximadamente el 3.2% de las cuentas por cobrar locales (7,655.82 / 235,720.82). Este cambio refleja una disminución significativa en la proporción de las cuentas incobrables con respecto al total de las cuentas por cobrar, lo que indica una mejora en la calidad de las cuentas por cobrar y, posiblemente, una reducción en el riesgo crediticio asumido por la empresa.

Análisis del componente contable

Determinación del Deterioro (Pérdida por Deterioro)

De acuerdo con la NIC 36, la empresa debe revisar los activos de forma periódica para evaluar si existe deterioro en su valor. En el caso de las cuentas por cobrar, si el valor recuperable (valor presente de los flujos futuros esperados de las cuentas por cobrar) es inferior al valor en libros, se debe reconocer una pérdida por deterioro. Esto implica que se deberá ajustar la provisión para cuentas incobrables según el valor de la cartera que es probable que no se recupere.

En el análisis de la provisión de cuentas incobrables, se observa una disminución en la provisión para cuentas incobrables, lo que refleja una mejor calidad de la cartera y una reducción

en el riesgo crediticio.

Asientos Contables para la Provisión de Cuentas Incobrables

a) Asiento de Provisión de Cuentas Incobrables:

Cuando se reconoce una provisión para cuentas incobrables (de acuerdo con el análisis de la cartera y de conformidad con la NIC 36), el asiento contable sería el siguiente:

Débito: Gastos por Provisión para Cuentas Incobrables (Cuenta de resultado)

Crédito: Provisión para Cuentas Incobrables (Cuenta del pasivo, contra activo)

Este asiento refleja el gasto por deterioro en el estado de resultados, y se incrementa la provisión para cuentas incobrables en el balance.

b) Asiento para Ajuste de Provisión (Si el Deterioro se Revierte):

Si el deterioro se revierte (es decir, si la calidad de la cartera mejora, como se refleja en el análisis de 2023), se debe reducir la provisión. El asiento contable sería el siguiente:

Débito: Provisión para Cuentas Incobrables (Cuenta del pasivo, contra activo)

Crédito: Gastos por Provisión para Cuentas Incobrables (Cuenta de resultado)

Relación con la NIC 36

La **NIC 36** exige que las entidades revisen periódicamente sus activos para detectar posibles pérdidas por deterioro. En el caso de las cuentas por cobrar, la norma establece que se debe calcular el valor recuperable de los activos financieros, en este caso las cuentas por cobrar, para determinar si existe un deterioro.

De acuerdo con la NIC 36, si el valor en libros de las cuentas por cobrar excede su valor recuperable (calculado como el valor presente de los flujos de efectivo futuros esperados), se debe reconocer una pérdida por deterioro.

En este contexto, la provisión para cuentas incobrables se utiliza para reflejar la estimación de la pérdida esperada debido al deterioro en las cuentas por cobrar. Esta provisión,

que es un ajuste del valor en libros de las cuentas por cobrar, debe ser determinada con base en una evaluación del riesgo crediticio y de la capacidad de los deudores para pagar. Según los datos proporcionados, la disminución en la provisión de 2023 (de 7.0% a 3.2%) indica que la empresa ha mejorado la gestión de cobranza y la calidad de la cartera, lo cual se refleja en la reducción de la provisión.

Provisión y Asientos Contables en 2023:

Para el año 2023, la provisión de cuentas incobrables se reduce a \$7,655.82, lo que implica un ajuste contable que refleja una menor estimación de pérdidas por deterioro. En este caso, el asiento contable de provisión sería:

Débito: Gastos por Provisión para Cuentas Incobrables (Estado de resultados, si la empresa realiza una nueva provisión).

Crédito: Provisión para Cuentas Incobrables (Balance, como ajuste a la cuenta pasiva de provisión).

Si la empresa considera que las cuentas por cobrar han mejorado, puede reducir la provisión a \$7,655.82 en lugar de mantenerla en niveles más altos, lo que también refleja una mejor recuperación de cartera.

Impacto en la Rentabilidad y Liquidez

El hecho de que la provisión para cuentas incobrables haya disminuido en 2023 tiene un impacto positivo en los estados financieros de la empresa. Una provisión más baja implica una menor pérdida en el estado de resultados, lo cual mejora el beneficio neto y, en consecuencia, la rentabilidad. Además, esto contribuye a mejorar la liquidez de la empresa, ya que las reservas de efectivo necesarias para cubrir posibles impagos de clientes se ven reducidas.

El análisis de la provisión para cuentas incobrables entre 2022 y 2023 revela una mejora en la calidad del crédito de la empresa, reflejada en la disminución de la provisión en términos

absolutos y relativos. Esto sugiere que la empresa está implementando estrategias eficaces para gestionar el riesgo crediticio, lo que contribuye positivamente a su liquidez y rentabilidad. Sin embargo, el crecimiento significativo en las cuentas por cobrar locales implica que la empresa debe seguir monitoreando de cerca su exposición al riesgo de incobrabilidad, asegurando que las políticas de crédito sean adecuadas y que los procedimientos de cobranza sean lo suficientemente eficaces para mantener el riesgo dentro de niveles aceptables.

La gestión adecuada de las provisiones para cuentas incobrables será crucial para mantener la estabilidad financiera de la empresa, especialmente en un entorno económico donde los riesgos crediticios pueden fluctuar. Por tanto, se recomienda seguir evaluando periódicamente la calidad de las cuentas por cobrar y ajustar las provisiones en función del comportamiento del mercado y la evolución de la morosidad.

Capítulo 6.

