

# Propuesta sistema de gestión de crédito, para reducir el riesgo en microempresas no financieras del cantón Otavalo, Cayambe y Tabacundo (Ecuador)

Proposal for a credit management system, to reduce the risk in non-financial micro-enterprises in the canton of Otavalo, Cayambe and Tabacundo (Ecuador)

PERUGACHI, Lizandro M.<sup>1</sup>

JARAMILLO, Diego F.<sup>2</sup>

FLORES, Edwin L.<sup>3</sup>

## Resumen

El objetivo del trabajo fue proponer un sistema de gestión de crédito con estrategias y procesos para la microempresa ecuatoriana. La metodología aplicada fue de tipo exploratoria con un enfoque descriptivo. Se encuestaron a 170 microempresas, arrojando resultados que señalan que este sector empresarial no cuenta con estrategias ni políticas para sus ventas a crédito, dificultando la recuperación de su cartera. En general, la administración de estas empresas es empírica, prueba de ello es la ineficiencia en la gestión y la falta de liquidez, perjudicando la estabilidad de estas entidades en el futuro.

**Palabras clave:** sistema, gestión, crédito, riesgo

## Abstract

The objective was to propose a credit management system with strategies and processes for the Ecuadorian microenterprise. The applied methodology was exploratory with a descriptive approach. 170 microenterprises were surveyed, yielding results that indicate that this business sector does not have strategies or policies for its credit sales, making it difficult to recover its portfolio. In general, the administration of these companies is empirical, proof of this is the inefficiency in the management and the lack of liquidity, harming the stability of these entities in the future.

**Keywords:** system, management, credit, risk

## 1. Introducción

El crédito comercial es utilizado con frecuencia como herramienta para incrementar las ventas en muchas unidades económicas, otras en cambio desechan la idea de vender un producto a crédito por temor al riesgo del cobro y no llegan a completarlo por falta de recursos por parte del cliente, es por ello que el desarrollo e implementación de una gestión de riesgos eficaz, que detecte posibles clientes morosos se torna complicado.

<sup>1</sup> Docente del Área de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo. Ecuador. lperugachi@uotavalo.edu.ec

<sup>2</sup> Docente del Área de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo. Ecuador. djaramillo@uotavalo.edu.ec

<sup>3</sup> Docente del Área de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo. Ecuador. eflores@uotavalo.edu.ec

Las diversas concepciones de manejar el tema de la gestión de riesgos es frecuente preocupación de toda entidad, algunos buscan controlar esta situación de una forma tradicional con la firma de documentos, la promesa de un pago futuro; otros, en cambio, buscan estrategias innovadoras que permitan mitigar este riesgo.

Este trabajo busca dar solución a la problemática de una alta concentración de cartera vencida y exceso en los límites de crédito concedido por las microempresas del sector comercial de los cantones de Otavalo, Cayambe y Tabacundo (Ecuador), lo cual retrasa el crecimiento y desarrollo de este importante sector por falta de liquidez. Es conocido que el riesgo es algo inherente en toda actividad y desde esa perspectiva se ha planteado la siguiente pregunta de investigación ¿Es posible reducir el riesgo en la concesión de crédito que proporciona la microempresa a sus clientes? Para dar respuesta a lo expuesto, el objetivo es crear un sistema de gestión de riesgo crediticio que reduzca la inseguridad en la microempresa; por lo tanto, en el referencial teórico se explica en detalle lo relacionado al crédito comercial y financiero, sus objetivos y funcionamiento, en otras palabras, se pretende transmitir conocimientos acerca de los riesgos para que los propietarios de las microempresas puedan comprenderlos e incorporarlos en su gestión diaria.

Con relación a la gestión de riesgos, ésta tiene propósitos bien definidos. En el comercio permite gestionar apropiadamente una cartera de créditos y realizar una colocación de sus productos; estos parámetros son desconocidos por el sector micro empresarial, ya que muchos de ellos desconocen la necesidad de medir el riesgo, de ahí nace la necesidad de utilizar diferentes enfoques y metodología que permitan exponer un modelo que minimice el riesgo en la recuperación de cartera (Vargas & Mostajo, 2014).

La propuesta de este estudio es diseñar un sistema de gestión de cobranza que genere información oportuna y adecuada para los propietarios de los establecimientos, basándose en políticas y procesos que garanticen la recuperación de la cartera en los tiempos que establezca la entidad.

### **1.1. Las mipymes en la economía de América Latina**

En América Latina, las mipymes generan el 34,3% del empleo afiliado; este porcentaje es considerado bajo, la evolución de este sector depende de la actualización permanentemente en tecnología, que permitan innovar en sus operaciones y ser más competitivas, caso contrario quedarán relegadas en el tiempo y desaparecerán (CEPAL, 2020). Actualmente, la contribución de las mipymes al PIB en cada país es menor, esto obedece a su informalidad, baja productividad, competitividad y retraso tecnológico (Portafolio, 2020).

