



# Estrategias Innovadoras en la Recuperación de Cartera Vencida en una Industria Metal-Plástica

## *Innovative Strategies in the Recovery of Delinquent Accounts Receivable in a Metal-Plastic Industry*

Lupe Johanna Macias Romero , Rosa Benites-Medina , Roberto David Lopez Chila 

Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador

✉ [lmaciasr@est.ups.edu.ec](mailto:lmaciasr@est.ups.edu.ec)

Manuscrito recibido: 10/08/2024

Manuscrito aceptado: 26/08/2024

Fecha de publicación: 25/10/2024

---

**Resumen** — Este informe de investigación analiza las estrategias implementadas por la empresa Plastimet S.A. para recuperar su cartera vencida. La investigación se desarrolló en tres etapas: en primer lugar, se evaluó en detalle la situación de la cartera vencida para entender su alcance y magnitud; posteriormente, se examinó el tratamiento dado a la cartera vencida en la organización, incluyendo los procedimientos y prácticas utilizadas para su recuperación; finalmente, se exploraron las estrategias implementadas en 2021 con el objetivo de reducir la cartera vencida en el futuro. Para la recopilación de información, se emplearon entrevistas a expertos y encuestas a empleados clave de la empresa. La metodología fue de tipo descriptivo y de enfoque mixto, integrando datos cuantitativos y cualitativos. Los resultados revelaron ciertos desafíos en la gestión de la cartera vencida, evidenciando una disminución en la recuperación de cuentas pendientes en 2022. Sin embargo, las estrategias aplicadas demostraron ser efectivas en el logro de los objetivos empresariales, destacando la importancia de la comunicación proactiva con los deudores y el uso de incentivos económicos para fomentar el pago oportuno. Asimismo, se subrayó el valor de las herramientas tecnológicas, como las plataformas de pago en línea, para mejorar la eficiencia en la gestión de la cartera vencida.

**Palabras clave** — crédito, estrategias, recuperación, deudas, innovación.

---

**Abstract** — This research report analyzes the strategies implemented by Plastimet S.A. to recover its overdue portfolio. The study was conducted in three stages: first, a detailed assessment of the overdue portfolio was carried out to understand its scope and magnitude; subsequently, the treatment of overdue accounts within the organization was examined, including the procedures and practices used for recovery; and finally, the strategies implemented in 2021 to reduce the overdue portfolio in the future were explored. To collect information, interviews with experts and surveys of key company employees were conducted. The methodology was descriptive with a mixed approach, integrating both quantitative and qualitative data. The results revealed certain challenges in managing the overdue portfolio, showing a decrease in the recovery of outstanding accounts in 2022. However, the strategies applied proved effective in achieving business objectives, highlighting the importance of proactive communication with debtors and the use of financial incentives to encourage timely payment. Furthermore, the value of technological tools, such as online payment platforms, was emphasized for improving efficiency in managing the overdue portfolio.

**Keywords** — Credit, strategies, recovery, debt, innovation.

---

**Para Citar:** Macias Romero, L. J., Benites-Medina, R., & Lopez Chila, R. D. (2024). Estrategias Innovadoras en la Recuperación de Cartera Vencida aplicada en una Industria Metal Plástica. Revista Publicando, 11(44), 53-70. <https://doi.org/10.51528/rp.vol11.id2433>





## INTRODUCCIÓN

**E**n las áreas empresariales, los programas de créditos otorgados son cada vez más competitivos. Esto puede representar tanto una ventaja como una desventaja, ya que las empresas suelen omitir requisitos importantes en la selección y concesión de estos créditos. El sistema financiero se erige como uno de los pilares fundamentales en el fomento del desarrollo económico de un país. En el contexto ecuatoriano, las entidades crediticias enfrentan desafíos sustanciales en cuanto a su capacidad para mantener niveles adecuados de liquidez. Por lo tanto, resulta imperativo para las instituciones financieras implementar rigurosos procedimientos de control destinados a analizar y gestionar la cartera vencida. Esta medida se traduce en una mejora sustancial en la gestión de la liquidez y en la formulación de políticas relacionadas con la concesión de créditos, con el fin de ejercer un control eficaz sobre el proceso de otorgamiento de préstamos y la gestión de las cuentas pendientes de cobro.

Actualmente, la empresa Plastimet Industrias Metal Plásticas S.A. se encuentra ubicada en el Km 11,5 vía Daule, lote Inmaconsa solar 36 mz h-32. La compañía se especializa en la producción de recipientes, contenedores de gran capacidad y tuberías fabricadas a partir de material plástico de diámetros significativos. Su estructura organizativa comprende un total de 76 empleados distribuidos en diversos departamentos, que abarcan áreas de producción, gestión administrativa y ventas. La empresa fue fundada en 1983, por lo que cuenta con aproximadamente 39 años de experiencia en sistemas de producción por rotomoldeo. Plastimet Industrias Metal Plásticas S.A. comercializa sus productos a nivel nacional y entrega grandes cantidades para el sector industrial privado en las industrias acuícola, avícola, química, y de floricultura, además de abastecer al sector gubernamental, incluyendo el área educativa con mobiliario y juegos recreativos.

Con respecto a las políticas de crédito a los clientes, estas se clasifican según montos y unidades adquiridas en la empresa. Se otorgan créditos con descuentos del 5%, 10% y 15%, con plazos de 30 y 60 días. Estos plazos no se pueden extender, ya que la empresa debe respetar las políticas de crédito establecidas para evitar afectar su capacidad financiera. El incumplimiento de estas fechas incide en la recuperación de los recursos destinados al capital de trabajo, lo que compromete la liquidez de Plastimet S.A. y, en algunos casos, genera cuentas incobrables en los ejercicios contables, como ocurrió en 2021. Esta situación también provoca retrasos en el cumplimiento de las obligaciones operativas de la empresa.

El propósito general de esta investigación es analizar las estrategias utilizadas en la recuperación de cartera vencida de Plastimet Industrias Metal Plásticas S.A. durante el año 2021. Los objetivos específicos son: sistematizar las bases teóricas sobre los parámetros utilizados para el otorgamiento de créditos en Plastimet Industrias Metal Plásticas S.A.; diagnosticar el tratamiento de recuperación de cartera vencida en la empresa; e indagar las estrategias empleadas para disminuir la cartera vencida en 2021.

