

# Cap. 4

## Recurrencia de cartera vencida en PYMES guayaquileñas del sector del plástico: un estudio de caso



### Recurrence of overdue loans in Guayaquil SMEs in the plastics sector: a case study

 <http://doi.org/10.5281/zenodo.5908321>

María Fernanda Arroba Vergara

*Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil*  
*marrobav@ulvr.edu.ec*

 <https://orcid.org/0000-0002-5002-5295>

Karla Lorena Borja Chaglia

*Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil*  
*kborjac@ulvr.edu.ec*

 <https://orcid.org/0000-0003-3366-3532>

Indexado en:



86

**Recibido:** 22 de octubre de 2021

**Aceptado:** 30 de noviembre de 2021

**Publicado:** 15 de diciembre de 2021

**Código JEL:** G11

## Resumen

---

La presente investigación analiza las problemáticas de mayor relevancia que en materia de cartera vencida presentan las pymes del subsector de empaques flexibles ubicadas en el Cantón Guayaquil, a través del análisis pormenorizado de la situación actual de una empresa tipo. La investigación responde a un diseño descriptivo con orientación interpretativa, resultado de la aplicación de un instrumento especialmente construido y aplicado a la fuerza de ventas de la empresa objeto de estudio. Los resultados arrojaron una fuerza de ventas estable con niveles moderados de rotación y escasa capacidad de innovación derivada del desinterés o la falta de medios de la empresa para ofrecer a sus empleados capacitación en técnicas y herramientas específicas aplicables al proceso de crédito y cobranza, lo que se traduce en actuaciones intuitivas y descoordinadas cuyas repercusiones se expresan en incrementos importantes de la cartera vencida que afectan profundamente a la liquidez y al desempeño de la empresa. El impago de los créditos otorgados remite a la ineficiencia de la gestión interna de la empresa. Las dificultades financieras en materia de liquidez y cuentas por cobrar derivan de cuestiones coyunturales que la literatura asocia a un tipo de administración convencional que impide sanear la cartera vencida al priorizar el incremento de las ventas sobre el desarrollo de mecanismos de control de cobros que aseguren la capacidad financiera de la empresa. Es imprescindible que la empresa establezca límites claros de tolerancia para evitar que el cliente caiga en antigüedad recurrente de saldos.

**Palabras clave:** Gestión de riesgos, Crédito, Pequeña empresa, Ecuador.

### Para citar este capítulo utilice el siguiente formato:

---

Arroba, M., y Borja, K. (2021, diciembre). Recurrencia de cartera vencida en PYMES guayaquileñas del sector del plástico: un estudio de caso. En P. Navarrete (Ed.), *Un Espacio Para la Ciencia*, 4(1), 86-113. ManglarEditores. <http://doi.org/10.5281/zenodo.5908321>

## Abstract

---

This research analyzes the most relevant problems of overdue accounts receivable of SMEs in the flexible packaging subsector located in the Guayaquil Canton, through a detailed analysis of the current situation of a company type. The research responds to a descriptive design with interpretative orientation, as a result of the application of an instrument specially constructed and applied to the sales force of the company under study. The results showed a stable sales force with moderate levels of turnover and low innovation capacity derived from the company's lack of interest or lack of means to offer its employees training in specific techniques and tools applicable to the credit and collection process, which translates into intuitive and uncoordinated actions whose repercussions are expressed in significant increases in the overdue portfolio that profoundly affect the company's liquidity and performance. The non-payment of loans granted points to the inefficiency of the company's internal management. Financial difficulties in terms of liquidity and accounts receivable derive from cyclical issues that the literature associates with a type of conventional management that prevents the company from cleaning up the overdue portfolio by prioritizing the increase in sales over the development of collection control mechanisms that ensure the company's financial capacity. It is essential that the company establishes clear tolerance limits to prevent the client from falling into recurrent aging of balances.

**Key words:** Risk management, Credit, Small enterprises, Ecuador.

### To cite this chapter use the following format:

---

Arroba, M., & Borja, K. (2021, December). Recurrence of overdue loans in Guayaquil SMEs in the plastics sector: a case study. In P. Navarrete (Ed.), *Un Espacio Para la Ciencia*, 4(1), 86-113. ManglarEditores. <http://doi.org/10.5281/zenodo.5908321>

## Introducción

---

Gran parte de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en Guayaquil presentan un nivel importante de ineficiencia en la gestión de cobro que deriva en cartera vencida asociada a problemas de liquidez en la organización. La implementación de estrategias de optimización comercial orientadas a la recuperación de dicha cartera debiera ser el primer paso para fortalecer su posicionamiento en el mercado.

Al tratarse de un sector altamente vulnerable con liquidez limitada para subsistir la cartera vencida obliga a muchas de ellas a ralentizar su desempeño y, en el peor de los escenarios, cesar sus actividades. En tal contexto, la presente investigación analiza las problemáticas de mayor relevancia en materia de crédito y cobranza de cartera vencida que presentan las pymes del subsector de empaques flexibles ubicadas en el Cantón Guayaquil, a través del análisis pormenorizado de la situación actual de la empresa En estudio.

Una propuesta de optimización de la gestión comercial orientada a la recuperación de la cartera vencida ayudaría a dichas empresas, y de modo particular a la empresa objeto de estudio de la presente investigación, no solo a mantener su posición en el mercado sino a enfrentar a su competencia con mayores garantías de éxito.

La industria del plástico es un sector prioritario en la economía ecuatoriana tanto como proveedora de insumos para otros sectores como por el 1,2% de aportación al PIB nacional y los cerca de 19.000 empleos directos y 120.000 indirectos que generan (Ratings Global, 2020), de las que el 62% —alrededor de 600 empresas formales e informales— (Cárdenas, 2017; Serrano, 2020), se dedica a la elaboración de empaques y envases, con una proyección de crecimiento de mercado a una tasa compuesta anual superior al 3% para el periodo 2018-2024 (Menafn, 2020), y una concentración geográfica del 64% del total en el Cantón Guayaquil (Superintendencia de Control del Poder del Mercado, 2016).