Zendesk Benchmark (2021) manifiesta que de 7.000 pequeñas empresas de América Latina, 600 de ellas son especializadas en servicio al cliente en 104 países; éstas indican que los usuarios son más exigentes con las mipymes que con las grandes empresas, lo cual obliga a este sector a mejorar constantemente para mantenerse a flote y diferenciarse de su competencia.

En este marco, en el Ecuador las mipymes se destacan por ser versátiles, creativas en su accionar y forma de organización sencilla, enfocan su interés en la producción de bienes y servicios, el comercio y la manufactura; tienen una elevada participación y contribución con el aparato productivo del país, esto queda de manifiesto en las cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2017).

### **1.2. Mipymes en el Ecuador**

En el Ecuador, las mipymes son consideradas como el conjunto de micros, pequeñas y medianas empresas, que actualmente representan el segmento de mayor participación en el mercado:

**Cuadro 1**  
Número de empresas según su tamaño

	2017	2018	2019	Porcentaje
Microempresa	828.357	829.711	802.353	90.89
Pequeña empresa	65.071	64.888	61.759	7.00
Mediana empresa	13.834	14.474	14.342	1.62
Grande empresa	4.045	4.283	4.312	0.49
<b>Total:</b>	<b>911,307</b>	<b>913,356</b>	<b>882,766</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

El 90,89% está conformado por las microempresas, seguido de las pequeñas con el 7 %, las medianas con el 1,62% y la gran empresa el 0,49%. Éstas organizaciones concentran su actividad en áreas de la industria, comercio y servicios (INEC, 2020). Este sector es el responsable del crecimiento de la producción que ha generado plazas de trabajo y ha innovado el dinamismo productivo del país; actualmente la costa cuenta con la mayor concentración de mipymes, mientras que en la sierra se concentran las grandes empresas.

Dentro de la legislación ecuatoriana existe una clasificación de empresas de acuerdo a su tamaño, enfocándose a las micro, pequeñas y medianas empresas en programas de fomento y desarrollo empresarial, estas se considerarán de acuerdo a las categorías siguientes:

- a) **Micro empresa:** Aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de trescientos mil (US \$ 300.000,00) dólares de los Estados Unidos de América;
- b) **Pequeña empresa:** Aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre trescientos mil uno (US \$ 300.001,00) y un millón (US \$ 1.000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América; y,
- c) **Mediana empresa:** Aquella unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (USD 1.000.001,00) y cinco millones (USD 5.000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América.
- d) **Grande empresa:** Son considerados aquellos negocios de producción, comercialización o servicios, y cuentan con un número mayor a 200 trabajadores y un valor de ventas anuales de cinco millones (USD 5.000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América en adelante (Decreto Ejecutivo 757, 2018).

Si bien es cierto todas las organizaciones gestionan el riesgo, algunas de ellas bajo un asesoramiento profesional, otras en cambio actúan empíricamente, en este contexto el Ecuador a través de la Norma Técnica Ecuatoriana (NTE) INEN-ISO 31000, describe los principios y directrices respecto a la gestión del riesgo, que permita a las empresas estructurar e identificar los procesos que deben implementar para minimizar los errores en el proceso del crédito y realizar una efectiva gestión del riesgo. La norma propone tres elementos claves:

1. Creación y protección de valor,
2. Liderazgo y compromiso y
3. Registro e informe

La aplicación y cumplimiento de éstos tres elementos en la empresa disminuye en gran medida la exposición a este tipo de riesgo, permitiéndole la consecución de los objetivos propuestos. Estos componentes podrían existir previamente en toda o parte de la organización, sin embargo, podría ser necesario adaptarlos o mejorarlos para que la gestión del riesgo sea eficiente, eficaz y coherente (NTE INEN - ISO 31000, 2018).

### 1.3. Estructuras del sistema financiero y el acceso al crédito de las mipymes

En Latinoamérica, el grado de acceso al financiamiento de las mipymes está bajo la tendencia de la estructura actual de la oferta del mercado financiero. En los años noventa, las ideas neoliberales penetraron en la región, lo que implicó un retroceso de la participación del Estado de la economía y el avance del sector privado, ello condujo a la liberalización financiera y comercial, privatizaciones y ajustes fiscales; es decir, se produjo una retracción de los bancos públicos a favor de los bancos privados de capitales extranjeros (León, 2017). Por lo tanto, el financiamiento privado bancario tiene la tendencia al crédito de corto plazo, con una marcada segmentación hacia las grandes empresas, excluyendo de manera significativa a las pequeñas y medianas empresas, intensificándose con ello la concentración de la propiedad y el predominio de la banca extranjera. En el Ecuador la presencia de la banca pública Ban Ecuador de primer piso permite orientar las políticas de crédito hacia las mipymes, utilizando la política crediticia frente a un contexto adverso en la economía (Primicias, 2021).