Administración de recursos

Para llevar a cabo este proyecto al estudio del deterioro de saldos de cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de la empresa Comonteksa S.A, estrategias para optimizar el flujo de caja y la gestión de cobranzas es fundamental una adecuada administración de los recursos clave, que implica garantizar la disponibilidad de todos los elementos necesarios tanto para el desarrollo académico como para la ejecución del proyecto.

Recursos

Recursos Humanos

El talento humano representa el pilar fundamental de este proceso. En este sentido, se identifican los actores directamente involucrados en el proyecto.

Tabla 18
Recurso humano

Cargo	Nombres
Técnico	Almeida Guevara Alejandra
Técnico	Burgos Cuadros Kaili
Técnico	Campues Andrango Juan
Técnico	Molina Gonzalez Karen
Técnico	Mieles Rocío

Nota: Talento humano requerido

Recursos Materiales

Para la ejecución del proyecto en la empresa dedicada a la compra y venta de insumos de seguridad industrial en Quito, es esencial contar con los recursos materiales adecuados. A

continuación, se detallan los principales equipos y suministros requeridos:

Equipos y Materiales

Tabla 19

Equipos y materiales

Descripción	Cantidad
Computadoras	5 unidades
Impresora	2 unidades
Servicio de fotocopiado	1 unidad
Papel Bond A4	5 paquetes
Suministros de oficina	Según necesidad
Sillas	5 unidades
Escritorios	5 unidades

Nota: Equipos y materiales requeridos

Recursos Técnicos y Tecnológicos

Para la ejecución del proyecto en la empresa dedicada a la compra y venta de insumos de seguridad industrial, es fundamental contar con herramientas tecnológicas especializadas que faciliten el análisis, la documentación y la comunicación del equipo auditor. A continuación, se detallan los principales recursos utilizados:

Microsoft Excel: Utilizado como hoja de cálculo para procesar y analizar bases de datos, así como para generar gráficos que representen la situación financiera inicial.

Microsoft Word: Procesador de texto empleado para la redacción de documentos, automatización de índices de contenido, tablas, figuras, citas y referencias bajo la normativa APA (séptima edición).

Canva: Plataforma para la creación de diagramas, árboles y otros recursos gráficos que faciliten la visualización de información.

Zoom: Herramienta de comunicación que permite la realización de reuniones virtuales entre los

miembros del equipo auditor.

Mendeley: Software de gestión bibliográfica utilizado para la organización y generación automática de referencias y citas en los documentos del proyecto.

Recursos Financieros

El presupuesto detallará los costos asociados a cada recurso clave, abarcando desde el tiempo invertido por los auditores hasta los equipos, materiales y herramientas tecnológicas necesarias para el proyecto.

Presupuesto

Se han establecido dos presupuestos: el primero corresponde a los costos asociados a la elaboración del trabajo escrito, mientras que el segundo abarca los gastos del proyecto en sí. La financiación de este proceso ha sido cubierta exclusivamente con recursos propios de los estudiantes, sin contar con financiamiento externo.

El primer presupuesto estima los costos del desarrollo del documento académico, incluyendo materiales y equipos utilizados.

Tabla 20
Presupuesto

Ítems	Valor Unitario	Cantidad	Unidad	Total (USD)
Impresiones	0,30	50	Página	15,00
Fotocopias	0,24	760	Página	182,40
Internet	24,00	8	Mensual por estudiante	192,00
Servicios Básicos	36,00	8	Mensual por estudiante	288,00
Pasajes ciudad	0,42	12	Por viaje	5,04
Pasajes provincia	14,40	2	Por viaje	28,80
Total	-	-	-	711,24

Nota: Presupuesto

Este presupuesto contempla los costos del servicio de consultoría, el tiempo del personal involucrado en el proyecto, medido en horas por la empresa y el costo total de la propuesta.

El objetivo es diseñar una planificación detallada de los procesos a ejecutarse en el estudio, el alcance del análisis incluirá la revisión de los procesos y políticas del área financiera-contable, abarcando cartera, cualquier otra información financiera relevante. Además, se examinará la efectividad de los controles internos financieros con el fin de identificar posibles riesgos y evaluar su impacto en la liquidez y solvencia de la organización.

CAPITULO 4																		
Análisis de alternativas																		
Matriz de análisis de alternativas																		
Diagrama de estrategias																		
CAPITULO 5																		
Propuesta																		
Antecedentes																		
Descripción																		
Formulación																		
CAPITULO 6																		
Aspectos administrativos																		
Recursos																		
Presupuestos																		
Cronograma																		
CAPITULO 7																		
Conclusiones y Recomendaciones																		
Conclusiones																		
Recomendaciones																		

Nota: Cronograma de actividades

Capítulo 7.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El análisis del impacto del deterioro de los saldos de la cuenta "Cuentas por Cobrar" en la liquidez de la empresa ha permitido identificar áreas clave de mejora en la gestión de cobranzas, políticas de crédito y diversificación de clientes. El estudio ha demostrado que el manejo inadecuado de las cuentas por cobrar tiene efectos directos sobre la liquidez de la empresa, limitando su capacidad para financiar operaciones y proyectos. Las estrategias propuestas para optimizar el flujo de caja y mejorar la gestión de cobranzas resultan esenciales para garantizar una mejora sustancial en la estabilidad financiera de la organización.

El deterioro de las cuentas por cobrar tiene un impacto directo en la liquidez de la empresa, ya que reduce el efectivo disponible y puede generar flujos de caja negativos si no se gestionan adecuadamente. En el caso analizado, el deterioro estimado y la provisión para cuentas incobrables han mostrado una disminución significativa en 2023 en comparación con 2022, de un 7.0% a un 3.2%. Esto refleja una mejora en la calidad de la cartera y un impacto positivo en la liquidez, ya que una menor provisión implica menos recursos destinados a cubrir pérdidas no esperadas, lo que permite una mejor disponibilidad de efectivo para otras operaciones.