La problemática identificada en Plastimet S.A. se relaciona con deficiencias en el cumplimiento de pagos por parte de los clientes, atribuibles a la falta de una adecuada gestión interna y a la ausencia de una supervisión continua de los procesos de cobro. La empresa siempre ha mantenido sus ventas a crédito con plazos de 30 a 60 días, pero la pandemia afectó la recuperación de la cartera,



especialmente en clientes de sectores como el acuícola, agrícola, constructoras, distribuidoras e industrias. Esto comprometió la capacidad financiera de Plastimet S.A. para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Esta problemática, en muchos casos, es resultado del deterioro constante de la economía de las familias ecuatorianas, lo cual a su vez se refleja en la disminución de los ingresos de las empresas (Cueva et al., 2021).

Entre los efectos negativos de la problemática de las carteras vencidas de clientes, se encuentra la necesidad de brindar un plazo no mayor a 45 días para el pago. Esto ha generado un déficit en la recuperación de dinero por las ventas a crédito de los productos y un aumento de la cartera de cuentas por cobrar. Como consecuencia, no se logra clasificar adecuadamente a los clientes (nuevos, antiguos, de mayores compras), lo cual es fundamental para otorgar créditos adecuados en las compras. Esta situación puede llevar a una cartera vencida que exceda la solvencia económica de la empresa Plastimet S.A.

El problema también se relaciona con la situación que atravesó el país durante la pandemia de Covid-19, en la cual diversas empresas cerraron sus negocios, los salarios disminuyeron y la calidad de vida de los trabajadores se vio afectada (Vallejo et al., 2024). En el caso de Plastimet S.A., esta situación provocó retrasos en los pagos de los clientes, lo que ha complicado la recuperación de valores de créditos otorgados y ha impactado la solvencia económica de la empresa, afectando su capacidad para mantener la continuidad productiva.

Rengifo (2021), en su investigación titulada *Cuentas por cobrar y su relación con el índice de liquidez de la empresa Chefoods S.A.C. Lima*, tuvo como propósito principal evaluar la empresa Chefoods S.A.C. durante el año 2020. A partir de los resultados obtenidos, se concluye que una gestión óptima de las cuentas por cobrar se traduce en un índice de liquidez mejorado para Chefoods S.A.C. Esto se vincula con el tema, ya que permite evaluar indicadores que facilitan un mejor resultado en la recuperación de cartera vencida (Candiotti y Rengifo, 2022).

Quevedo (2018), en su estudio *Análisis comparativo de los factores que incidieron en el crecimiento de la cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista y sus competidores*, explora las características predominantes en el sector. Este estudio presenta una propuesta que podría aportar valor al ámbito económico y establecer los parámetros que definen una salud financiera óptima para instituciones de este tipo.

Rivadeneira y Álvarez (2018), en *Propuesta de un Sistema Administrativo Contable en el Área de Cobranzas enfocado a un mejoramiento y recuperación de cartera vencida para la Empresa OFFSETEC S.A.*, proponen incrementar la disponibilidad de programas, sistemas y alternativas para asistir a otras empresas en la mejora de su rentabilidad, particularmente en el sector manufacturero y comercial del país. Las modificaciones en las políticas de cobranzas condujeron a una mejora en la gestión de recuperación de cuentas vencidas.

Parra y Ronquillo (2021) desarrollaron un estudio titulado *Evaluación de las cuentas incobrables y su incidencia en la liquidez por el COVID-19 de la empresa Milanplastic S.A.*. El problema abordado se relaciona con la ausencia de procesos efectivos para la recuperación de la cartera, lo que resultaba en una falta de solvencia y flujo de efectivo. Este estudio resalta la importancia de



implementar estrategias de cobro diferenciadas que promuevan un desarrollo eficaz de la liquidez y mitiguen los riesgos asociados a la cartera de crédito.

Castañeda y Neyra (2021) llevaron a cabo una investigación titulada *Estrategias de cobranza y morosidad de pagos de créditos en la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazán, Jaén, 2020*. En este estudio, se plantea identificar la relación entre las estrategias promocionales de cobranza y la morosidad de los clientes de la cooperativa. Los resultados revelaron que la morosidad estaba fuertemente influenciada por la ineficaz promoción del pago puntual a través de diversos medios de comunicación, así como por la falta de una cultura de pago sólida entre los clientes, obteniéndose una tasa de morosidad del 27% en ambos casos.

Benavides (2019) realizó un estudio titulado *Diseño de políticas y procedimientos para optimizar el desenvolvimiento en dos áreas estratégicas (cuentas por cobrar y adquisiciones) de una I.E.*, en el cual, a partir de la identificación y el análisis de los resultados, se presentó una propuesta de enfoque ágil y eficiente, destinada a garantizar un desempeño efectivo en las áreas de Adquisiciones y Cuentas por Cobrar. Esta propuesta tiene como objetivo optimizar y asegurar el flujo de efectivo mensual mediante la implementación de procesos efectivos de recaudación y estrategias para la recuperación de cartera, proporcionando una herramienta de análisis para el cobro de cuentas vencidas.

Cruz et al. (2022) realizaron una investigación titulada *Modelo de Gestión para la recuperación de la cartera de clientes vencida de una empresa*. Este estudio se orienta hacia la mejora del proceso actualmente llevado a cabo en las áreas relacionadas con la gestión de cobranzas, poniendo un énfasis particular en aquellas que requieren mayor atención en cuanto a las directrices necesarias para optimizar la labor de recaudación y, por ende, mejorar los ingresos necesarios para el funcionamiento del negocio.

Chiquito y Peñafiel (2022) desarrollaron un estudio titulado *Incidencia del control Interno en la recuperación de la cartera vencida de la cooperativa de ahorro y crédito*, el enfoque de la investigación se centra en proponer medidas que permitieran un uso más eficiente del tiempo en la recuperación de los ingresos de la entidad.

La cartera de crédito constituye un componente fundamental en las operaciones financieras y bancarias, y su relevancia se fundamenta en varios elementos esenciales. Por ejemplo, la generación de ingresos que representa una fuente importante de ganancias para las entidades financieras. A través de los intereses y tarifas asociados con los préstamos, las instituciones financieras generan ganancias que les permiten operar y crecer.

La cartera, además, depende de dos factores. Por un lado, los recursos prestados y retirados se vuelven a prestar indefinidamente y se cumple su misión. Cuando los estudiantes no pagan, la cadena se rompe y se acorta la capacidad de apoyar a muchos estudiantes en el futuro (Camargo, 2018). La devaluación suele afectar la capacidad de adquisición del dinero recuperado, en la cual es verdad, si no se suelen tomar medidas apropiadas con anticipación (Gaspar, 2017).



Las estrategias de recuperación más eficaces involucran la combinación de diversas herramientas de cobranza aplicadas en diferentes situaciones, que incluyen llamadas telefónicas, mensajes a través de dispositivos móviles, correo electrónico, visitas en persona y cartas.