### 1.4. Sistemas de crédito comercial y financiero en las mipymes

En nuestro medio los sistemas de crédito más conocidos son el comercial y el financiero. El crédito comercial es una categoría poco estudiada, se trata de un tipo de deuda a corto plazo y de naturaleza informal, sus términos no están fijados de forma legal; este crédito comercial se puede conceder a través de fórmulas como el aplazamiento del pago de una transacción sobre bienes o servicios donde el comprador actúa como prestatario y el vendedor como prestamista, con la aplicación de una tasa de interés (Rodríguez, 2018). Desde este punto de vista, los créditos comerciales y sus condiciones dependen del país donde se apliquen.

Las empresas y mipymes que conceden créditos comerciales corren con mayor riesgo de impago, pues ello hace que sus acreedores comerciales operen en la parte más arriesgada del mercado de crédito. En este tipo de transacciones es frecuente el uso de los descuentos por pronto pago permitiendo al deudor alivianar sus obligaciones (Dávila, 2019). Es por ello que aquellas personas naturales y mipymes que renuncian a estos descuentos y aplazan sus pagos hace que se aplique un interés efectivo adicional lo que implica un aumento de sus obligaciones de pago.

Los créditos financieros, por su parte, se dan entre grupos reducidos de empresas, sobre todo entre compañías que forman parte de un mismo grupo económico-financiero, que han configurado un entorno al uso del crédito interempresarial a través de facturas, recibos, letras de cambio, pagarés, compromisos de pago y tarjetas de crédito. Éstas últimas se han convertido en el componente más sofisticado de financiación (Espinoza, 2017). Este tipo de crédito suele ser por lo general en efectivo, otorgado por las entidades financieras y por lo general bancos o cooperativas; el riesgo de recuperación no es tan alto puesto que estas organizaciones tienen sistemas que garantizan su recuperación en los tiempos y términos establecidos.

### 1.5. Los créditos comerciales en el sector no financiero

El crédito es uno de los mecanismos que permite acceder a la tenencia de un producto terminado o a un monto determinado de efectivo y, en algunos casos, es un medio para generar oportunidades de negocio. Al crédito se puede acceder a través de servicios financieros formales e informales (amigos, familiares o la usura). La mayoría de las instituciones financieras formales de los países latinoamericanos limitan el otorgamiento de créditos a individuos con bajos niveles de ingreso, que trabajan en la informalidad y no tienen estabilidad laboral (Guachamín, Díaz, & Guevara, 2021). Superar los obstáculos impuestos por entidades financieras y casas comerciales no es tarea fácil; en el Ecuador, los ingresos y los gastos del hogar han limitado el crédito a los comerciantes y consumidores finales por falta de garantías y por presentar problemas en la central de riesgos.

Estudios realizados en Bolivia, Argentina y Brasil, indican que las casas comerciales o prestamistas recurren a letras de cambio y pagarés para garantizar su crédito, pues la tendencia a otorgar créditos informales es más alta si el cliente o consumidor pertenece al grupo de micro emprendedores con educación primaria. En cambio, en el Ecuador la probabilidad de acceder a un crédito se reduce para quienes se autodefinen como indígenas; en Colombia si la persona tiene empleo y tiene propiedades, será más probable que se beneficie de un crédito formal, pues los campesinos que poseen tierras tienen más oportunidades de acceder a un crédito a pesar de sus niveles bajos de ingresos, ya que sus tierras son garantía y mitigan el riesgo crediticio (BID Mejorando Vidas, 2020).

### 1.6. El crédito en la microempresa

Cuando una persona natural o jurídica vende un producto o servicio sin un pago previo, asume el riesgo de bajar su liquidez y mermar su inventario. Sin embargo, estas ventas a crédito son una forma de apalancamiento financiero que genera una oportunidad de crecimiento y desarrollo económico en el tiempo. En este sentido, al expresar el término crédito entendemos la capacidad que tiene una persona o empresa para obtener dinero o la promesa de pago de forma verbal o escrita en una práctica común de crédito comercial, que se ha convertido en un mecanismo para incrementar las ventas e impulsar y fortalecer los lazos comerciales a mediano plazo con sus clientes (Alonso & Berggrun, 2015).