El sector de empaques flexibles es altamente competitivo y concentrado, dominado por cinco grandes empresas que aglutinan el 24,74% de la producción total de la industria (Flexiplast, 2019). La concentración del mercado impacta negativamente sobre los niveles de ventas, competitividad y rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas del sector (pymes), con costos fijos de producción altos y carentes de capacidad financiera invertir en mejora tecnológica y de procesos o para introducir productos innovadores que fortalezcan su posicionamiento en el mercado (Cisneros, 2014). En contrapartida, se ven obligadas a operar con alta eficiencia de manufactura e innovación y a precios extremadamente competitivos para asegurar dicho posicionamiento (Ratings Global, 2020).

Por otra parte, el subsector de empaques flexibles del Cantón Guayaquil, con una participación del 39% en el mercado global del plástico nacional (Guevara, 2019), oferta una amplia gama de productos en cuanto a número, variedad, aplicación y funcionalidad, así como en materia de desarrollo e impulso tecnológico y de innovación (El empaque.com 2015). El subsector, orienta su producción hacia el desarrollo de productos sostenibles a partir de plásticos de alta barrera, naturaleza ligera, costo reducido de producción e impacto ambiental reducido (Menafn, 2020), acordes a las ordenanzas federales y locales en materia manufactura y consumo de productos plásticos, a fin de evitar el riesgo regulatorio.

En el caso concreto del Cantón Guayaquil, la ordenanza regulatoria local tiene como propósito el uso por parte de la industria de materia prima 100% biodegradable o, al menos, 70% reciclable o reutilizable en el 5% de los productos plásticos producidos en el Cantón. La ordenanza otorga incentivos por cumplimiento y, una vez finalizado el lapso de transición, impondrá penas por incumplimiento que, en caso de reincidencia, pueden incluir clausura temporal o definitiva del negocio (M.I. Consejo Municipal de Guayaquil, 2018), con el propósito de incrementar la sostenibilidad de la industria. La citada ordenanza junto al resto de la normatividad federal y

local vinculada a la industria no solo eleva a niveles importantes el riesgo regulatorio sino que fuerza a las empresas a iniciar procesos acelerados de innovación en cuanto a la transformación, reciclado y reducción del uso de plástico no reciclable, que incluyen la incorporación de materias primas reciclables, la inversión en procesos de I+D y el uso de maquinaria especializada e importada, no adaptable a otros procesos industriales (Ratings Global, 2020; ReportLinker, 2019) con gravámenes de entre el 10 y el 15% de su valor (Cárdenas, 2017), que derivan en exigencias de capital de trabajo que las pymes rara vez poseen.

En el escenario descrito, la mayor parte de los activos de las pymes guayaquileñas del empaque se concentra en tres cuentas: (1) propiedad, planta y equipo; (2) cuentas por cobrar y (3) inventarios. Por otra parte, en el momento actual, signado por la contracción económica fruto de la emergencia sanitaria por COVID-19, las pymes en general y las del empaque en particular, han visto agravarse un problema recurrente aún en condiciones de normalidad: el incremento en la morosidad de la cartera, traducido en un mayor número de cuentas por cobrar (Ratings Global, 2020). La cartera vencida es, en general, un problema endémico de las pymes, independientemente de su giro o ubicación geográfica; un riesgo sistémico del entorno que se materializa cuando:

Sea cual fuere el origen del fallo que afecte a un sistema, el incumplimiento de las obligaciones por parte de una entidad participante en dicho sistema provoca que otras, a su vez, no puedan cumplir con las suyas, generando una cadena de fallos que puede terminar colapsando todo el funcionamiento del mecanismo (López, s.f.).

Explicado en términos simples: ante una venta a crédito, el incumplimiento del pago en tiempo y forma por parte de los clientes, sea por causas internas o externas —derivadas de escenarios económicos adversos— impacta negativamente a los flujos del proveedor (Contreras, 2016; Oleas y Marfetán, 2014; Parrales, 2013; Ratings Global, 2020; Riveros, 2013), pudiendo arriesgar la operación



de la empresa si el total de la cartera vencida supera el 5% de la cartera vigente (FCCA, 2017; Robles, 2012).

En el caso concreto de las pymes ecuatorianas, la necesidad de asumir el riesgo crediticio para incrementar su utilidad económica aunada a las falencias en materia de políticas y procedimientos formales sobre otorgamiento y recuperación de crédito; la carencia de personal capacitado para gestionar los procesos de crédito y cobranza; la falta de métodos y procedimientos estandarizados para la recuperación de la cartera; la estrecha apertura de cobro a través de terceros; la inexistencia de mecanismos de evaluación del cliente antes de la concesión del crédito; la falta de actualización de las bases de datos de los clientes y la incapacidad para diseñar mecanismos de ayuda para aquellos que no pueden cancelar su crédito (López et al., s.f.; Parrales, 2013; Baños, 2014; Vargas, 2017), da como resultado severos problemas de cartera vencida en el 46% (López et al., s.f.) de las pymes nacionales, con efectos desfavorables sobre su liquidez y cuya mitigación requiere diseñar estrategias de optimización en materia de crédito y cobranza.

Riveros (2013) define el problema de la cartera vencida en las pymes ecuatorianas como una cuestión coyuntural en tanto que, si bien “la concesión de créditos representa un riesgo en cuanto a los costos generados, se podría decir que también es un factor que incrementa las ventas y ayuda a la evolución de los negocios en mediano y largo plazo” (p. 31). Calderón (s.f.), lo achaca a la normalización del impago por parte de la administración de las empresas, limitándose a fijar objetivos porcentuales de recuperación mensual sin calcular las posibles pérdidas derivadas de la parte restante de la cartera, su impacto en la liquidez y, por ende, en la rentabilidad de la empresa.

El problema adquiere toda su dimensión cuando se considera que el 42% de las pymes ecuatorianas mantiene a los proveedores como su fuente principal de financiación (Capa et al., 2018), siendo la segunda opción de financiamiento tras los fondos internos retenidos provenientes de utilidades retenidas (OCDE y CEPAL, 2012; Vera-Colina et al., 2014).