Deben utilizarse distintos instrumentos según las necesidades de cada industria y los factores sociales de los clientes endeudados. De acuerdo con los resultados de este estudio, un medio eficaz de comunicación constante con los clientes, con el objetivo de informarles sobre el estado de sus servicios, deudas pendientes y opciones de pago, es el envío de mensajes de texto mediante teléfonos móviles (Sotomayor, 2018).

## MATERIALES Y MÉTODOS

Este estudio se caracterizó por ser de naturaleza descriptiva, no experimental, ya que se observaron y representaron los eventos y fenómenos tal como se presentan. Además, fue prospectivo, dado que se basó en datos actuales, y siguió un enfoque de corte transversal al analizar las variables en un período específico de tiempo. Se empleó la metodología de investigación descriptiva y de campo, las cuales se orientan hacia la recopilación de datos que permiten un análisis exhaustivo del problema en su conjunto, con el propósito de identificar una solución a la situación problemática abordada.

Dentro del ámbito de la investigación descriptiva, se realiza un estudio de naturaleza causal que se enfoca en identificar y analizar las relaciones de causa y efecto. Para llevar a cabo este análisis, se emplean diversas preguntas como herramientas destinadas a recopilar la información relevante. Posteriormente, estos datos se someten a un proceso de análisis que implica el uso de herramientas estadísticas, y se presentan de manera tabular y gráfica, lo que facilita una comprensión más profunda de la problemática investigada (Tamayo, 2014).

El estudio se lleva a cabo siguiendo un enfoque mixto, ya que se requiere obtener tanto información cuantitativa como cualitativa para una comprensión más completa de la problemática organizacional. El enfoque cualitativo de la investigación se emplea para comprender el problema a través de la recopilación de datos primarios de las partes involucradas en el estudio. A través de este enfoque, se promueve la participación de los participantes en un diálogo verbal, utilizando un cuestionario previamente elaborado para plantear preguntas abiertas que los participantes responden de manera libre (Arias, 2012).

Se recurrió a los métodos inductivo y deductivo, que permiten analizar los resultados de la investigación en profundidad, una metodología de aprendizaje basada en proyectos, lo que facilita la interpretación y la formulación de conclusiones reflejada en los hallazgos obtenidos (Issa-Morales et al., 2023). En este aspecto se obtienen mediante los estudios aplicados a la empresa como sus antecedentes e historial de cartera vencida la cual es la información que se requiere para poder dar soluciones estratégicas para la solución de esta, que aqueja a la empresa Plastimet Industrias Metal Plásticas S.A. En el presente estudio, la entrevista se aplica a los cargos directivos dentro de la organización. La población de estudio consiste en el personal operativo de la empresa y la muestra son 10 personas que se desglosan de la siguiente manera: Gerente General, Gerente Financiero, Contador, Jefe de Cobranza, 2 asistentes contables, 3 asesores y un jefe comerciales.



## RESULTADOS

### Pasos para otorgar crédito

Para cumplir con el primer objetivo específico que consiste en sistematizar las bases teóricas sobre los parámetros utilizados para el otorgamiento de créditos en Plastimet Industrias Metal Plásticas S.A, se procedió a investigar los pasos que se generan a otorgar crédito.

A continuación, se detallan los mismos:

**Solicitud de Crédito:** El proceso comienza cuando un cliente potencial presenta una solicitud de crédito. Esta solicitud puede ser para diferentes propósitos, como préstamos personales, hipotecas, tarjetas de crédito, préstamos comerciales, etc. La solicitud generalmente incluye información personal o de la empresa, detalles financieros y la cantidad de crédito deseada.

**Evaluación de la Solicitud:** El siguiente paso implica la evaluación de la solicitud de crédito. Esto incluye verificar la información proporcionada por el solicitante, como ingresos, historial crediticio, deudas existentes y otros factores relevantes. Las instituciones financieras utilizan informes de crédito, declaraciones financieras y otros documentos para evaluar la solvencia del solicitante.

**Análisis de Riesgo:** Las instituciones financieras realizan un análisis de riesgo para determinar la probabilidad de que el solicitante pague el préstamo según lo acordado. Esto implica la valoración de la capacidad de solvencia, el registro de antecedentes crediticios y otros aspectos que podrían afectar la habilidad del solicitante para cumplir con sus compromisos financieros.

**Decisión de Crédito:** Con base en la evaluación de riesgos, se toma una decisión de crédito. Esta decisión puede ser aprobar el crédito, rechazarlo o aprobarlo con condiciones específicas, como tasas de interés más altas o plazos más cortos.

**Documentación Legal:** Si se aprueba el crédito, se procede a la preparación de la documentación legal necesaria, que incluye el contrato de préstamo o línea de crédito. Este documento establece los términos y condiciones del crédito, incluyendo tasas de interés, plazos, pagos, cargos y cualquier garantía requerida.

**Aprobación Final:** Antes de la aprobación final, es posible que se realice una revisión adicional y se obtengan aprobaciones de niveles superiores dentro de la institución financiera, especialmente para préstamos comerciales o grandes créditos.

**Desembolso de Fondos:** Una vez que se formaliza el acuerdo de préstamo y se satisfacen todas las condiciones estipuladas, se procede a la transferencia de los fondos al beneficiario. El método de transferencia de los fondos puede variar dependiendo del tipo de crédito y su finalidad específica.

**Seguimiento y Gestión de Cartera:** Después del desembolso, la institución financiera realiza un seguimiento continuo de la cartera de crédito para asegurarse de que los pagos se realicen puntualmente. Esto incluye la gestión de pagos atrasados y la resolución de problemas si el prestatario enfrenta dificultades financieras.



**Cobranza y Recuperación:** En caso de incumplimiento, la institución financiera inicia procesos de cobranza y recuperación para recuperar los fondos adeudados. Esto puede implicar acciones legales, venta de garantías u otros métodos.

**Reporte de Pagos a Burós de Crédito:** Las entidades financieras habitualmente transmiten información sobre los pagos relacionados con préstamos a las agencias de informes crediticios, generando un impacto significativo en el historial crediticio del individuo receptor de los fondos y su capacidad subsecuente para acceder a financiamiento en ocasiones posteriores.