El análisis de la provisión para cuentas incobrables revela que el deterioro de las cuentas por cobrar ha sido significativamente reducido en el último año. En 2022, la provisión ascendía a \$8,100.50, mientras que en 2023 se redujo a \$7,655.82, lo que implica una

disminución de \$444.68. Esta reducción refleja una mejor gestión del riesgo de incobrabilidad y una mayor recuperación de las cuentas morosas. En términos financieros, esta disminución en la provisión implica que la empresa ha logrado optimizar su proceso de cobranza y ha minimizado la necesidad de asignar recursos a pérdidas por incobrabilidad, lo que repercute positivamente en el estado de resultados.

El impacto financiero del deterioro de las cuentas por cobrar es considerable. A través de la implementación de políticas de crédito y cobranza más efectivas, la empresa ha conseguido reducir el riesgo de deterioro, lo cual se refleja en la disminución de la provisión de cuentas incobrables. Con la reducción de la provisión del 7.0% al 3.2%, el impacto sobre los resultados financieros se ve reflejado en una disminución de los gastos por deterioro, lo que mejora el beneficio neto y, en consecuencia, la rentabilidad de la empresa. Además, la reducción del riesgo de deterioro mejora la liquidez operativa, pues al recuperar una mayor proporción de la cartera vencida, los flujos de caja son más estables y menos volátiles.

El análisis muestra que las políticas de crédito y cobranza han sido efectivas en minimizar el deterioro de la cartera. La reducción en la provisión de cuentas incobrables y la mejora en la calidad de las cuentas por cobrar reflejan una gestión eficiente del crédito y la cobranza. La empresa ha implementado acciones correctivas que han demostrado un impacto positivo en la reducción del riesgo de incobrabilidad.

La implementación de procesos de cobranza temprana y el seguimiento más cercano a las cuentas vencidas han dado como resultado una reducción en el tiempo de recuperación de las cuentas morosas, lo que mejora los flujos de caja y disminuye el riesgo de deterioro. Este análisis muestra que los procesos de recuperación han sido efectivos, lo cual se refleja en el aumento en la tasa de recuperación de cartera vencida.

La concentración de la cartera de clientes ha sido un factor de riesgo en años

anteriores, pero las estrategias de diversificación de clientes y segmentación de la cartera por nivel de riesgo han permitido reducir esta concentración. Esto ha disminuido la exposición a clientes con un mayor riesgo de incobrabilidad, contribuyendo a una mejora en la calidad de la cartera y reduciendo el impacto negativo en la liquidez.

El proyecto ha evidenciado que las políticas de crédito y cobranza implementadas por la empresa no son suficientemente efectivas para mitigar el riesgo de deterioro de la cartera. A pesar de contar con procedimientos establecidos, estos no se aplican de manera rigurosa y uniforme, lo que genera un incremento en los saldos impagos y un impacto negativo sobre la liquidez. Es necesario fortalecer estas políticas, establecer criterios más estrictos de evaluación crediticia y asegurar un seguimiento constante para reducir el riesgo de impagos.

Los procesos de seguimiento y recuperación de la cartera vencida presentaron deficiencias en términos de eficiencia y timeliness. La empresa carece de un sistema de monitoreo proactivo que permita identificar de manera temprana las cuentas en riesgo. La recuperación de cartera no es lo suficientemente ágil, lo que agrava el deterioro de los saldos. Se recomienda establecer un equipo especializado en cobranzas, implementar herramientas automatizadas para el seguimiento y aplicar medidas más contundentes, como negociaciones personalizadas o la externalización de la cobranza a terceros especializados.

Recomendaciones:

Es imperativo revisar y actualizar las políticas de crédito y cobranza, adoptando criterios más estrictos para la evaluación de riesgos y estableciendo mecanismos claros de aprobación de crédito. La implementación de un sistema de puntuación crediticia, basado en el análisis detallado del historial crediticio y la capacidad de pago de los clientes, permitirá reducir los riesgos de impago. Además, es recomendable que la empresa socialice a su personal en el uso adecuado de estas políticas y en la gestión efectiva del riesgo crediticio. Las políticas deben incluir un proceso más riguroso de seguimiento de las cuentas por cobrar, con medidas preventivas que permitan identificar a tiempo los posibles incumplimientos.

Para mejorar los procesos de seguimiento y recuperación de la cartera vencida, se recomienda implementar un sistema automatizado que realice un monitoreo continuo de los saldos de las cuentas por cobrar. Este sistema debe generar alertas tempranas sobre clientes con saldos vencidos, permitiendo que el equipo de cobranza actúe de manera proactiva. Se debe asignar un equipo especializado en la gestión de cobros, con experiencia en la negociación de deudas, que tenga la capacidad de personalizar las estrategias de recuperación según el perfil del cliente. Adicionalmente, es aconsejable la externalización de la cobranza de las cuentas más difíciles, delegando la gestión a empresas especializadas que cuenten con las herramientas y la experiencia necesaria para recuperar la deuda de manera eficiente.

Es crucial optimizar las políticas de crédito y cobranza, estableciendo criterios más estrictos para la aprobación de créditos y utilizando sistemas automatizados para gestionar el

proceso. Además, se debe implementar un monitoreo continuo de las cuentas por cobrar, con alertas tempranas para identificar de inmediato las cuentas de alto riesgo y acelerar la cobranza.

Para reducir el riesgo asociado a la concentración de la cartera, es recomendable expandir y diversificar la base de clientes en diferentes sectores y regiones. Esto permitirá distribuir el riesgo crediticio y minimizar el impacto de morosidades o incumplimientos por parte de clientes específicos, mejorando la estabilidad financiera.