Ante situaciones tan complejas como la descrita, Granizo (2018) define a la optimización como un mecanismo que favorece la obtención de ventajas competitivas que redundan en beneficios empresariales además de aportar fortalezas a la organización frente a su competencia, mejorar el rendimiento de la totalidad de sus actividades y procesos de gestión en términos de calidad, eficiencia y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Lo que de acuerdo a McGill (2020) implica maximizar todos los recursos de la empresa en la totalidad de sus áreas para: (1) identificar y evaluar el impacto del problema; (2) desarrollar un plan de optimización planificar integrando las correspondientes acciones correctivas en materia de control del problema y mejora de resultados y (3) adopción/implementación del plan de optimización diseñado en la fase dos, su seguimiento y monitoreo.

## **El caso de la empresa en estudio**

Inició sus actividades comerciales el 13 de octubre de 2009 en la ciudad de Guayaquil; especializada en la proveeduría de empaques flexibles, presenta un elevado porcentajes de ventas a crédito que se traduce en un incremento importante de pérdidas a lo largo del tiempo por carecer de una estructura adecuada en la ejecución del proceso de crédito y cobranza y, de modo particular, en la recuperación de cartera vencida, así como de un departamento consolidado de crédito y cobranza, cuyas tareas efectúa su fuerza de ventas de modo más intuitivo que profesional, con riesgo elevado para su estabilidad financiera.

La empresa cuenta con 92 colaboradores entre personal administrativo y operativo, lo que de acuerdo a la estratificación del Directorio de Empresas y Establecimientos 2017 (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2018), la cataloga como una mediana empresa A, con un volumen de ventas anual entre 1'000.001 a 2'000.000 millones de dólares y un promedio de personal ocupado de entre 50 y 99 empleados. Así mismo, mantiene un sistema de gestión de seguridad alimentaria certificado bajo la norma FSSC22000 versión.5, que asegura la inocuidad de sus productos y, también, la del producto final envasado en ellos. Igualmente,

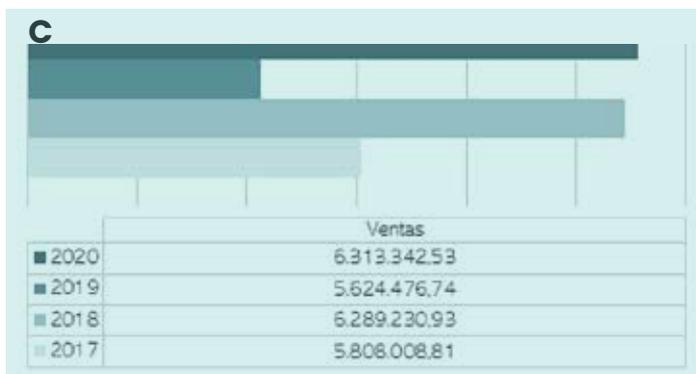
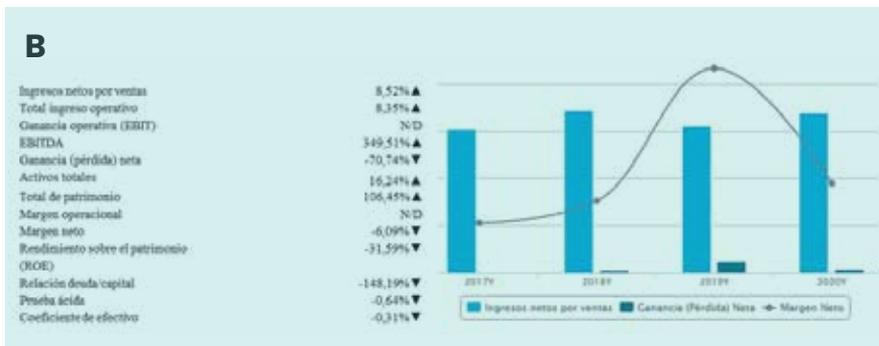
mantiene un sistema de gestión de calidad certificado bajo la norma ISO 9001:2015 garantizando productos y servicios de calidad para sus clientes. De acuerdo con su portal web, la empresa en estudio está especializada en la fabricación de empaques flexibles de plástico cumpliendo con estándares de calidad, inocuidad, seguridad, salud ocupacional y cuidando al medio ambiente, que satisfacen las exigencias técnicas, legales y reglamentarias del mercado nacional y los acordados mutuamente con los clientes.

Pese a ello, la empresa no ha conseguido a lo largo de la última década despegar sus procesos de negocio al ritmo que hubiera deseado, considerando la situación del sector en el país y la competencia existente (Figura 1B) La empresa es consciente de la necesidad de una estrategia de optimización comercial orientada a incrementar sus procesos de crédito y cobranza para incrementar su liquidez a niveles que le permitan invertir en elementos diferenciadores capaces de agregar valor para mejorar su competitividad, lo que requiere en primer término solucionar las dos deficiencias administrativas más relevantes asociadas a la cartera vencida: (1) flujo de comunicación ineficiente entre los departamentos de producción y ventas, donde el segundo genera pedidos sin considerar ni las existencias de inventario ni la capacidad del área de producción para surtir el producto en el tiempo, forma y volumen solicitado por el cliente, impactando impacta negativamente sobre la gestión comercial en tanto que amplía el periodo que requiere el inventario para convertirse en efectivo; y, (2) carencia de un departamento de cobranza obliga a la fuerza de ventas a gestionar el cobro, con retrasos significativos en la recuperación de la cartera sobre los 90 días establecidos por la administración de la empresa (Figura 1A). Aún con los problemas expuestos las ventas de la empresa crecieron un 8,70% entre 2017 y 2020 (Figura 1C).

Por lo que respecta a 2021, las ventas para el periodo enero-mayo sumaron un total de 2,177,468.16 dólares, lo que supuso un incremento del 70,20% respecto al mismo periodo de 2020, derivado del aumento en un 50% de la fuerza de ventas que, a

**Figura 1**

*Situación actual de la empresa en estudio*



Nota: 1A. Eficiencia operativa del Departamento de Ventas. 1B. ( Izq.) datos financieros clave; (der.) desempeño de la empresa (datos al 13 de enero de 2020). 1C. Incremento de ventas 2017-2020.

su vez, expandió la cartera de clientes en un 25%, obligando a la empresa a aumentar su capacidad instalada para poder dar salida al incremento de la demanda generada por dichos clientes. Sin embargo, pese a que la estrategia de captación de nuevos clientes puede considerarse relativamente exitosa no fue suficiente para estabilizar a la empresa en tanto que esta no implementó estrategia alguna de recuperación de cartera vencida.