### Estudio de cobrabilidad año 2019 a 2022

Para cumplir con el segundo objetivo específico que consiste en diagnosticar el tratamiento de Recuperación de Cartera vencida en Plastimet Industrias Metal Plásticas S.A. se presenta el siguiente análisis:

**Tabla 1. Cartera vencida año 2019 a 2022**

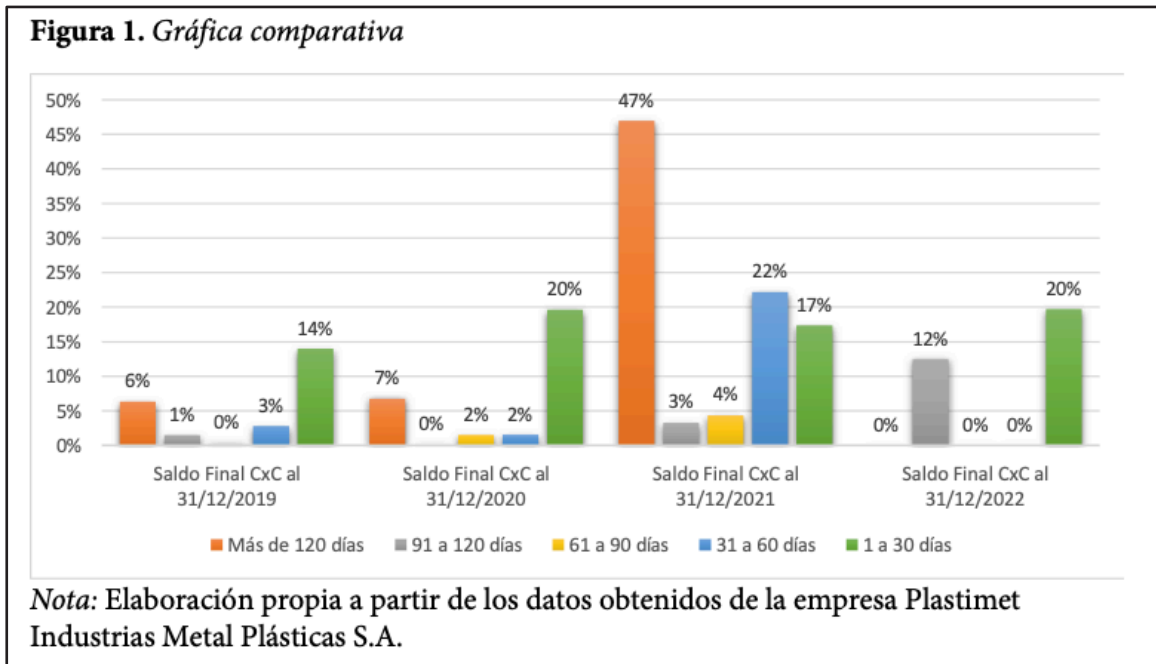
Detalle	Saldo Final CxC al 31/12/2019	Saldo Final CxC al 31/12/2020	Saldo Final CxC al 31/12/2021	Saldo Final CxC al 31/12/2022
Más de 120 días	\$4.813,08	\$10.829,43	\$98.173,16	\$0,00
91 a 120 días	\$1.102,72	\$203,49	\$6.866,32	\$7.458,56
61 a 90 días	\$375,11	\$2.424,63	\$9.026,80	\$0,00
31 a 60 días	\$2.124,56	\$2.503,38	\$46.403,33	\$0,00
1 a 30 días	\$10.670,49	\$31.566,07	\$36.280,60	\$11.831,75
<b>Total CxC vencidas</b>	<b>\$19.085,96</b>	<b>\$47.527,00</b>	<b>\$196.750,21</b>	<b>\$19.290,31</b>
CxC no vencidas	\$57.346,99	\$113.382,80	\$12.441,22	\$40.748,83
<b>Total CxC</b>	<b>\$76.432,95</b>	<b>\$160.909,80</b>	<b>\$209.191,43</b>	<b>\$60.039,14</b>

*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la empresa Plastimet Industrias Metal Plásticas S.A.

En la Tabla 1, se puede observar la evolución de los saldos de cuentas por cobrar (CxC) de Plastimet Industrias Metal Plásticas S.A. a lo largo de los años 2019, 2020, 2021 y 2022. Los datos numéricos muestran un aumento significativo en el saldo de cuentas por cobrar vencidas en más de 120 días durante el año 2021, alcanzando la cifra de \$98,173.16, mientras que, en 2022, este saldo se redujo a cero.

También es notable el incremento en las cuentas por cobrar vencidas en el rango de 91 a 120 días en 2022, llegando a \$7,458.56. Es así como, las fluctuaciones en los saldos de Cuentas por cobrar requieren una evaluación más profunda para comprender las razones detrás de estos cambios, por lo cual es esencial que se tomen acciones apropiadas con el propósito de administrar y disminuir de manera efectiva las cuentas pendientes de pago, con el objetivo de preservar la solidez financiera y la disponibilidad de recursos líquidos de la organización.

Por otro lado, en la Figura 1 se presenta la relación de los porcentajes de participación de cada



Los datos presentados en la Figura 1 muestran una evolución significativa en la cartera vencida de Plastimet Industrias Metal Plásticas S.A. a lo largo de los años 2019, 2020, 2021 y 2022, destacando el impacto positivo de las estrategias implementadas en el último año. En 2019, el 6% de las cuentas por cobrar se encontraba vencido en más de 120 días, mientras que el 1% estaba en el rango de 91 a 120 días, el 3% en el rango de 31 a 60 días y el 14% en el rango de 1 a 30 días. En 2020, se observó una ligera mejora, con el 7% de las cuentas vencidas en más de 120 días, el 2% en el rango de 61 a 90 días y el 20% en el rango de 1 a 30 días.

Sin embargo, en el año 2021, la cartera vencida experimentó un aumento significativo, con un 47% de cuentas por cobrar vencidas en más de 120 días, un 3% en el rango de 91 a 120 días, un 4% en el rango de 61 a 90 días y un 22% en el rango de 31 a 60 días. Solo el 17% estaba vencido en el rango de 1 a 30 días, evidenciando un deterioro en la administración de las cuentas pendientes de pago.

La recuperación se hizo evidente en 2022, donde se implementaron estrategias efectivas, el porcentaje de cuentas por cobrar vencidas en más de 120 días se redujo drásticamente a cero, mientras que el porcentaje en el rango de 91 a 120 días aumentó al 12%. Estos cambios positivos reflejan el impacto exitoso de las estrategias implementadas, que incluyeron la revisión y actualización de las políticas de crédito de la empresa, la capacitación del personal en la toma de decisiones de crédito y la implementación de estrategias específicas de recuperación, como planes de pago y acuerdos de refinanciamiento. Estas medidas tuvieron un impacto sustancial en la





administración de cuentas pendientes de pago y en la disminución de la deuda pendiente de cobro.