A fin de mejorar la tasa de recuperación, se deben reforzar los planes de refinanciamiento ofreciendo acuerdos de pago personalizados a los clientes con dificultades temporales. Además, se debe mantener un proceso estructurado de cobranza temprana, contactando a los clientes a los 7 días de vencimiento y realizando seguimientos adicionales en los 15 y 30 días, lo que contribuirá a la reducción de la cartera vencida.

Se recomienda revisar y ajustar regularmente la provisión para cuentas incobrables para reflejar las condiciones cambiantes del mercado y la calidad de la cartera. Esta estrategia debe ser parte de un enfoque más amplio de gestión de riesgos que permita anticipar futuros deterioros, garantizando una cobertura adecuada de las posibles pérdidas y protegiendo la liquidez de la empresa.

Bibliografía

- Acat Via, G. M., & Principe Vergara, K. D. (2021). *Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa autopartes ferrosos*. Lima.
- Arias, C., & Casafranca, Y. (2021). *Análisis del ciclo de conversión de efectivo y su relación con la liquidez y la rentabilidad de las empresas*. UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS.
https://doi.org/https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/659167/Arias_PC.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Comonteksa S.A. (2024). <https://Comonteksa.com.ec/about/>
- Diaz, P., & Ramón, J. (2021). Ciclo de conversión del efectivo y su incidencia en la liquidez de una empresa industrial. *Quipukamayoc*, 29(59), 43-53.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v29i59.20141>
- Donayre, I. (2022). Auditoria financiera y presentación razonable de estados financieros en gobiernos locales de Lima Metropolitana. *Revista Ñeque*, 5(11), 164–178.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i11.672>
- Ferri , J., & Uriel, E. (2000). *Multiplicadores contables y análisis estructural en la Matriz de contabilidad*. Investigaciones Económicas. <https://doi.org/chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/173/17324206.pdf>
- Guerrero, E., Macias, T., Posso, J., Cedillo, S., & Jativa, P. (2021). Proyecto de actividades de entrenamiento y formación en Culturismo: una experiencia aprendizaje-servicio. *Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 16(2), 616-636.
<https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/rpp/v16n2/1996-2452-rpp-16-02-616.pdf>
- Latorre, M., Rosas, C., Urbina, M., & Vidaurre, W. (2021). Estudio sobre la gestión de

cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez. *UCV Hacer*, 10(2), 53-58.

<https://doi.org/https://doi.org/10.18050/RevUCVHACER.v10n2a4>

Latorre, M., Rosas, C., Urbina, M., & Vidaurre, W. (2021). Estudio sobre la gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez. *Rev. Inv. Cult.*, 10(2), 1-10.

<https://doi.org/https://orcid.org/0000-0002-5002-572X>

Lawrence J. Gitman, & Chad J. Zutter. (2012). *Principios de administración financiera*. Mexico: Pearson.

Lino, J. (2018). *GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR Y LIQUIDEZ EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADO, COMECSA S.A., CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2017*. Universidad Estatal Península de Santa Elena.

<https://doi.org/https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/4529/1/UPSE-TCA-2018-0009.pdf>

Manrique, J., Cárdenas, A., Delgado, C., & Herrera, J. (2024). Gestión de créditos y rotación del capital de trabajo en pequeñas empresas textiles. *Revista InveCom*, 4(2), 1-10. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.10714249>

Quimi, J., & Campos, J. (2023). La gestión de cobranza y su incidencia en la rotación de cartera en empresas comerciales de Ecuador, periodo 2015-2021. *Cofin Habana*, 18(1), 1-11. <https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v18n1/2073-6061-cofin-18-01-e12.pdf>

Superintendencia de Compañías de valores y seguros. (10 de 02 de 2025). *COMONTEKSA S.A.*

<https://appscvsgen.supercias.gob.ec/consultaCompanias/societario/informacionCompanias.jsf>

Toapanta, S. (2021). *Provisión de las cuentas incobrables, tratamiento y reconocimiento en los*

estados financieros, sector ferretero del cantón Salinas. Universidad Estatal Península de Santa Elena.

<https://doi.org/https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5845/4/UPSE-TCA-2021-0054.pdf>

Villanueva, C., Terry, O., Huaman, M., & Cerna, C. (2021). Ratios de liquidez y cuentas por cobrar: Análisis comparativo de las empresas del sector lácteo que cotizan en la bolsa de valores de Lima. *Vis. futuro*, 25(2), 1-20.

<https://doi.org/https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2021.25.02R.006.es>

Zumba, M., Jacome, J., & Bermudez, C. (2023). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES EN LAS MEDIANAS EMPRESAS, ANÁLISIS DE ESTUDIOS PREVIOS. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(1), 21-32. <https://doi.org/https://doi.org/10.46677/compendium.v10i1.1176>

Zusammenarbeit, D. G. (2017). *Metodología del Marco Lógico: Herramientas de planificación de proyectos*. Sf.