## Metodología

---

### Diseño de investigación

La investigación responde a un diseño descriptivo de orientación interpretativa, no experimental, transversal no ponderado, en tanto que su propósito es caracterizar el objeto de estudio a partir de la asociación existente entre los factores, los actores y las variables vinculadas al mismo en un momento determinado del tiempo. Para una mejor comprensión del objeto de estudio se seleccionó un enfoque cuantitativo, basado en la recolección de datos con medición numérica y análisis estadístico, que facilitase el establecimiento de patrones de conducta a partir de las deducciones correspondientes.

### Muestra

Se seleccionó un muestreo no probabilístico por conveniencia, que incluyó a la totalidad de la fuerza de ventas de la empresa en estudio.

### Instrumento

Se construyó un cuestionario específico que permitiese definir, por una parte, el manejo de la cartera vencida efectuado por la empresa y, por la otra, la percepción de la fuerza de ventas sobre dicho manejo. El instrumento se estructura en 24 ítems: cinco de los cuales —ítems 1 a 5— de naturaleza socio-demográfica orientados a describir el perfil del informante; 18 —ítems 6 a 23— profundizan en el

manejo de la cartera vencida por parte de la empresa y, el restante —ítem 24— responde al modelo de hoja blanca, donde se solicita al informante que anote cualquier sugerencia, idea o recomendación que a su juicio pudiera mejorar la eficiencia del proceso de crédito y cobranza para la recuperación de la cartera vencida.

La aplicación del instrumento fue autoadministrada por los informantes a través de la página electrónica de survio.com. Las respuestas, recopiladas por el propio portal, se migraron a una plantilla de Excel para la depuración, ordenamiento y sistematización de los datos. Una vez depurados los datos se aplicaron procedimientos de estadística descriptiva, tabulación y graficación para, posteriormente, proceder a la interpretación de los resultados.

## Resultados y discusión

---

Los resultados de la encuesta arrojaron que el perfil individual del vendedor corresponde a un sujeto femenino, de entre 31 y 41 años, con estudios de licenciatura, más de 10 años de experiencia laboral, que trabaja a tiempo completo en La empresa en estudio.

Por su parte, el perfil conjunto de la fuerza de ventas responde a un equipo de vendedores estable, con niveles moderados de rotación, escasa capacidad de innovación y evidente falta de profesionalización en materia de entrenamiento en metodologías específicas esenciales, derivada del desinterés o de la falta de medios de la empresa para ofrecer a sus empleados la capacitación necesaria en materia de técnicas y herramientas específicas aplicables al proceso de crédito y cobranza, lo que se traduce en actuaciones intuitivas y descoordinadas cuyas repercusiones se expresan en incrementos importantes de la cartera vencida. Tal descripción es congruente con los argumentos de Cañamero (2012) sobre el desinterés de las empresas latinoamericanas en administrar científicamente a su fuerza de ventas.

En segundo lugar, se halló evidencia de que el proceso de ampliación de la cartera de clientes no se diseñó de forma sistemática, iniciando con un diagnóstico de la situación de la empresa a partir del cual establecer un plan de acción con funciones, actividades, metas y recursos bien delimitados, tal y como señala Vera (2018). Lo que a su vez es congruente con lo referido por Araujo (2016) en relación a la práctica habitual de captación de clientes en las pymes ecuatorianas, consistente en otorgar créditos con el propósito de incrementar las ventas sin una revisión exhaustiva de antecedentes que permita asegurar su cumplimiento. Así, a modo de ejemplo, el informante con mayor número de clientes en la empresa presenta la segunda cartera vencida más alta, olvidando que la premisa fundamental de una venta es la de que esta solo se cierra cuando el dinero ingresa en la empresa (Vera, 2018), causa última de los problemas de cartera vencida de la empresa. (Figura 2).

Por otra parte, Gutiérrez (2021) indica como porcentaje aceptable de cartera vencida el 6%, en tanto que Robles (2012) lo sitúa en un 5%, sugiriendo que para no arriesgar la operación de la empresa la gestión de crédito y cobranza debe manejarse con personal especializado. Los resultados expuestos en la Figura 2, arrojan que la cartera vencida de la empresa en estudio, administrada por la fuerza de ventas, se aproxima peligrosamente al 11%, lo que exige la toma de medidas correctivas a corto plazo para evitar problemas severos de operación. Igualmente, los resultados descritos son congruentes con lo argumentado por Araujo (2016) sobre la problemática recurrente de las pymes ecuatorianas en materia de recuperación de cartera vencida.

Por otra parte, el 80% de los informantes señala que el origen de la cartera vencida de la empresa radica en la falta de liquidez del cliente. Con una frecuencia de respuesta del 20% cada una, le siguen las opciones de falta de seguimiento de la empresa, insatisfacción del cliente con el producto/atención otorgada y el abuso de confianza por parte del cliente. Todas las opciones citadas se ubican en lo que Navarro (2008) define como causas subyacentes del fracaso empresarial, derivadas a su vez de una gestión interna

ineficiente que, tal y como señala el 100% de los informantes afecta al desempeño de la empresa en tanto que impacta sobre su flujo de efectivo y, por tanto, sobre el pago de nómina y de proveedores, y sobre la compra de materia prima, lo que pudiera reducir o retrasar la producción. Adicionalmente, el 20% de los informantes señala un posible impacto fiscal asociado a la rendición de cuentas al SRI. Por lo que respecta a soluciones para disminuir el impago, el 60% de los informantes se inclina por la creación de un departamento de crédito y cobranza, mientras las opciones de valorización del cliente a través de una escala de beneficios por pronto pago, la subida de intereses por mora, el incremento del precio del producto por impago y la eficiencia en la resolución de facturas no registradas, arrojan una frecuencia del 20% cada una (Figura 3).