### Panel de expertos

Con el propósito de cumplir con el tercer objetivo específico, que se enfoca en explorar las estrategias implementadas para reducir la cartera vencida en Plastimet Industrias Metal Plásticas S.A. durante el año 2021, se llevaron a cabo entrevistas y encuestas que arrojaron los siguientes hallazgos, presentados en la Tabla 2.

*Experto 1:* Licenciado en Contabilidad y Auditoría, graduado de la Universidad Estatal de Guayaquil, Empleado bajo relación de dependencia de Plastimet S.A. cuenta con 11 años de experiencia en la Gestión de cobranzas de la compañía.

*Experto 2:* Contador General, graduado de la Universidad Estatal de Guayaquil, empleada bajo relación de dependencia de Plastimet S.A. cuenta con 17 años de experiencia.

*Experto 3:* Magister en Contabilidad y Finanzas, graduado de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Asesor externos de Finanzas y Tributación, cuenta con 16 años de experiencia.

**Tabla 2.** Entrevistas a expertos en el área.

Pregunta	Experto 1	Experto 2	Experto 3
1. ¿Puedes describir un caso específico en el que tuviste éxito en la recuperación de una deuda? ¿Qué estrategias utilizaste?	Existió un cliente que tenía valores vencidos, debido a que sólo recibía llamadas el día de vencimiento de sus facturas, en la cual la empresa como tal no tenía la certeza de que en esa llamada tuviera una respuesta favorable. Como estrategia para ello, se optó por enviar alertas mediante correos y mensajes de textos días anteriores a la fecha de vencimiento de dichas facturas, logrando así que el cliente se vea en la necesidad de reservar los valores pendientes y pueda emitir la transferencia o cheques para la cancelación de dichas facturas.	Uno de los clientes del sector acuícola mantenía valores vencidos significativos, por lo que una de las estrategias empleadas fue conceder un porcentaje adicional de descuento por los productos requeridos, para que de esta manera pueda realizar los abonos en los tiempos establecidos.	Existieron varios clientes con valores vencidos, y una de las estrategias empleadas para estos casos, fue que Plastimet receptaba los productos de los clientes en mal estado, para reprocesarlos y fabricar nuevos productos, por este ejercicio se otorgó un descuento en las facturas vencidas, que favorecía a los clientes con valores vencidos.



2. ¿Qué métodos utilizas para localizar a los deudores?	- Instrumento de cartera - Buró de crédito – Equifax - Análisis de los Estados Financieros en la Super de Compañías y el desarrollo de sus KPI. - Solicitar los certificados de Cumplimientos de Obligaciones - Evaluación de su ubicación de Negocio.	Certificado de cumplimiento de obligaciones. Ubicación del negocio, tiempo de apertura, sucursales.	Buró de créditos. Estados financieros en la super de compañías. Certificados de cumplimientos de obligaciones.  Certificados bancarios.
3. ¿Qué software o herramientas has utilizado en trabajos anteriores para gestionar la recuperación de cartera?	Se utilizó el software con el que cuenta la empresa llamada Marketsoft, que permite un historial de todos los clientes y sus facturas, en la que se puede visualizar todas las facturas por vencer y a su vez	Se trabajó con reportería de clientes que facilitaba filtrar información para poder clasificar los clientes con fechas próximas de vencimiento de sus facturas y así lograr la gestión de cobranzas en el tiempo adecuado.	Se utilizó software de gestión de cobranzas a clientes, donde permitía realizar un análisis de las fechas, números de facturas, días de mora, y así tomar las medidas adecuadas para lograr una efectiva cobranza.
4. ¿Cómo te mantienes al tanto de las leyes y regulaciones relacionadas con la recuperación de deudas?	Mediante el apoyo del contador, fuentes confiables como noticias legales y financieras, también en las agencias gubernamentales al igual que el asesoramiento de abogados especializados en el campo de las carteras vencidas.	Con el soporte del contador y fuentes confiables sobre leyes, reformas legales y financieras.	Actualización de leyes, reformas de fuentes confiables.  Asesoramiento de abogados especializados en temas de cobranzas.
5. ¿Qué estrategias utilizarías para mejorar la tasa de éxito en la recuperación de deudas?	- Automatizar las cobranzas para así simplificar las operaciones financieras y contables, manteniendo actualizado las facturas, vencimiento, plazo, monto y la configuración de los envíos automáticos de recordatorio. - Otorgar descuentos y beneficios a los clientes una vez saldada	Otorgando descuentos por pronto pago, clasificando según la actividad empresarial de cada posible cliente, para así ofrecer un porcentaje de descuento diferente, en este caso por sección, por monto de compra, por unidades solicitadas.	Ofrecer descuentos y beneficios a los clientes una vez canceladas las facturas vencidas, receptar los productos en mal estado, para ser reprocesados por Plastimet, y esto a su vez otorgar un porcentaje como parte de pago a sus futuras compras.



	<p>su cuenta. - Establecer una política de crédito y cobranza y hacerla pública para que así los clientes y los posibles clientes se sientan identificados y cumplan con las condiciones de la empresa.</p>		<p>Establecer políticas de crédito que permitan beneficiar al proveedor, a los clientes y a los posibles clientes.</p>
<p>6. ¿Qué métricas o KPIS consideras importantes para evaluar el desempeño en la recuperación de cartera?</p>	<p>Dentro de los indicadores más importantes en la recuperación de cartera se considera KPI FINANCIERA, KPI LOGISTICA y KPI DE PRODUCCIÓN.</p>	<p>Es muy importante analizar los indicadores que permitan evaluar el desempeño en la recuperación de cartera vencida.</p>	<p>Es importante considerar el indicador de Rotación de cartera, esto permitirá realizar un análisis más profundo y así tomar las medidas adecuadas para lograr los objetivos deseados.</p>
<p>7. ¿Cómo te comunicas efectivamente con los deudores y qué enfoque utilizas para persuadirlos a cumplir con sus obligaciones?</p>	<p>Mediante recordatorios vía correos electrónicos y mensajes de textos previos a la fecha de caducidad de su o sus facturas y la llamada final para acordar el día exacto de transferencia o retiro de cheque/es con los clientes. Una de las maneras para persuadir el cumplimiento de sus obligaciones, es ofrecer incentivos como los descuentos por pagos en la fecha de cumplimiento para de esta manera se sientan motivados a realizarlos puntualmente.</p>	<p>Por medio de llamadas telefónicas, correos recordatorios de valores pendientes de cancelar y fechas próximas a vencer.</p>	<p>Realizando llamadas telefónicas previo a las fechas de caducidad de los plazos otorgados en la emisión de facturas a los clientes, recordándoles de los beneficios y descuentos en sus futuras compras a los que se pueden acoger si cumplen la cancelación de los valores.</p>

*Nota:* Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas.