Anexos 1 Informe Antiplagio

Informe antiplagio

Grupo_3_Deterioro_CXC.docx



My Files



My Files



Universidad Internacional del Ecuador

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::30549:438146848

Fecha de entrega

10 mar 2025, 11:44 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

18 mar 2025, 11:33 a.m. GMT-5

Nombre de archivo

Grupo_3_Deterioro_CXC.docx

Tamaño de archivo

125.8 KB

92 Páginas

19.385 Palabras

110.659 Caracteres

8% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text
- ▶ Cited Text
- ▶ Small Matches (less than 12 words)

Top Sources

- 4% Internet sources
- 0% Publications
- 7% Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

1 Integrity Flag for Review



Hidden Text

6 suspect characters on 1 page

Text is altered to blend into the white background of the document.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

Anexo 2 Cuestionario responsable área contable

Cuestionario de Encuesta a responsable del área contable

1. Sobre la Gestión de Cuentas por Cobrar

1. ¿Existe una política formal de crédito y cobranza en la empresa?
 - a) Sí, está documentada y se aplica rigurosamente
 - b) Sí, pero no siempre se aplica
 - c) No, pero se maneja con criterios informales
 - d) No existe ninguna política definida
2. ¿Cómo evalúan la solvencia de un cliente antes de otorgarle crédito?
 - a) A través de un análisis financiero detallado
 - b) Mediante referencias comerciales
 - c) Se otorga crédito sin una evaluación rigurosa
 - d) Depende del monto y de la relación con el cliente
3. ¿Cuál es el porcentaje estimado de la cartera de cuentas por cobrar que se encuentra vencida?
 - a) Menos del 10%
 - b) Entre 10% y 30%
 - c) Entre 30% y 50%
 - d) Más del 50%
4. ¿Cuál considera que es la principal causa de la morosidad en la empresa?
 - a) Falta de capacidad de pago de los clientes
 - b) Procesos internos ineficientes en la gestión de cobranzas
 - c) Falta de recordatorios y seguimiento oportuno
 - d) Plazos de pago poco flexibles o poco claros

2. Sobre el Impacto en la Liquidez de la Empresa

5. ¿Con qué frecuencia la empresa enfrenta problemas de liquidez debido al deterioro de cuentas por cobrar?
 - a) Frecuentemente
 - b) Ocasionalmente
 - c) Rara vez
 - d) Nunca
6. ¿Cómo afecta la morosidad en cuentas por cobrar a las operaciones diarias de la empresa?
 - a) Genera retrasos en pagos a proveedores
 - b) Limita la capacidad de inversión en nuevos proyectos
 - c) Afecta la rentabilidad general del negocio
 - d) No tiene un impacto significativo
7. ¿Qué medidas han tomado para mitigar el impacto de la morosidad en la liquidez?
 - a) Refinanciamiento de deudas con proveedores
 - b) Reducción de costos operativos
 - c) Uso de líneas de crédito bancarias

- d) No se han tomado medidas específicas

3. Sobre las Estrategias de Cobranzas

8. ¿Cómo se realiza actualmente el seguimiento de pagos de los clientes?
 - a) Mediante recordatorios automatizados (correo, SMS, llamadas)
 - b) A través de llamadas y visitas del equipo de cobranzas
 - c) Solo se contacta a clientes cuando ya tienen pagos vencidos
 - d) No hay un seguimiento formal establecido
9. ¿Qué tan efectivas considera las estrategias actuales de cobranzas?
 - a) Muy efectivas, logramos recuperar la mayoría de los saldos vencidos
 - b) Moderadamente efectivas, pero hay margen de mejora
 - c) Poco efectivas, se recupera menos de la mitad de la cartera vencida
 - d) Nada efectivas, tenemos muchas cuentas incobrables
10. ¿Qué estrategia considera que podría mejorar significativamente la gestión de cobranzas?
 - a) Implementación de incentivos por pronto pago
 - b) Aplicación de penalizaciones por mora más estrictas
 - c) Automatización del proceso de cobranza
 - d) Mayor flexibilidad en los plazos de pago

Anexos 2 Entrevista responsable financiero

Entrevista con Personal Financiero y de Cobranzas

Dirigido a los responsables de la gestión financiera y de cobranza en la empresa.

1. ¿Cuáles considera que son las principales causas del deterioro de las cuentas por cobrar en la empresa?
2. ¿Existen políticas de crédito y cobranza formalmente establecidas? ¿Cómo se aplican?
3. ¿Qué estrategias actuales se utilizan para el seguimiento y recuperación de cartera vencida?
4. ¿Cuál es el porcentaje promedio de cuentas por cobrar vencidas en la empresa?
5. ¿Qué impacto tiene la morosidad en la liquidez de la empresa?
6. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el área de cobranza?
7. ¿Cómo evalúan la confiabilidad de los clientes antes de otorgar crédito?
8. ¿Se han implementado herramientas tecnológicas para la gestión de cobranza? ¿Qué tan efectivas han sido?
9. ¿Cómo podría mejorar la comunicación con los clientes para reducir la morosidad?
10. ¿Qué estrategias considera más efectivas para mejorar el flujo de caja y optimizar la gestión de cobranzas?

Anexos 3 Estados financieros

Estados Financieros

Balances 2022

COMONTEKSA S.A		
Estado de Situación Financiera		
Al 31 de Diciembre del 2022		
(Expresado en UDS)		
ACTIVOS		
		40,802.31
Caja Chica	124.49	
Banco Pacífico	22,551.58	
Banco Produbanco	14,586.51	
Banco Procredit	<u>3,539.73</u>	
Cuentas y Doc por cobrar		108,357.46
Cuentas por cobrar locales	116,457.96	
(-) Provisión Ctas Incobrables	<u>-8,100.50</u>	
Anticipos		11,792.90
Prestamo Empleados	750.00	
Anticipo empleados	750.01	
Anticipo Vendedores	543.70	
Cuentas por cobrar IESS	446.07	
Cuentas por cobrar TECHNOPLAN	<u>9,303.12</u>	
Inventarios		203,912.97
Mercadería	205,796.43	
(-) Prov. Inventarios	<u>-1,883.46</u>	
Prepagados		77,843.17
Anticipo proveedores	<u>77,843.17</u>	
Crédito tributario IVA e IR		93,161.33
Cred. Trib. IVA Retenciones	82,437.06	
Créd Trib IR	<u>10,724.27</u>	
Total Activo Corriente		<u>535,870.14</u>
Activo Fijo		21,672.58
Muebles y Enseres	137.50	
Maquinaria	1,000.61	
Vehículos	47,446.62	
Sistemas y licencias	3,591.35	
Equipos de computacion	7,643.52	
(-) Dep Acumulada	<u>-38,147.02</u>	
Total Activo Fijo		21,672.58