### 1.7. Opciones de financiamiento

El estudio realizado por la Alianza para el Emprendimiento e Innovación (AEI, 2022), indica que en el año 2020 las inversiones bajaron respecto a años anteriores. En el 2021, ante las condiciones provocadas por el COVID 19, el sistema financiero creó varios productos, algunos impulsados por el Estado ecuatoriano, con un enfoque a la reactivación productiva para las pymes (AEI, 2022), ofreciendo para los emprendedores algunas alternativas de financiamiento como:

- a) **Capital semilla.** Empleado en las primeras etapas del proyecto, impulsa el emprendimiento con aporte de inversionistas privados o del Estado a través de programas especiales.
- b) **Inversionista ángel.** Inversión de capital propio en proyectos con potenciales de rentabilidad, no esperan retorno económico sino aplicar su conocimiento y experiencia.
- c) **Mercado de valores.** Ofrecen múltiples mecanismos de financiamiento para empresas grandes, medianas y pequeñas, buscando beneficios para los financistas y para los inversores.
- d) **Fondos no locales.** En los cuales participan sectores económicos de tecnología, telecomunicaciones, biotecnología, logística, salud y agro.
- e) **Capital de riesgo.** Participan empresas que gestionan montos altos destinados a proyectos productivos en cualquier fase de desarrollo (Ekos, 2022).

### 1.8. Riesgo al otorgar un crédito

Todo crédito que se otorga asume la posibilidad de un suceso que vulnere a quien lo otorga en un determinado tiempo o lugar; además de otros riesgos externos como los políticos y sociales que también inducen a eventos negativos, que pueden provocar que una empresa genere pérdidas afectando a su estabilidad económica. En el caso del sector comercial, al momento de conceder un crédito, sea un bien o servicio a una persona, existe el riesgo de que el deudor incumpla con cancelar su obligación (Maldonado & Pazmiño, 2018).

De lo anterior podemos mencionar varios tipos de riesgos que enfrenta una organización y éstos pueden ser divididos según su naturaleza en:

- a) **Riesgo de mercado.** Provocado por los movimientos en precios de mercado tales como precios de acciones, tasa de cambio, tasas de interés y precios de commodities.
- b) **Riesgo crediticio.** Asociado con la posibilidad de que un deudor incumpla sus obligaciones, sea parcial o completamente
- c) **Riesgo de liquidez.** Asociado a transacciones en un mercado con baja liquidez, es decir un mercado con un número reducido de transacciones.
- d) **Riesgo operacional.** Provocado por errores humanos o por procesos internos inadecuados o defectuosos.
- e) **Riesgo de negocio.** Generado en el ambiente externo o interno de la empresa que al materializarse puede hacer que el negocio no logre sus objetivos; este riesgo puede afectar la continuidad de la entidad.

Como puede entenderse, en el contexto del riesgo crediticio no solamente existe el riesgo que un deudor incumpla sus obligaciones, sino que también, pague solo una parte o que pague después de la fecha convenida en el préstamo. Todas las empresa financieras o no financieras desearían eliminar totalmente el riesgo crediticio, pero la naturaleza de las ventas a crédito no permite minimizar este proceso, es por ello que deben asumir o implementar un sistema o una forma de recuperar los valores económicos otorgados a sus clientes.

---

## 2. Metodología

La investigación aplicada es de tipo exploratoria con un enfoque descriptivo, toda vez que se busca recolectar datos que permitan detectar y explicar variables respecto de concesión de créditos, las causas y los distintos fenómenos involucrados. El enfoque de este estudio busca implementar una propuesta para este importante sector y a posterior, realizar un seguimiento y análisis a lo largo del tiempo, con el fin de que pueda mantenerse y/o modificarse en el tiempo según la necesidad.

### 2.1. Universo de referencia

El objeto de estudio seleccionado fueron las mipymes de los cantones de Otavalo, Cayambe y Tabacundo, en los cuales se realizó un mapeo, determinando los lugares de mayor concentración de microempresas dedicadas al comercio de abastos, venta de electrodomésticos, tiendas de ropa, industria textil, industria de alimentos, transporte y restaurantes.

### 2.2. Tipo de muestreo

El objeto de estudio seleccionado fueron 170 microempresas de los cantones de Otavalo, Cayambe y Tabacundo, en los cuales se realizó un mapeo, determinando los lugares de mayor concentración de microempresas dedicadas al comercio de abastos, venta de electrodomésticos, tiendas de ropa, industria textil, industria de alimentos, transporte y restaurantes.