De tal forma, en la primera respuesta, se destaca una estrategia exitosa en la recuperación de deudas vencidas, que implica el envío de alertas a los clientes días antes de la fecha de vencimiento de sus facturas, utilizando correos electrónicos y mensajes de texto, el enfoque proactivo ha demostrado ser efectivo al motivar a los clientes a reservar los valores pendientes y tomar medidas para realizar pagos anticipados, en lugar de esperar hasta el último día de vencimiento y la comunicación previa a través de medios electrónicos ha evolucionado en un instrumento de gran utilidad para elevar la eficacia en la obtención de resultados positivos en el proceso de recobro de obligaciones pendientes.

En cuanto, a la localización de deudores, se mencionan varios métodos utilizados, que incluye el uso de instrumentos de cartera, la consulta del Buró de Crédito (Equifax), el análisis de los estados financieros de las empresas, la solicitud de certificados de cumplimiento de obligaciones y la evaluación de la ubicación de los negocios de los deudores.

Por otro lado, de las herramientas de gestión de cartera, se destaca el uso de un software interno llamado Marketsoft, que permite llevar un historial detallado de todos los clientes y sus facturas pendientes. Además, proporciona una visión completa de las facturas por vencer, lo que facilita la gestión de cobranzas y el seguimiento de cuentas pendientes. Este instrumento centralizado se erige como una pieza fundamental para el mantenimiento de una supervisión eficaz de la cartera y la optimización de la tasa de recuperación.

En otro sentido, la pregunta sobre el conocimiento de leyes y regulaciones revela una actitud responsable hacia el cumplimiento legal en la gestión de cartera, la respuesta indica que se cuenta con el apoyo de un contador y se buscan fuentes confiables de información legal y financiera, también se menciona la colaboración con abogados especializados en carteras vencidas.

Así mismo, las estrategias para mejorar la tasa de éxito, se proponen medidas como la automatización de las cobranzas para simplificar las operaciones financieras y contables, también se sugiere otorgar descuentos y beneficios a los clientes una vez que han saldado sus cuentas, lo que puede servir como un incentivo efectivo para el pago puntual. Además, También se plantea la idea de establecer una política de crédito y cobranza pública, lo que brinda transparencia y alienta a los clientes a cumplir con las condiciones de pago.

Mientras tanto, la preocupación sobre métricas y KPIs importantes destaca la relevancia de medir el desempeño en la recuperación de cartera. Se mencionan indicadores clave de rendimiento (KPIs) financieros, logísticos y de producción como elementos esenciales para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas.

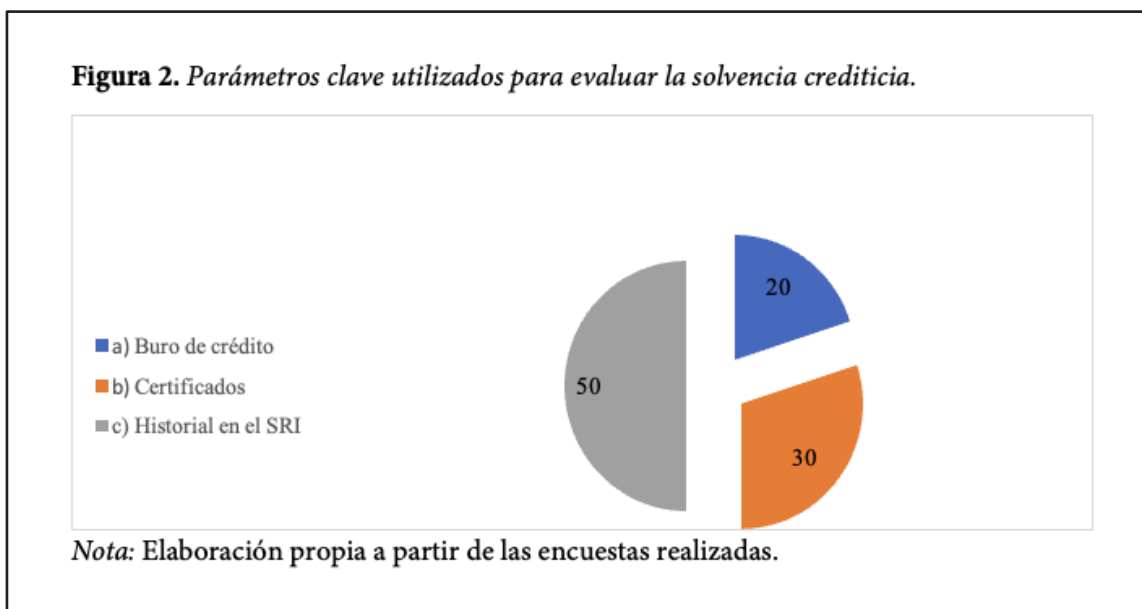
Finalmente, en lo que respecta a la comunicación con los deudores, se resalta la relevancia de llevar a cabo una comunicación anticipada y activa mediante medios electrónicos, tales como el correo electrónico, mensajes de texto y llamadas, antes de la fecha límite de pago. También se destaca el uso de incentivos, como descuentos por pagos oportunos, para persuadir a los deudores a cumplir con sus obligaciones.

En relación con la encuesta que se ha llevado a cabo, a continuación, se presentan los siguientes resultados.



En cuanto a la primera pregunta, “¿Cuál es su rol o posición en la empresa?”, se buscaba identificar el puesto que ocupan los encuestados dentro de la organización. El propósito de esta pregunta era obtener una comprensión inicial de la perspectiva desde la cual abordan la gestión de la cartera vencida. Los resultados revelaron que los encuestados se distribuyen en diferentes departamentos, como ventas, administración y gestión de cobranzas. Esta variedad de roles y responsabilidades en la estructura corporativa sugiere que la gestión de cuentas atrasadas es un proceso que requiere la colaboración de múltiples equipos y áreas funcionales dentro de la entidad.

La segunda pregunta, “¿Cuáles son los principales parámetros utilizados para evaluar la solvencia crediticia de los solicitantes?”, se centró en identificar los criterios clave para evaluar la solvencia crediticia de los solicitantes de crédito. En la Figura 2 se muestran los resultados que los encuestados consideran como factores relevantes: el historial crediticio, los certificados bancarios y el historial en el Servicio de Rentas Internas (SRI) son los parámetros más influyentes en la toma de decisiones de crédito.