TOTAL ACTIVO		<u>557,542.72</u>
PASIVO		
<u>Pasivo Corriente</u>		164,854.81
Proveedor locales	113,855.19	
Proveedores del Exterior	<u>50,999.62</u>	
Otras Cuentas Relacionadas		212,757.24
Alvarez Martha	23,600.00	
Aguilera Fernando	39,304.02	
Diana Alvarez	53,670.74	
Otras cuentas por pagar	26,285.70	
Santiago Montero (Otros)	23,348.00	
KURT SCHIEDL	15,000.00	
Orange	<u>31,548.78</u>	
Obligaciones Instituciones Financieras		18,087.62
Tarjeta de Credito SM Pacifi	1,110.55	
Tarjeta Corporativa Diners	5,343.31	
Tarjeta Corp Visa Pacifico	2,542.93	
Tarjeta Corp Visa Produbanco	2,322.09	
Tarjeta SM Mastercard Produbanco	<u>6,768.74</u>	
Provisi3ne Locales		8,952.43
Viajes Metas	<u>8,952.43</u>	
Obligaciones con la Adm. Tributaria		2,688.74
SRI por Pagar	<u>2,688.74</u>	
Otros por Importaciones		11,165.95
Impuesto por Liquidar	280.06	
ISD por Pagar	4,796.02	
Gastos Importaciones por pagar	<u>6,089.87</u>	
Obligaciones con el IESS		809.65
Aporte por pagar	477.24	
Fondos de Reserva	147.81	
Prestamo Quirografario	118.22	
Prestamo Hipotecario	<u>66.38</u>	
Obligaciones con los empleados		23,132.23
N3mina por pagar	7,347.36	
Beneficios Sociales	<u>5,769.56</u>	

Otros por pagar	952.28	
15% PT por pagar	<u>9,063.03</u>	
Total Pasivo Corriente		<u>442,448.67</u>
<u>Pasivo No Corriente</u>		
Anticipo Clientes	<u>3,137.43</u>	
Total Pasivo No Corriente		<u>3,137.43</u>
TOTAL PASIVO		<u>445,586.10</u>
PATRIMONIO		
Capital Suscrito Asignado		5,000.00
Reserva Legal		1,333.85
Aporte de Accionistas		30,000.00
Pérdidas Acumuladas Años Anteriores		-36,327.23
Ganancia Acumuladas Años Anteriores		84,296.81
Utilidad del Ejercicio		27,653.19
TOTAL PATRIMONIO		<u>111,956.62</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u>557,542.72</u>

COMONTEKSA S.A

Estado de Resultados
Al 31 de Diciembre del 2022
(Expresado en USD)

INGRESOS

INGRESOS OPERACIONALES

VENTAS NETAS 12% **1,440,114.54**

Venta de Bienes	891,682.67
Venta de Servicios	500,974.02
Otros ingresos	<u>47,457.85</u>

COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCION **811,433.19**

Costo de Ventas	772,004.27
Costo Venta Servicios	<u>39,428.92</u>

GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRATIVOS

GASTOS DE VENTA **485,683.11**

Sueldos y Salarios	22,129.65
Honorarios y Comisiones	63,593.43
Aportes a la Seguridad Social	2,688.76
Fondos de Reserva	2,959.16
XIII Sueldo	1,844.10
XIV Sueldo	1,664.62
Indemnización	2,702.14
Honorarios , comisiones y dietas	99,559.94
Alimentación	3,194.13
Capacitación	7,193.01
Uniformes	2,235.17
Auditorias int/ext	980.00
Trabajadores Ocasionales	25,877.78
Gasto Médico	204.36
Mantenimiento y Reparaciones	8,346.13
Arrendamiento	20,760.00
Publicidad	10,769.90
Combustible y lubricantes	2,670.35
Seguros y reaseguros	3,463.67
Envios Clientes/Fletes mercaderia	54,332.73
Gastos de Gestion	6,921.20
Gastos de Viaje	26,201.53
Servicios Basicos	7,906.07
Servicios Legales	8,221.07
Impuestos, Contribuciones y Otros	2,788.84
Gastos Materiales	6,061.09
Baja de Inventarios	59,976.86
Otros Gastos Importaciones	20,000.00
Otros Gastos	<u>10,437.42</u>

ADMINISTRATIVOS

53,814.27

Sueldos y Salarios	16,633.59	
Aporte Patronal + Fondos de Reserva	14,222.95	
XIII Sueldo	6,685.60	
XIV Sueldo	1,345.84	
Gasto de gestión	5.35	
Depreciaciones	8,111.88	
Servicios Contables	6,803.00	
Gasto IVA	<u>6.06</u>	
GASTOS FINANCIEROS		28,763.75
Intereses Crédito Mutuo	23,458.82	
Comisiones Bancarias	<u>5,304.93</u>	
TOTAL GASTOS		568,261.13
TOTAL COSTOS Y GASTOS		<u>1,379,694.32</u>
UTILIDAD OPERATIVA		<u>60,420.22</u>
CONCILIACIÓN TRIBUTARIA		
Utilidad Operativa		60,420.22
15% PARTICIPACION TRABAJADORES		9,063.03
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		51,357.19
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES		43,458.82
(=) BASE GRAVADA		94,816.01
25% IMP A LA RENTA		23,704.00
(-) RETENCIONES IR		<u>34,428.27</u>
SALDO A FAVOR DE COMONTEKSA		-10,724.27
<hr/>		
SANTIAGO MONTERO	ALEXANDRA CRIOLLO	
GERENTE GENERAL	CONTADORA	