### 2.3. Objetivos

A través de esta técnica de investigación se han alcanzado los siguientes objetivos:

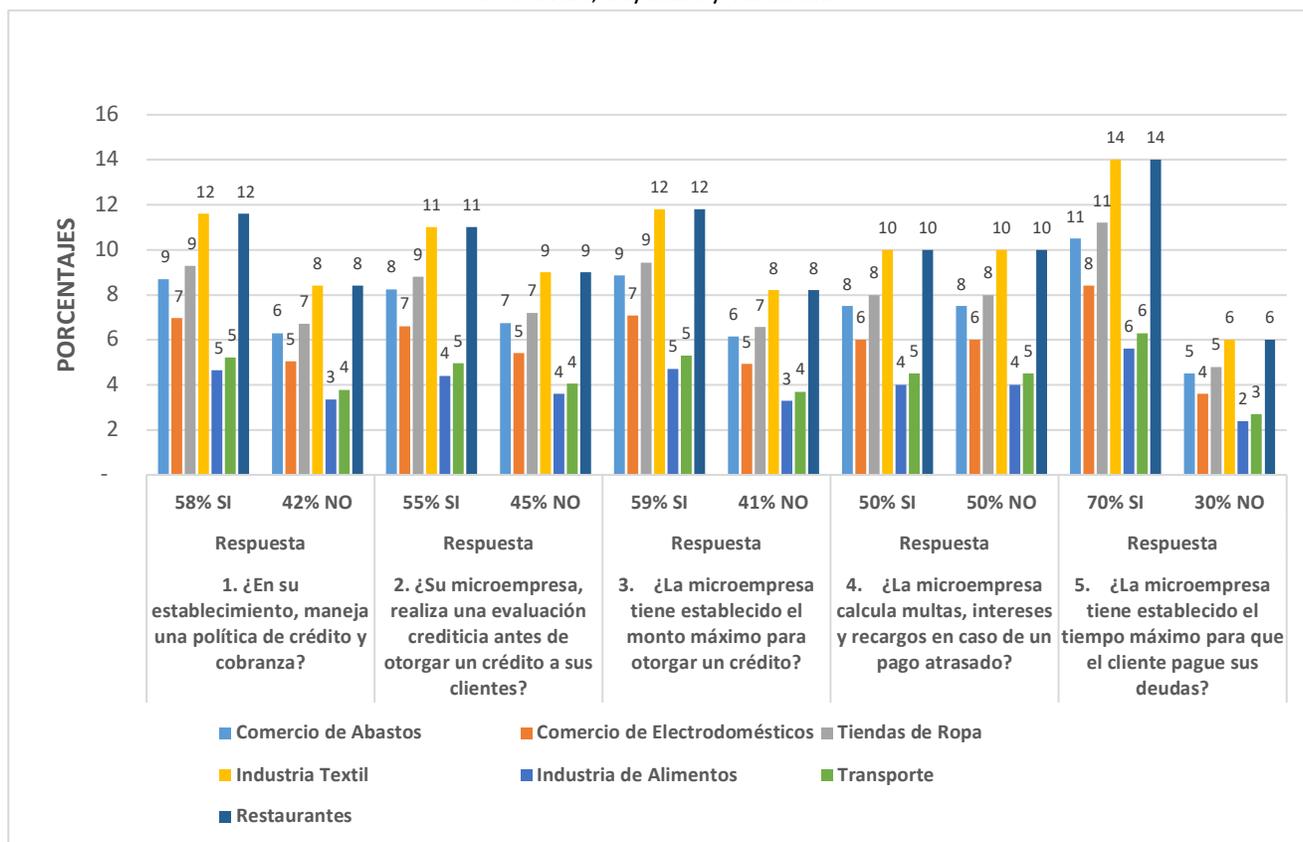
1. Aproximación a la realidad económico-empresarial de los sectores productivos de los cantones de la Provincia de Imbabura y Pichincha.
2. Aportar con datos estadísticos sobre la opinión de los propietarios de los establecimientos respecto a los sistemas crediticios que manejan.
3. Disponer de datos sobre los cambios en la economía de la entidad por la falta de herramientas aplicables en operaciones de ventas a crédito.

- Conocer las necesidades de recursos en aspectos de concesión de créditos que fomenten el desarrollo y crecimiento del sector microempresarial.

### 3. Resultados y discusión

La información obtenida a través de las encuestas determinan que:

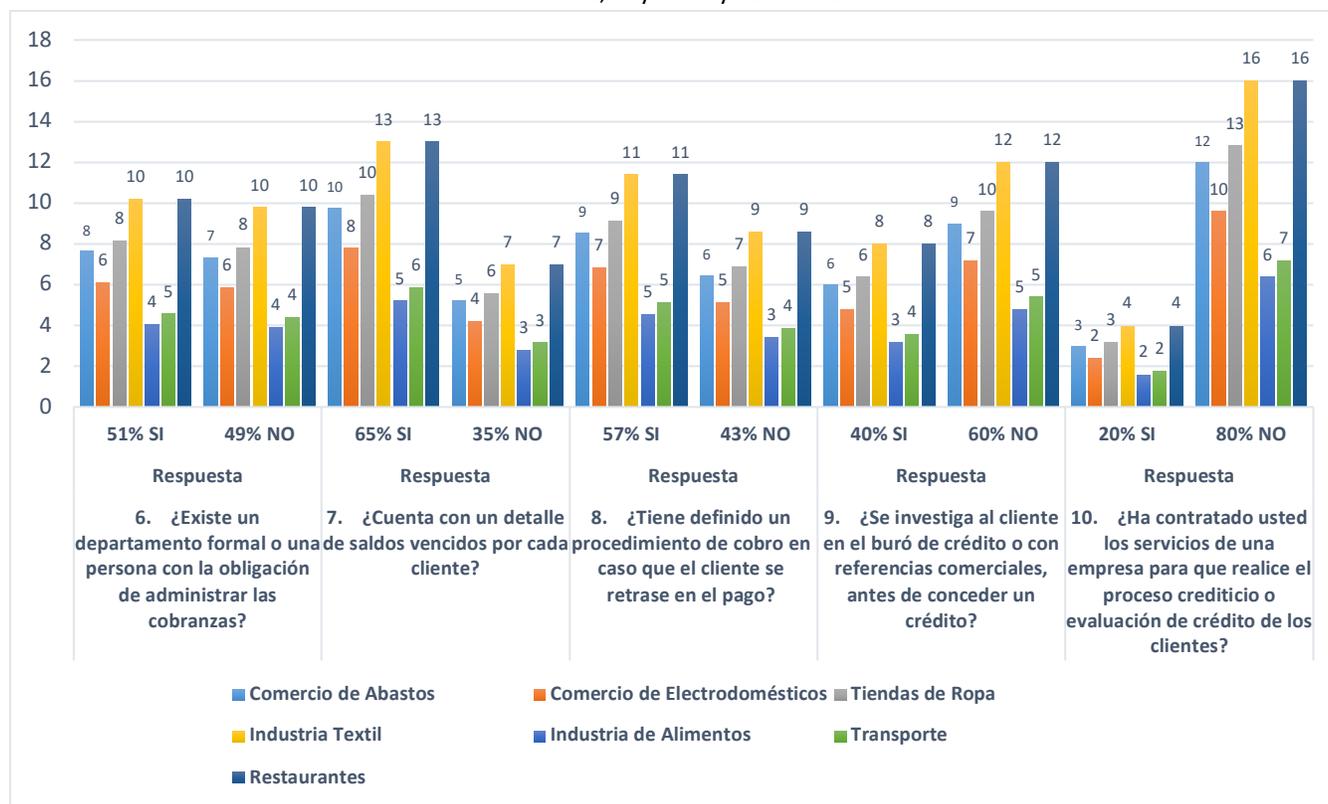
**Figura 1**  
Encuestas aplicadas a microempresas de Otavalo, Cayambe y Tabacundo



Fuente: Elaboración propia

Los créditos tienen relación directa con el aumento de las ventas; los propietarios de las microempresas de los cantones de Otavalo, Cayambe y Tabacundo manifiestan considerar políticas, evaluaciones, tiempos, montos, intereses y multas. En concordancia con lo presentado en la gráfica puede apreciarse que el 58% mantienen establecidos parámetros para garantizar sus ventas a crédito. Por otra parte, la encuesta también arroja que un 42% de los propietarios desconoce totalmente de procesos necesarios para conceder un crédito, reflejando su atraso que en muchos de los casos obliga a éstas a cerrar sus puertas.

**Figura 2**  
Encuestas aplicadas a microempresas  
de Otavalo, Cayambe y Tabacundo



Fuente: Elaboración propia

Conociendo la parte conceptual que provoca el riesgo crediticio se identifican las falencias que esta investigación busca sanear. Un sistema de gestión de crédito debe adaptarse a las necesidades de cada sector analizado, permitiendo definir políticas de crédito adecuadas y generar nuevos métodos.