La interrogante, “¿Cuál de los siguientes parámetros considera que tiene mayor influencia en la toma de decisiones de crédito?”, buscaba identificar cuál de los factores previamente mencionados ejerce mayor influencia en el proceso de toma de decisiones crediticias desde la perspectiva de los encuestados. Los resultados indicaron que tanto el historial crediticio como las garantías o colaterales se perciben como elementos de notable influencia, lo que implica que la evaluación de riesgos se basa en gran medida en la capacidad de pago histórica de los solicitantes y en la mitigación de riesgos a través de garantías.

En la consulta, “¿Cuál considera que es la herramienta o sistema adecuado para realizar un mejor seguimiento y gestión de la cartera vencida?”, se exploró la opinión de los encuestados acerca de la



herramienta o sistema que consideran apropiado para optimizar la supervisión y administración de las obligaciones pendientes de pago. Los resultados señalaron que las plataformas de pago en línea fueron mencionadas como la opción más adecuada, reflejando un interés en la tecnología y la conveniencia que ofrecen las soluciones digitales para el seguimiento y la gestión de las cuentas vencidas (Lara Marmolejo et al., 2023).

La quinta pregunta, “¿De acuerdo con las herramientas y sistemas mencionados anteriormente, considera que implementar alguna estrategia de tecnología o automatización ayudaría al proceso de recuperación de cartera?”, indagó sobre la disposición de los encuestados a implementar estrategias de tecnología o automatización para mejorar el proceso de recuperación de cartera. Los resultados mostraron que la mayoría de los encuestados, con un 70%, estuvo de acuerdo o muy de acuerdo en que estas estrategias podrían ser beneficiosas, reflejando una apertura hacia la adopción de tecnología para optimizar la gestión de cuentas vencidas y mejorar la eficacia en la recuperación de deudas (Cueva & Sánchez-Bayón, 2024).

En la sexta interrogante, “¿Qué indicadores clave de rendimiento (KPI) se utilizan para evaluar el tratamiento de la cartera vencida en su organización?”, se examinaron los KPI empleados para valorar el manejo de las cuentas pendientes de pago en las entidades de los encuestados. Los resultados destacaron que los KPI relacionados con logística, producción y finanzas son los más frecuentemente mencionados, sugiriendo que los encuestados enfocan sus métricas en aspectos operativos y financieros. Por consiguiente, la atención a estos indicadores es fundamental para evaluar la eficacia de las estrategias de recuperación y su impacto en la rentabilidad de la compañía.

La séptima pregunta, “¿En su empresa considera que es fundamental utilizar servicios de agencias de cobranza externas como parte de una estrategia para recuperar deudas?”, abordó la percepción de los encuestados sobre la importancia de utilizar servicios de agencias de cobranza externas en la estrategia de recuperación de deudas de la empresa. Los hallazgos evidenciaron que la mayoría de los participantes expresó conformidad o alta conformidad con esta estrategia, indicando que la subcontratación de la gestión de cobranzas se percibe como un elemento esencial para incrementar la eficacia en la recuperación de las obligaciones pendientes de pago.

La octava pregunta, “¿Cree usted que una herramienta para disminuir las carteras vencidas es ofrecer algún tipo de incentivo o programa de recompensas para los clientes que cumplen con sus pagos a tiempo?”, exploró la opinión de los encuestados sobre la efectividad de ofrecer incentivos o programas de recompensas a los clientes que cumplen con sus obligaciones de pago. Los resultados respaldaron mayoritariamente esta estrategia, subrayando la importancia de fomentar el cumplimiento puntual a través de incentivos, lo cual puede desempeñar un papel significativo en la reducción de las cuentas vencidas.

La novena pregunta, “¿Cómo calificaría la eficacia del proceso de recuperación de cartera vencida en su empresa en términos de recuperación de deudas?”, buscaba una evaluación subjetiva de la eficacia del proceso de recuperación de cartera vencida en la empresa de los encuestados. Los resultados mostraron que la mayoría de los encuestados se ubicó en las categorías de “Muy satisfecho” o “Satisfecho”, lo cual sugiere un nivel general de satisfacción con el proceso de



recuperación de deudas y podría reflejar la implementación efectiva de estrategias de gestión de cartera.

La décima pregunta, “¿Cuál de las siguientes estrategias considera que ha tenido el mayor impacto en la disminución de la cartera vencida en su empresa?”, exploró las estrategias que los encuestados consideran más efectivas en la reducción de la cartera vencida en sus empresas. Los resultados revelaron que las estrategias más citadas fueron la ejecución de tácticas de recuperación proactiva y el uso de soluciones tecnológicas avanzadas para la gestión de carteras. Esto destaca el rol fundamental de las iniciativas proactivas y el aprovechamiento de tecnologías en la mejora de la recuperación de deudas y la reducción de cuentas por cobrar atrasadas.

### **Propuesta**

En el presente apartado, se exponen las recomendaciones y tácticas diseñadas para mejorar la administración de las cuentas por cobrar en la organización Plastimet Industrias Metal Plásticas S.A. Con el propósito de potenciar la solidez financiera de la empresa y mitigar los riesgos vinculados a las cuentas atrasadas, se sugieren las siguientes medidas:

- **Revisión y Actualización de Políticas de Crédito:** Es aconsejable llevar a cabo una evaluación exhaustiva de las directrices de otorgamiento de crédito de la organización. Esta revisión debe incluir la adaptación de los criterios de aprobación y límites de crédito para reflejar las condiciones cambiantes del mercado y la evaluación precisa de la solvencia de los solicitantes. La actualización de estas políticas garantizará una toma de decisiones más sólida y reducirá el riesgo de cuentas por cobrar vencidas.
- **Capacitación del Personal en Toma de Decisiones de Crédito:** Para fortalecer la capacidad de evaluación de la solvencia de los solicitantes de crédito, se propone proporcionar capacitación al personal involucrado en la toma de decisiones de crédito. Esta capacitación les proporcionará las herramientas y conocimientos necesarios para tomar decisiones informadas y estratégicas en cuanto a la aprobación de créditos.
- **Implementación de Estrategias de Recuperación Específicas:** Es fundamental abordar las cuentas por cobrar vencidas de manera proactiva. Se propone la implementación de estrategias específicas de recuperación, como la creación de planes de pago flexibles y acuerdos de refinanciamiento, respaldados por un equipo de recuperación capacitado. Estas estrategias ayudarán a recuperar cuentas vencidas de manera efectiva y a mantener relaciones positivas con los clientes.
- **Análisis Detallado de Cartera Vencida:** Se sugiere llevar a cabo un análisis exhaustivo de la cartera vencida de los años 2021 y 2022. Esto implica la identificación de cuentas problemáticas y la identificación de tendencias en los tiempos de recuperación. Además, se debe evaluar detenidamente los procesos de recuperación actuales para identificar áreas de mejora y optimización.
- **Entrevistas y Documentación de Estrategias Exitosas:** Para recopilar información valiosa, se proponen entrevistas y encuestas a los empleados involucrados en la gestión de la cartera



vencida en el año 2021. El objetivo es obtener información detallada sobre las estrategias implementadas y su impacto. Además, se busca documentar las estrategias exitosas en un manual de buenas prácticas, de modo que el personal actual y futuro pueda acceder a estas estrategias probadas y aplicarlas de manera efectiva.