Es importante señalar que ninguno de los informantes aludió a estrategias sencillas de control tales como la actualización permanente de la base de datos de clientes en posible recuperación, con registros claros y expedientes organizados para un adecuado seguimiento que redunde en resultados viables, tal y como sugiere Contreras (2016). Por otra parte, aún cuando la totalidad de los informantes considera, de conformidad con lo expresado por Araujo (2016) y Calderón (s.f.), que la verificación de antecedentes en clientes nuevos y de disponibilidad financiera en clientes cautivos sería deseable para reducir la cartera vencida, el 40% de los mismos no efectúa ninguno de los dos procedimientos; el 60% verifica siempre los antecedentes crediticios antes de aceptar un cliente nuevo, pero solo el 20% efectúa recurrentemente análisis de disponibilidad financiera mientras el 40% restante lo hace a veces. Cuestionados sobre la utilidad de realizar los procedimientos citados, el 60% de los informantes admiten que se aseguraría el cobro de las ventas en tiempo y forma; el 20% afirma que podría utilizarse ese crédito en clientes con mejor trayectoria de pago y, finalmente, el 20% restante señala que verificar el historial financiero del cliente sería útil pero dicha tarea no debiera corresponder a las fuerza de ventas (Figura 4).





**Figura 2**

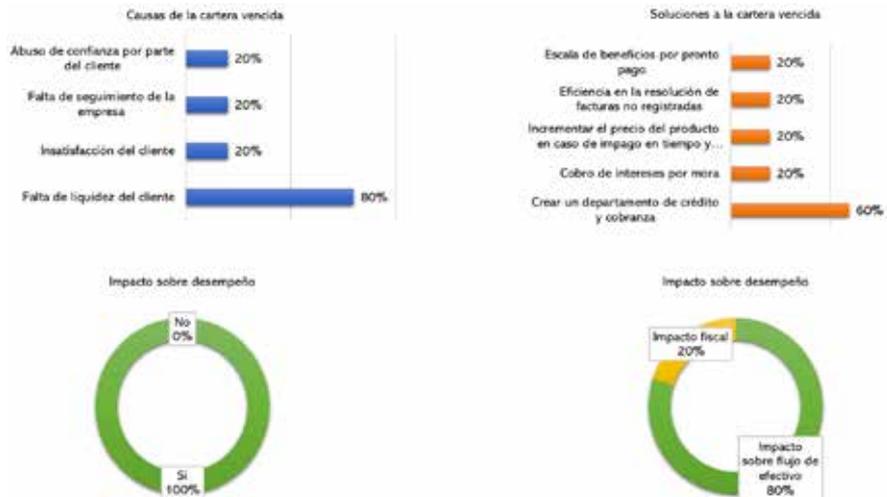
*Cartera vigente vs cartera vencida (por rubro e informante, miles de dólares)*



Nota: La figura muestra el desglose de la cartera vigente en 2020. Considera únicamente a los informantes que permanecen en la empresa en 2021, dado que la empresa no ofreció datos financieros respecto al año en curso.

**Figura 3**

*Causas, soluciones e impacto de la cartera vencida*



Para el 20% de los informantes la empresa no cuenta con un proceso de cobranza formalizado, lo que es consistente con las respuestas del resto de los informantes, dado que el 40% de los mismos efectúa una llamada telefónica a sus clientes al inicio de la semana, acompañada del envío por correo electrónico de su estado de cuenta; un 20% envía el estado de cuenta, pero no efectúa la llamada y el 20% restante elabora un presupuesto semanal de cobranza con base en las facturas vencidas. Los resultados expuestos permiten inferir que no existe una coordinación formal del proceso de cobranza aún cuando el equipo cuente con un coordinador de ventas, en tanto que no se percibe una estrategia de cobranza entendida como la combinación de acciones sistemáticas cuyo propósito es mejorar los procesos de pago de los clientes y reducir las tasas de morosidad, de tal forma que no se normalice el hecho de tener clientes morosos, tal y como indican Calderón (s.f.) y Chávez (2017).

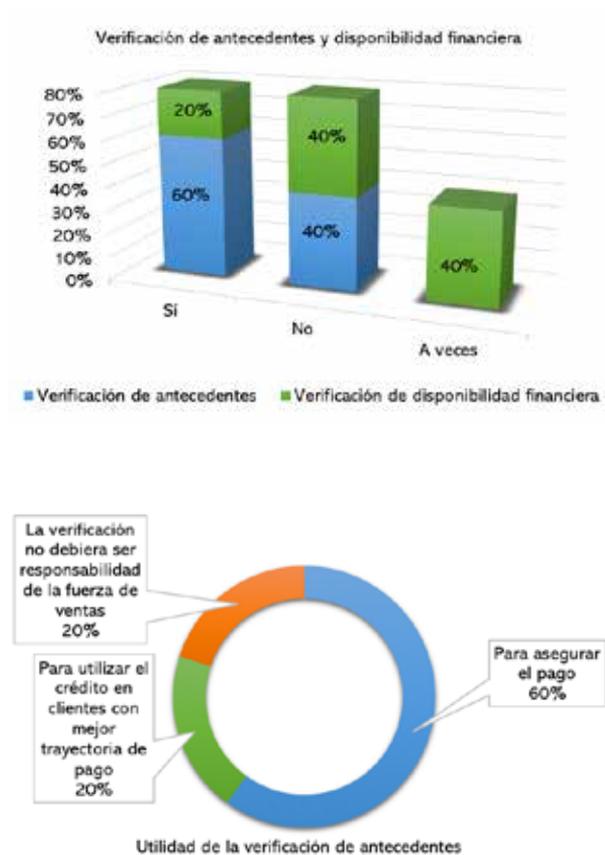
En relación a las causas de la ineficiencia del proceso de cobranza, y a razón de una frecuencia de respuesta del 20% cada una, se obtuvieron las siguientes respuestas: insatisfacción del cliente con la empresa; falta de seguimiento a clientes; manejo del proceso de cobranza por la fuerza de ventas y carencia de un departamento de crédito y cobranza. Causas que de acuerdo a Navarro (2008) derivan de una ineficiente gestión interna, en tanto que Calderón (s.f.) las achaca a comportamientos negativos heredados vinculados a la forma tradicional en que las empresas han gestionado la cobranza, misma que al contrario de otras áreas de la empresa no logrado evolucionar a lo largo del tiempo. Teoría congruente con los resultados arrojados por la encuesta en materia de procedimientos útiles para la recuperación de cartera vencida, donde el 60% señala una combinación de llamadas telefónicas y agentes de cobranza y, el 40% restante selecciona únicamente el agente de cobranza.