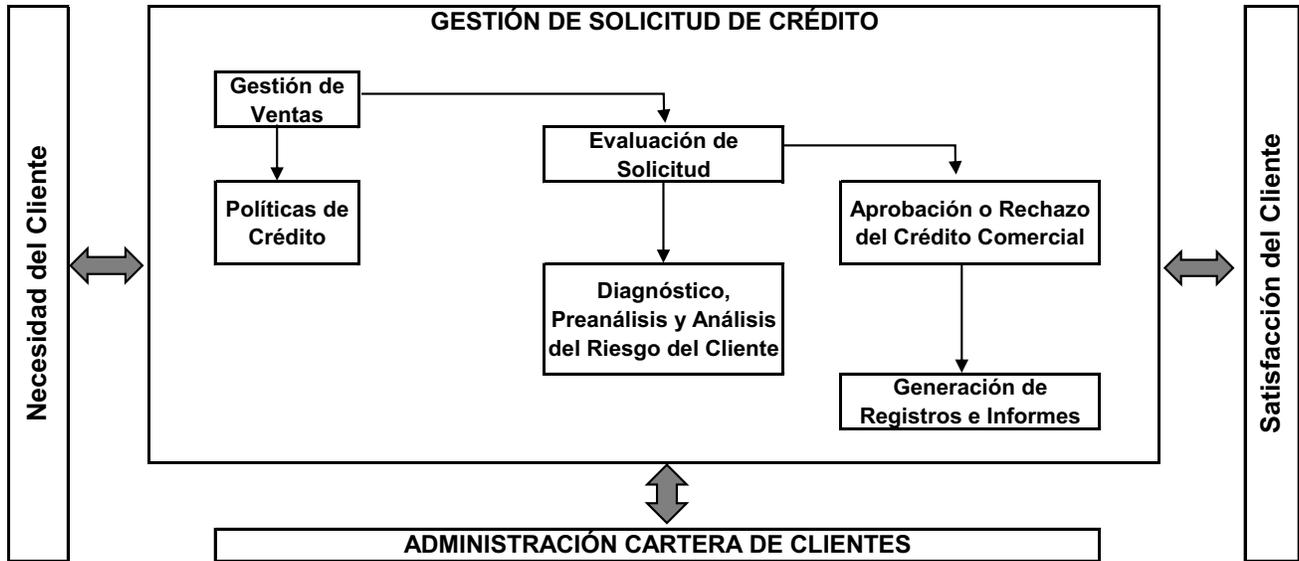
### 3.1. Propuesta de un sistema de gestión de crédito

El comercio es el motor de desarrollo de toda empresa grande o pequeña, y para ser eficiente debe contar con un sistema de crédito que garantice su estabilidad en el mercado, lo importante es identificar las falencias que éstas tienen y remediarlas a tiempo.

El crédito es concebido como el pilar fundamental de un negocio, su recuperación resulta factor decisivo en el crecimiento del establecimiento comercial; por lo tanto, se ha diseñado el siguiente sistema de gestión para reducir el riesgo en las microempresas no financieras del cantón Otavalo, Cayambe y Tabacundo.

El objetivo de este sistema es transformar las cuentas por cobrar del sector microempresarial en activos líquidos lo más rápido posible. La propuesta muestra una serie de pasos o etapas, que se ajusta a cada tipo de organización en vista que no todas son iguales y los clientes tampoco.

**Gráfico 1**  
Macro proceso de gestión de crédito no financiero



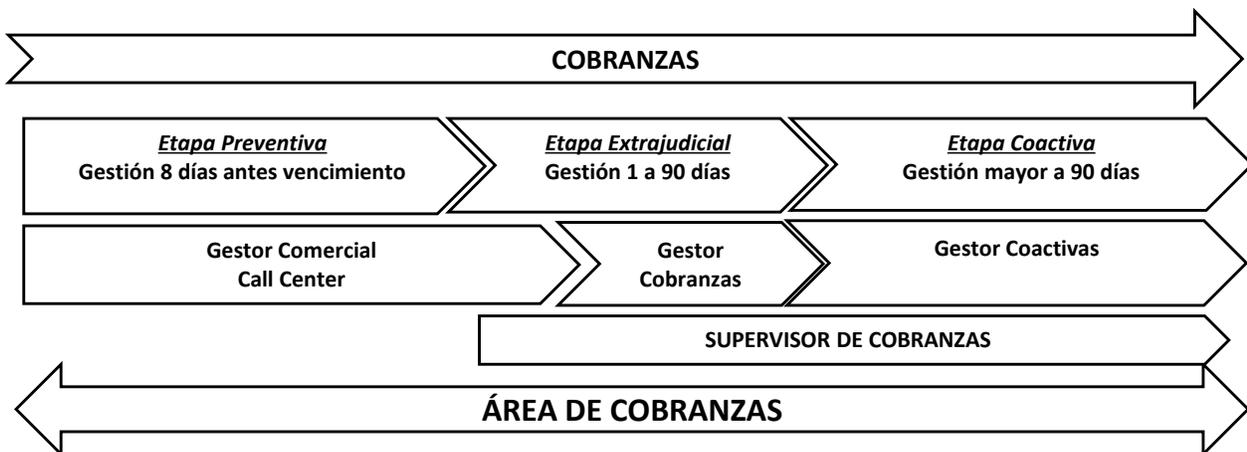
Fuente: Elaboración propia

El sistema parte del análisis de datos del cliente que tiene la necesidad o intención de adquirir bienes o servicios a crédito, la gestión de ventas ofertará la posibilidad de otorgar un crédito con el fin de incrementar el volumen de ventas, sujetándose a las políticas de crédito internas y a la evaluación de la solicitud, estableciendo con ello un diagnóstico del riesgo crediticio que pueda presentar el cliente; en base a este análisis, se aprobará o rechazará el crédito comercial del cliente. Finalmente, se generarán registros e informes de esta gestión, generando una base datos para la entidad. Este proceso busca aumentar los créditos y minimizar los riesgos rechazando aquellos que no estén enmarcados en él.