## CONCLUSIONES

La sistematización de las bases teóricas relacionadas con los parámetros utilizados en la concesión de créditos en Plastimet Industrias Metal Plásticas S.A, ha proporcionado una percepción más profunda de los procedimientos vinculados a la evaluación de las solicitudes de crédito. La investigación puso de manifiesto que la empresa sigue una secuencia de etapas definidas, desde la presentación de la solicitud de crédito hasta la aprobación definitiva y la asignación de recursos financieros.

En cuanto al diagnóstico del tratamiento de la cartera vencida en la empresa, se observa una mejora significativa en la recuperación de deudas en el año 2022 en comparación con 2021. Los datos muestran una reducción en los saldos por cobrar en varias categorías, indicando un esfuerzo positivo en la gestión de cartera. Sin embargo, es importante destacar que esta disminución puede deberse a diversas razones, como la insolvencia de los deudores.

La indagación de las estrategias utilizadas para reducir la cartera vencida en 2021 es un paso crucial para comprender cómo se logró la mejora en la recuperación de deudas en 2022. A pesar de la identificación de estrategias potenciales, como la introducción de sistemas de gestión y la provisión de incentivos a los clientes, resulta imperativo llevar a cabo entrevistas y encuestas con los encargados de la administración de cobranzas con el fin de adquirir una comprensión más integral de estas estrategias y su eficacia.





## REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: guía para su elaboración* (6ª ed.). Editorial Episteme. <https://bit.ly/3Wx6SHy>
- Benavides, D. (2019). *Diseño de políticas y procedimientos para optimizar el desenvolvimiento en dos áreas estratégicas (cuentas por cobrar y adquisiciones) de una I.E.* [Tesis de maestría, Universidad Internacional del Ecuador]. Repositorio Institucional UIDE. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3031>
- Camargo, F. (2018). *Recuperación de la Cartera Morosa de Manera Efectiva*. Independently Published.
- Candiotti, H., & Rengifo, D. (2022). *Políticas contables: su influencia en las cuentas por cobrar y la liquidez de la empresa Llantas Josecito SRL*. Repositorio Institucional UPU, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/5886>
- Castañeda, J., & Neyra, E. (2021). *Estrategias de cobranza y morosidad de pagos de créditos en cooperativa de ahorro y créditos Santo Cristo de Bagazán, Jaén, 2020* [Tesis de pregrado, Universidad de Chiclayo]. Repositorio Institucional UDCH. <http://repositorio.udch.edu.pe/handle/UDCH/1120>
- Cueva Estrada, J. M., & Sánchez-Bayón, A. (2024). *Estudio bibliométrico de Economía Digital y sus tendencias*. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda Época, 1, 195-209. <https://doi.org/10.17561/ree.n1.2024.8229>
- Chiquito, J., & Peñafiel, J. (2022). *Incidencia del control interno en la recuperación de la cartera vencida de las cooperativas de ahorro y crédito*. *Revista Científica FIPCAEC*, 7(2), 184-199. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v7i2.567>
- Cruz, B., Díaz, J., & Carbajal, C. (2022). *Modelo de gestión para la recuperación de la cartera de clientes vencida de una empresa*. *FIPCAEC*, 7(1), 606-626. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v7i1.539>
- Cueva Estrada, J. M., Sumba Nacipucha, N. A., & López Chila, R. D. (2021). *La educación y la economía familiar en tiempos de Covid-19*. En *Covida-20: Una coalición educativa para enfrentar la pandemia* (pp. 117-128). Pearson Education. <https://bit.ly/3SxDGz4>
- Gaspar, R. (2017). *Modernización de los procedimientos de cobro y recuperación de cartera vencida*. Instituto de Administración Pública del Estado de México.
- Issa-Morales, E., López-Chila, R., & Defás-Rugel, D. (2023). *Aprendizaje basado en proyectos y su incidencia en la enseñanza del análisis financiero*. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 5(9), 300-326. <https://doi.org/10.38186/difcie.59.17>
- Lara Marmolejo, M. A., Sumba Nacipucha, N., Cueva Estrada, J., & Zea Villacis, N. M. (2023). *Digital and mobile payment media: Influencing factors in the usage decision of retail business customers according to the TAM model*. *Económicas CUC*, 44(2), 127-146.



<https://doi.org/10.17981/econcuc.44.2.2023.Org.2>

- Parra, E., & Ronquillo, S. (2021). Evaluación de las cuentas incobrables y su incidencia en la liquidez por el covid-19 de la empresa Milanplastic S.A. [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Institucional UG. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/58765>
- Quevedo, L. (2018). Análisis comparativo de los factores que incidieron en el crecimiento de la cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista y sus competidores [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Institucional UCSG. [https://www.lareferencia.info/vufind/Record/EC\\_23cb5c8c4fa0dff70d2c47a9127e9e1e](https://www.lareferencia.info/vufind/Record/EC_23cb5c8c4fa0dff70d2c47a9127e9e1e)
- Rengifo, F. (2021). Cuentas por cobrar y su relación con el índice de liquidez de la empresa Chefoods S.A.C., Lima, 2020 [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/74995?locale-attribute=es>
- Rivadeneira, A., & Álvarez, U. (2018). Propuesta de un sistema administrativo contable en el área de cobranzas enfocado a un mejoramiento y recuperación de cartera vencida para la empresa OFFSETEC S.A. [Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Institucional UCE. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/22109>
- Sotomayor, B. (2018). Cobranza impositiva y diseño de estrategias de control en Ecuador. Editorial Académica Española. <https://bit.ly/46xhqed>
- Tamayo, M. (2014). Proceso de investigación científica. Editorial Limusa. <https://bit.ly/4c8qqaX>
- Vallejo León, K., López Chila, R., & Flores Bastidas, L. (2024). Impact of quality of life in Ecuadorian private sector workers: Humanitarian law 2020. *Ágora de Heterodoxias*, 10(1), 66-86. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10615768>