Por lo que respecta a las posibles acciones de mejora que pudieran implementarse para reducir el crecimiento de la cartera vencida, el 60% de los informantes no respondió, lo que puede



**Figura 4**

Verificación de antecedentes y disponibilidad crediticia



interpretarse como desconocimiento de los informantes sobre las metodologías estandarizadas que podrían aplicarse para paliar la situación tratada; la mejora del seguimiento a clientes y la creación de un departamento de crédito y cobranza, fueron las opciones elegidas por el resto de los informantes a razón de una frecuencia de respuesta del 20% para cada una. La falta de uniformidad en las respuestas obtenidas indica nuevamente la desestructuración de la fuerza de ventas y la carencia de lineamientos claros de actuación, lo que una vez más remite a la ineficiencia de la gestión interna de la empresa (Figura 5).

Los resultados arrojados por la encuesta permiten inferir que la fuerza de ventas desconoce las acciones punitivas que la empresa

**Figura 5**  
Proceso de cobranza

Mejora en la recuperación de la cartera vencida



Ineficiencia del proceso de cobranza



Proceso de cobranza



Soluciones a la ineficiencia del proceso de cobranza



toma ante el impago de los créditos otorgados. Así, a razón de una frecuencia del 20% cada una, se obtuvieron las siguientes respuestas: cobro de intereses, proceso judicial, eliminación del cliente como sujeto de crédito, retención de pedidos de fabricación y ausencia de acciones ante el incumplimiento. Acciones que se ubican dentro de los comportamientos negativos heredados descritos por Calderón (s.f.), es decir de aquellas acciones cuyo impacto ha disminuido con el tiempo y que solo serán realmente efectivas si se combinan con otro tipo de técnicas y metodologías más modernas. Cuestionados sobre la posibilidad de conceder créditos recurrentes a clientes con cartera vencida en caso de tener autoridad para hacerlo, el 60% de los informantes negaría el crédito de forma terminante; el 20%, consideraría cada caso particular, aunque negaría el crédito a clientes que excediesen el tiempo de mora, mientras el 20% restante mantendría el crédito siempre y cuando pudiese establecer un compromiso forma de pagos con el cliente.

Pese a que en respuesta a ítems previamente comentados los informantes no mostraron especial interés por la creación de un departamento de crédito y cobranza, cuestionados directamente sobre el tema, el 60% lo percibe como la solución más adecuada para reducir la cartera vencida, aunque solo el 20% de los mismos ofrece una explicación de su preferencia al señalar que favorecería una planeación sistemática del proceso de cobro.

El 40% de los informantes considera la creación del citado departamento como una solución parcial para reducir la cartera vencida que, en su opinión, solo sería efectiva si se sujeta al seguimiento estricto de los procedimientos de cobro. En relación al impacto de un departamento de crédito y cobranza sobre el volumen de ventas, el 80% de los informantes considera que sería positivo tanto para el incremento de las ventas como para la imagen del vendedor y la optimización de la cartera de clientes. El 20% restante, que afirma: "No, porque me estaría desligando del proceso de cobro del cual dependen mis ingresos", lo que permite inferir que los vendedores obtienen algún tipo de comisión sobre el cobro de cartera vencida (Figura 6).

**Figura 6**

*Acciones ante impago & concesión de créditos recurrentes e impacto de un departamento de crédito*



Únicamente el 40% de los informantes afirma haber recibido capacitación: 11 en temas de ventas y procedimientos, mientras 13 tomó un curso externo de 100 horas. Ninguno de los dos informantes se capacitó de forma específica en crédito y cobranza o en manejo de cartera vencida y, aún cuando no lo señalan específicamente, muy posiblemente el costo de formación haya corrido por cuenta propia.

Por otra parte, cuestionados sobre la utilidad de una posible capacitación en crédito y cobranza, la totalidad de los informantes afirmó que sería extremadamente útil, aún cuando los resultados reflejen un elevado nivel de dispersión en cuanto a los motivos de dicha utilidad, especialmente porque únicamente el 20% de los informantes —14— señaló la recuperación de la cartera vencida como motivo para recibir capacitación en crédito y cobranza. El resto de las respuestas, con una frecuencia del 20% cada una son las que se reflejan en la Figura 7.

Por lo que respecta al tipo de capacitación que desearían recibir, la mayor frecuencia de respuesta corresponde a crédito y cobranza, con un 60% de los informantes, seguida de la atención/manejo de clientes, con el 40%; la recuperación de cartera vencida y la Programación Neurolingüística, obtuvieron una frecuencia de respuesta del 20% cada una. (Figura 7).

El último ítem de la encuesta, bajo el formato de hoja blanca, se consideró una invitación a expresar sugerencias o comentarios en materia de crédito y cobranza que pudieran mejorar la gestión de la empresa en tal materia. Las respuestas fueron parcas y congruentes con lo expresado en los resultados previamente descritos, e incluyeron: actualización de compras del cliente; fortalecimiento del seguimiento del cliente mediante un mejor manejo de recordatorios; implementar sistemas de seguimiento a buró de crédito; elaborar tablas crediticias; descuentos de cortesía en pedidos grandes; descuentos por pronto pago y mejora general de la atención al cliente.

**Figura 7**  
Capacitación



## Conclusiones

---

La empresa en estudio, como tantas otras pequeñas empresas del sector de transformación de plástico, presenta problemas de recuperación de cartera derivados de un mal manejo del crédito directo asociado a una ineficiente segmentación de funciones. La empresa maneja sus ventas con crédito directo sin efectuar análisis previos sobre la situación económica del cliente debido al elevado grado de competencia con otras Pymes del sector, que ofrecen facilidades crediticias como estrategia de captación de clientes.