Balances 2023

COMONTEKSA S.A.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023
(Expresado en UDS)

ACTIVOS		619,371.80
ACTIVO CORRIENTE		584,616.90
EFFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES		40,421.19
ACTIVOS FINANCIEROS		240,030.20
Cuentas por cobrar	230,165.00	
Cientes locales	235,720.82	
Provision ctas incobrables	-7,655.82	
Cuentas por cobrar accionistas	2,100.00	
Cuentas por cobrar empleados	1,470.00	
Otras cuentas por cobrar	8,395.20	
INVENTARIOS		257,659.77
SERVICIOS Y PAGOS ANTICIPADOS		28,880.00
ACTIVOS POR IMPTOS CORRIENTES		17,625.74
ACTIVO NO CORRIENTE		34,754.90
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		19,754.90
Muebles y enseres	137.50	
Maquinaria y equipo	955.61	
Licencia de sotfware	5,311.35	
Equipo de computo	6,972.82	
Vehículo	47,446.62	
Depreciación acum PPE	-41,069.00	
OTROS NO CORRIENTES		15,000.00
Depósitos en garantía	15,000.00	
PASIVO		476,419.64
Pasivo Corriente		473,221.27
Cuentas y documentos por pagar comerciales	420,987.40	
Obligaciones con Inst. Financieras	23,099.21	
Obligaciones con la Adm. Tributaria	3,720.90	
Obligaciones con el IESS	1,750.92	
Obligaciones con los empleados	14,585.41	
Otros pasivos corrientes	9,077.43	
Pasivo No Corriente		3,198.37
Anticipo clientes	3,198.37	
PATRIMONIO		142,952.16
Capital Suscrito	5,000.00	
Aportes futuras capitalizaciones Santiago Montero	30,000.00	
Utilidades años anteriores	76,915.87	
Utilidad del ejercicio	31,036.29	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		619,371.80

SANTIAGO MONTERO
GERENTE GENERAL

JENNY HERNANDEZ
CONTADORA

COMONTEKSA S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE 2023
(Expresado en USD)

INGRESOS		
INGRESOS OPERACIONALES		1,063,676.15
Ventas 12%	1,044,036.65	
Rendimientos financieros	381.93	
Otros ingresos operativos	19,257.57	
COSTO DE VENTAS		626,586.05
Costo de ventas bienes	562,540.24	
Costo de ventas servicios	64,045.81	
(=) Utilidad Bruta		437,090.10
GASTOS OPERATIVOS		380,889.92
GASTOS DE VENTAS		316,763.22
Sueldos y salarios	13,910.58	
Bonos y comisiones	44,566.81	
Aportes patronales	7,580.21	
Fondos de reserva	4,508.88	
Beneficios sociales	3,859.55	
Capacitaciones	12,061.56	
SGS Auditorias	1,875.00	
Honorarios profesionales	22,500.00	
Comisiones y prospecciones	65,421.41	
Servicios logísticos	15,240.67	
Trabajos ocasionales	16,195.13	
Mantenimientos	9,023.22	
Arriendos locales	11,580.00	
Publicidad	14,408.42	
Combustible	4,348.33	
Seguros	4,657.87	
Gastos de gestión	1,680.08	
Gastos de viaje	24,296.71	
Servicios básicos	6,416.21	
Internet	951.99	
Monitoreo	110.00	
Gastos legales	6,038.02	
Multas	737.04	
Suministros y materiales	8,653.11	
Baja de inventarios	15,103.40	
Impuestos, tasas y contribuciones	993.02	
Varios	46.00	
GASTOS DE ADMINISTRACION		47,777.23
Sueldos y salarios administrativos	24,169.92	
Fondos de Reserva	1,937.27	
Aportes IESS	2,936.64	
Beneficios sociales	3,957.80	
Gastos de gestion	3,006.75	
Impuestos, tasas y contribuciones	3,503.17	
Cuotas CCQ	786.00	
Mantenimiento equipos	45.00	
Depreciaciones PPE	2,841.45	
Suministros de computación	288.48	
Retenciones asumidas	35.85	
IVA al gasto	134.90	
Servicios contables	4,134.00	

GASTOS FINANCIEROS		16,349.47
Intereses credito a mutuo	12,082.19	
Comisiones bancarias	<u>4,267.28</u>	
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION TRABAJADORES/IMPTO RENTA		56,200.18
(-) Gasto Participación Trabajadores		8,430.03
(-) Gasto Impuesto a la Renta		16,733.86
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO		31,036.29

SANTIAGO MONTERO
GERENTE GENERAL

JENNY HERNANDEZ
CONTADORA

Sistematización y Análisis del Cuestionario sobre el Deterioro de las Cuentas por Cobrar (Responsable del área contable).

El presente analiza la información obtenida a través del cuestionario dirigido al responsable de contabilidad de la empresa, con el objetivo de comprender el estado actual de la gestión de cuentas por cobrar, su impacto en la liquidez y las estrategias de cobranza implementadas. A partir de esta sistematización, se identifican aspectos críticos y se plantean oportunidades de mejora para optimizar la administración de las cuentas por cobrar y minimizar los riesgos de morosidad.

La empresa carece de una política formal de crédito y cobranza, lo que puede generar inconsistencias en los procesos de aprobación y recuperación de créditos. La evaluación de la solvencia de los clientes depende del monto y la relación comercial establecida, lo cual introduce un componente subjetivo que podría incrementar el riesgo crediticio. Sin embargo, se compensa parcialmente con la solicitud de crédito y la presentación de documentos legales.