La situación de la empresa en estudio en materia de crédito y cobranza, bajo la consideración que mantienen numerosas pymes ecuatorianas sobre la normalización de la cartera vencida cuando, deberían dedicarse a fortalecer la cartera vigente. Así mismo, se ha podido concluir, a partir de los resultados arrojados por la encuesta que el impago de los créditos otorgados remite directamente a la ineficiencia de la gestión interna de la empresa, es decir, que las dificultades financieras en materia de liquidez y cuentas por cobrar derivan de cuestiones coyunturales que la literatura asocia a un tipo de administración convencional en la materia que impide sanear la cartera vencida al priorizar el incremento de las ventas sobre el desarrollo de mecanismos de control de cobros que aseguren la capacidad financiera de la empresa. Es imprescindible, en este contexto, que la empresa establezca límites claros de tolerancia para evitar que el cliente caiga en antigüedad recurrente de saldos, para lo cual, considerando todo lo hasta ahora expuesto se presenta la siguiente propuesta de estrategias comerciales de optimización de cartera vencida.

Sería conveniente para la empresa elaborar una estrategia de optimización de recuperación de cartera vencida, entendida como un proceso sistemático y ordenado estructurado en varias etapas, cuyo objeto sea el de transformar las cuentas por cobrar en activos líquidos para revertir el efecto negativo de los impagos en el flujo de caja. Dicha estrategia sería, adicionalmente, un proceso medido y controlado.

Dado que el tamaño y la situación financiera de La empresa en estudio no permite en la actualidad la creación de un departamento consolidado de crédito y cobranza, se ha seleccionado una estrategia automática de gestión de recuperación de cartera vencida, misma que facilitará: el proceso de emisión de créditos, el registro pormenorizado de las cuentas por cobrar, sus avisos, recordatorios y reportes, y el seguimiento de los diferentes clientes que componen la cartera vencida. Dicha estrategia puede implementarse con facilidad desde una hoja de Excel o a través de un programa específico, comercial o de libre acceso.

Para su implementación sería necesario, en primer término, capacitar a su fuerza de ventas para que actúe de modo coordinado en la recuperación de la cartera. En segundo término, deberán actualizarse la totalidad de los documentos —reportes, facturas, base de datos de clientes— asociados a la cartera vencida, lo que permitirá establecer los indicadores de recuperación y, elaborar los reportes de cobranza de modo efectivo en tiempo real para reducir el plazo de recuperación y el monto de los recursos invertidos en el proceso, a partir de las políticas de crédito y cobranza establecidas por la empresa. La citada estrategia podría responder a las siguientes fases:

1. Análisis y actualización de la información de la cartera vencida, para su organización sistemática y validación de deuda y clientes.
2. Segmentación de la cartera vencida entre los integrantes de la fuerza de ventas, mismos que deberán continuar gestionándola bajo parámetros previamente establecidos, ordenados, medibles y sistemáticos.
3. Definir y automatizar estrategias de contacto con el cliente —recordatorios, reclamaciones, envíos de estado de cuenta, etc.— conforme a cronogramas delimitados.
4. Ejecutar de modo masivo la cobranza, de acuerdo a los parámetros predefinidos en el punto 5.



5. Utilizar terceros, es decir, un miembro especialmente capacitado de la fuerza de ventas, para aquellos casos complejos en los que la estrategia de cobro definida en el punto tres no resulte adecuada, o ante la posible falta de respuesta de los clientes.
6. Emitir reportes de cobranza que permitan monitorear el proceso y medir su eficiencia.

Es importante entender que la gestión de cartera vencida debe orientarse a normalizar la relación comercial con el cliente, de forma que se mantenga al día con sus obligaciones financieras, para lo cual es preciso considerar cuatro elementos básicos: el proceso de gestión de cartera vencida; las mejores prácticas de gestión de cartera vencida; los recursos humanos sobre los que recaerá el citado proceso y la tecnología como herramienta de apoyo.

La implementación de estrategias para la optimización de la gestión comercial necesariamente requerirá acciones en materia de análisis diagnóstico de clientes nuevos y cautivos, con un seguimiento cercano de los procesos de cobros y actualización de saldos, lo que deberá reducir a futuro su cartera vencida. En una época de recesión económica el presente trabajo de investigación aporta una alternativa de recuperación de liquidez para la empresa en estudio que permitirá un mejor desempeño de sus operaciones futuras, así como evitar impagos a sus proveedores convirtiéndose en deudor de los mismos a consecuencia de las deudas generadas por sus clientes.

Finalmente, debe incidirse en que la principal limitación de la investigación remite a la dificultad de encontrar literatura académica alusiva a las materias tratadas, de carácter local/nacional, lo que obligó a las investigadoras a recurrir tanto a la literatura empresarial como a prensa económica, con la salvedad de algunos trabajos de grado que tocan las temáticas expuestas mediante estudios de caso. Por lo tanto, se sugiere como posible línea de investigación, adentrarse en estudios genéricos sobre la recuperación de cartera vencida en las pymes en general y, de modo particular, en las ubicadas en el sector del plástico.

## Referencias

---

- Araujo, E. (2016, mayo). *Análisis de cartera vencida de clientes de la compañía Delta Plastic C. A.* (Tesis de grado). Universidad Politécnica Salesiana. <https://bit.ly/3FZhvbV>
- Baños, T. (2014). *La cartera vencida y su incidencia en la liquidez en la empresa PLASTIFLOR de la ciudad de Ambato* (Tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato. <https://bit.ly/3GZOTR0>
- Calderón, B. (s.f.). *La Cobranza*. Centro de Estudios Fiscales. <https://bit.ly/3KfQihR>
- Cañamero, R. (2012, julio/septiembre). Los nuevos vendedores latinoamericanos. *Revista Gestión*, 42-44. <https://bit.ly/3ohIVF5>
- Capa, L., Capa, X., y Ollague, J. (2018, febrero). Estructura de capital en las pequeñas y medianas empresas bananeras de la provincia de El Oro. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 304–309. <https://bit.ly/3KyMtLg>
- Cárdenas, S. (2017). *Propuesta de internacionalización de las pymes del sector plástico y caucho* (Proyecto de vinculación con la sociedad). Universidad Espíritu Santo. <https://bit.ly/3KEbJzU>
- Chávez, J. (2017). *Propuesta de mejora del proceso de créditos y cobranzas para optimizar la liquidez en la empresa Hellmann Worldwide Logistics S.A.C., 2017* (Tesis de grado, Universidad de San Ignacio de Loyola, Lima, Perú). <https://bit.ly/3451uDK>
- Cisneros, O. (2014). *Plan de negocios para la creación de Empresa Asesora Técnica para Empaques y Embalajes dirigido a Pymes en la ciudad de Guayaquil* (Tesis de grado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <https://bit.ly/3lAgZT8>
- Contreras, C. (2016, 9 de diciembre). *Estrategia financiera para disminuir cartera vencida de Comisión Federal de Electricidad de Unión Villa de Álvarez* (Monografía, Instituto Tecnológico de Colima). <https://bit.ly/3tWR7Ne>
- Elempaque.com. (2015, junio). Industria latinoamericana de empaques flexibles en franca competencia. *Elempaque.com*. <https://bit.ly/3lxn9Ua>
- FCCA. (2017). *Finanzas II. Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad de Michoacán*. <https://bit.ly/32wIMEQ>
- Flexiplast. (2019, 18 de enero). Cinco empresas dominan negocio de los plásticos. *Flexiplast*. <https://bit.ly/3lChKvg>

- Global Ratings. (2020, 29 de octubre). Calificación décimoquinta emisión de obligaciones Plásticos del Litoral, PLASTLIT S.A. *Global Ratings*. <https://bit.ly/3lz0nex>
- Granizo, C. (2018, agosto). *Optimización de los procesos de una empresa comercial. Caso: BC Llantas* (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato. <https://bit.ly/3KJrxRN>
- Guevara, D. (2019, mayo). La industria latinoamericana de empaque flexible y sus estrategias de crecimiento. *Elempaque.com*. <https://bit.ly/3FXA6oD>
- Gutiérrez, J. (2021, 12 de enero). Cartera vencida en créditos al consumo alcanza máximo en noviembre: BdeM. *La Jornada*. <https://bit.ly/3lykpWK>
- INEC. (2018). Ecuador - Directorio de Empresas y Establecimientos 2017. INEC. <https://bit.ly/33Ggngg>
- López, A., Contreras, R., y Martínez, J. (s.f.). *Análisis de las problemáticas financieras, estratégicas y comerciales de las empresas de Celaya*. Universidad Guanajuato. <https://bit.ly/3ltNYbM>
- López, I. (s/f). *Diccionario económico*. Recuperado el 7 de noviembre de 2021 de <https://bit.ly/3KCpU8y>
- M.I. Consejo Municipal de Guayaquil. (2018, 19 de septiembre). Ordenanza del Cantón Guayaquil para regular la fabricación, comercio de cualquier tipo, distribución y entrega de productos plásticos de un solo uso y específicamente de sorbetes plásticos, envases, tarrinas, cubiertos, vasos, tazas de plásticos y de foam y fundas plásticas tipo camiseta, inclusive oxobiodegradables, en el cantón. *Información jurídica inteligente*. <https://bit.ly/3AwwTLr>
- McGill, T. (2020). What is Small Business Optimization? *Strategic Business Directs*. <https://bit.ly/3fUu5yr>
- MENAFN. (2020, October 11). Flexible Packaging Market Analysis 2020-2024 by Emerging Trends, Future Growth, Top Companies, Revenue Analysis, Demand Forecast. MENAFN. <https://bit.ly/344EYv1>
- Navarro, J. (2008, 5 de diciembre). Las principales causas de fracaso empresarial. *Emprendemania*. <https://bit.ly/33Ggqss>
- OCDE, y CEPAL. (2012). *Perspectivas económicas de América Latina 2013. Políticas de PYMES para el cambio estructural*. OCDE & CEPAL. <https://bit.ly/3qZGyay>
- Oleas, C. K., y Marfetán, K. (2014, marzo). *Análisis de las causas del alto porcentaje de cartera vencida en el "Comercial Lemart" en la*

*ciudad de Milagro y sus consecuencias* (Tesis de grado). Universidad Estatal del Milagro. <https://bit.ly/3FXIAMo>

Parrales, C. (2013, julio). *Análisis del índice de morosidad en la cartera de créditos del IECE- Guayaquil y propuesta de mecanismos de prevención de morosidad y técnicas eficientes de cobranzas* (Tesis de maestría). Universidad Politécnica Salesiana, Sede Guayaquil. <https://bit.ly/3AvROOI>

ReportLinker. (2019, September). In-store retail packaging market - global outlook and forecast 2019-2024. ReportLinker. <https://bit.ly/3Fixvr>

Riveros, H. (2013, noviembre). *Estudio de factibilidad de la creación de una empresa de recuperación y cobranza de cartera vencida para PYMES del sector comercial de la ciudad de Guayaquil para el año 2013* (Tesis de grado). Universidad Estatal del Milagro. <https://bit.ly/3IAhgWa>

Robles, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. Red Tercer Milenio. <https://bit.ly/3fRUY63>

Serrano, C. (2020, 4 de noviembre). La industria plástica, resistente ante la crisis. *Vistazo*. <https://bit.ly/3fVG9zy>

Superintendencia de Control del Poder del Mercado. (2016, julio). *Estudio de mercado sobre "La producción y comercialización de plásticos de polipropileno en El Ecuador"*. Dirección Nacional de Estudios de Mercado. <https://bit.ly/3lyVq5p>

Vargas, V. (2017). *La recuperación de cartera vencida y la liquidez de Comercial Liseth de la ciudad de Ambato* (Tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato. <https://bit.ly/3GZoQJL>

Vera-Colina, M., Melgarejo-Molina, Z. y Mora-Riapira, E. (2014, julio/septiembre). Acceso a la financiación en Pymes colombianas: una mirada desde sus indicadores financieros. *INNOVAR*, 24(53), 148-160. <https://bit.ly/3AxH3vp>

Vera, D. (2018, 19 de octubre). Organización de la fuerza de ventas - Agencia de Publicidad y Marketing. *Grupo Endor*. <https://bit.ly/3fY2JQa>