En cuanto a la cartera de cuentas por cobrar, se estima que entre un 10% y un 30% de los saldos se encuentran vencidos, lo que sugiere una gestión con margen de mejora. Las principales causas de la morosidad identificadas son la falta de capacidad de pago de los clientes y la ausencia de recordatorios y seguimientos oportunos. Esto indica la necesidad de fortalecer los mecanismos de control y prevención del incumplimiento.

El deterioro de las cuentas por cobrar afecta la liquidez de la empresa de manera ocasional, lo que sugiere que, aunque no es un problema crítico, representa una fuente de tensión financiera recurrente. La morosidad impacta directamente en la rentabilidad general del negocio,

ya que restringe el flujo de caja y puede limitar la capacidad operativa. Para mitigar este impacto, la empresa ha optado por el refinanciamiento de deudas con proveedores, una estrategia que, si bien puede aliviar temporalmente la presión financiera, no resuelve el problema de fondo y podría generar costos adicionales en el mediano plazo.

Actualmente, el seguimiento de pagos se realiza a través de llamadas y visitas del equipo de cobranzas, aunque también se contacta a los clientes solo cuando sus pagos ya están vencidos. Esto refleja una gestión reactiva en lugar de preventiva, lo que puede incrementar la tasa de morosidad y afectar el flujo de efectivo.

Las estrategias de cobranza actuales son percibidas como moderadamente efectivas, pero con margen de mejora. Como posible solución, se considera que la automatización del proceso de cobranza podría mejorar significativamente la gestión. La implementación de recordatorios automáticos, cronogramas de pago digitales y reportes automatizados podría optimizar la recuperación de créditos y reducir la carga operativa del equipo de cobranzas.

A partir del análisis realizado, se identifican las siguientes áreas de mejora:

- Formalización de una política de crédito y cobranza que establezca criterios objetivos para la evaluación de clientes, condiciones de pago y procedimientos de seguimiento.
- Fortalecimiento del monitoreo y prevención de morosidad, implementando recordatorios automáticos y estrategias de seguimiento proactivo.
- Automatización del proceso de cobranza para mejorar la eficiencia y reducir la dependencia de la gestión manual.

- Diversificación de estrategias de mitigación del impacto en la liquidez, considerando otras alternativas más sostenibles además del refinanciamiento de deudas con proveedores.

Sistematización del Deterioro de Cuentas por Cobrar en la Empresa (Responsable del Área Financiera).

La empresa actualmente no cuenta con políticas formales de crédito y cobranza, lo que genera un impacto negativo en la recuperación de cartera. La evaluación de la solvencia de los clientes depende en gran medida del monto y la relación comercial, sin seguir un protocolo estandarizado. Además, el 20% de las cuentas por cobrar se encuentra vencido, y la falta de recordatorios y seguimiento oportuno contribuye significativamente a la morosidad.

Impacto en la Liquidez de la Empresa

El deterioro de cuentas por cobrar afecta la rentabilidad y continuidad del negocio. Aunque la empresa enfrenta problemas de liquidez ocasionalmente, las dificultades en la recuperación de cartera afectan los pagos a proveedores, especialmente en el exterior. Para mitigar el impacto, se han aplicado estrategias como el refinanciamiento de deudas con proveedores, aunque estas medidas no solucionan el problema estructural de la cobranza.

La política de crédito se maneja por lo general contra prestación de servicio o entrega del bien, sin embargo, por mutuo acuerdo con el cliente se puede conceder plazos de 15, 30, 45 o 60 días sin intereses, el cálculo del deterioro por incobrabilidad se maneja por el método de pérdidas esperadas simple NIIF PYMES 11.2, sin embargo, cuando se reconoce ya la incobrabilidad de la cartera se considera lo establecido en el Art. 10 #11 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LRTI) y el Art. 28 # 3 del Reglamento a la ley orgánica de régimen tributario interno (RALRTI) para la baja deducible.

El seguimiento de pagos se realiza mediante llamadas y visitas del equipo de cobranzas, aunque en muchos casos solo se contacta a los clientes cuando ya tienen pagos vencidos. Las estrategias actuales se consideran moderadamente efectivas, pero con margen de mejora. Para optimizar la gestión, se recomienda la automatización del proceso de cobranza, la implementación de herramientas tecnológicas más eficientes y el establecimiento de un proceso estructurado de cobranza.

Los principales desafíos identificados en la gestión de cobranza incluyen:

La falta de un proceso estructurado de recuperación de cartera.

La delegación de la gestión de cobranzas a los asesores de ventas, quienes priorizan la comercialización sobre la recuperación de cartera.

Restricciones en el acceso a las instalaciones de los clientes, dificultando las gestiones de cobro.

Retrasos en los pagos a proveedores debido a la falta de liquidez derivada de la morosidad.

La empresa ha implementado herramientas tecnológicas como planes corporativos, un nuevo sistema contable y Microsoft 365, con una efectividad aproximada del 60%. Sin embargo, estas herramientas no han sido suficientes para garantizar una gestión eficiente de la cobranza.

Estrategias para Mejorar la Gestión de Cobranzas y el Flujo de Caja

Para mejorar la gestión de cobranzas y optimizar el flujo de caja, se recomienda:

Implementar un sistema de cobranza automatizado que permita alertar a los clientes sobre sus obligaciones.

Establecer un proceso estructurado de evaluación de crédito y cobranza.

Mantener un seguimiento constante de la cobranza y realizar visitas periódicas a los clientes para fortalecer la relación y garantizar el pago oportuno.

Reforzar la comunicación y coordinación entre las áreas administrativas y comerciales para mejorar la efectividad de la cobranza.