### 3.2. Cobranzas

El proceso de cobro es secuencial, cada paso varía y sube ligeramente respecto al anterior. Por lo general, una mora no suele ser real, debe eliminar rápidamente las discusiones que traban el pago, lo importante es realizar una fuerte tarea de servicio al cliente.

**Gráfico 2**  
Etapas de cobranzas



Fuente: Elaboración propia

En estas etapas el personal encargado mantendrá contacto directo o por vía telefónica con el cliente, su gestión empieza en una etapa preventiva ocho días antes de la fecha de vencimiento, si no se logra el objetivo en la siguiente etapa extrajudicial la persona encargada de cobranzas, bajo la supervisión de su inmediato superior insistirá en recaudar lo adeudado; si no se logra el pago pasa a la etapa de coactiva donde se procederá a retirar el bien concedido a crédito, dando por terminada la relación cliente-proveedor; durante todo este proceso el personal de la entidad comercial aplicará diversas estrategias como:

1. Trato digno al cliente,
2. Identificar las razones reales del porqué no quiere pagar,
3. Soluciones a la medida del deudor,
4. Restablecer los vínculos con el crédito,
5. Ofrecer ventajitas atractivas que induzcan al pronto pago,
6. Aplicar cuotas accesibles, que se ajusten a las necesidades del cliente,
7. Aplicar refinanciamientos

La planificación y organización es indispensable puesto que ayudará a mantener información respecto a la situación económica del comprador y prestar atención a detalles cómo:

- a) Es un cliente antiguo,
- b) Cuál es su historial de pagos,
- c) Presenta garantías

Apoyándose de un plan de acción, sin referirse al uso de la fuerza o intimidación, se considera:

1. Mantener el respeto al cliente con el objetivo de llegar a un acuerdo con el deudor sobre el pago de forma que beneficie a ambas partes.
2. Estructurar argumentos que influyan en el deudor tocando temas que a él también le interesan.
3. Comunicación asertiva logrando que éste sea más receptivo.

De lo expuesto anteriormente, consideramos que las estrategias mencionadas en el sistema de gestión propuesto son clave para la gestión de créditos. La investigación estuvo orientada a verificar si los propietarios de las microempresas cuentan con estrategias o políticas para realizar sus ventas, de manera tal que les permita diferenciar al buen cliente del malo, y si mantienen una base de datos que oriente al propietario para otorgar o no un crédito.

El estudio determinó que el 58% de las microempresas encuestadas si poseen medios que garantizan la recuperación de sus ventas a crédito; mientras que el 42% de los propietarios de los locales comerciales no cuentan con procesos necesarios a la hora de conceder un crédito, es decir, carecen de estrategias o políticas que respalden sus actividades comerciales perjudicando con ello su subsistencia en el medio.

Los resultados de ésta investigación coinciden con el estudio realizado por Julieth Gómez, de la Universidad Ricardo Palma de Lima (2020), donde indica que un buen sistema de gestión radica en las estrategias, los plazos de vencimiento y las garantías que posibiliten la recuperación, pues el objetivo es cobrar lo más pronto posible, sin perjuicio entre las partes.

También, el estudio realizado por la Universidad Surcolombiana (2022) concuerda con la investigación, éste indica que el contar con normas y políticas adecuadas incide en la disminución de las cuentas por cobrar, al

contrario de aquellas que se manejan de forma empírica. Además, para reducir la morosidad es obligatorio una gestión de cobranza con estrategias claras y aplicables que beneficien al propietario del negocio.

De lo expuesto anteriormente, el manejo oportuno de la documentación generada en las ventas a crédito permitirá controlar los tiempos de recaudo de cada cliente, así como las prórrogas o refinanciamientos que pueden darse. De igual forma, llamadas telefónicas preventivas buscan alertar el pago pendiente que debe realizarse; en casos más complicados con el cliente se acudirá a instancias legales. Si el cliente desconoce sus obligaciones el propietario procederá a una acción coactiva dando por finalizada la relación cliente-proveedor. Mucho tienen que ver las estrategias en este proceso del control de los pagos en mora; lo importante es mantener el respeto mutuo, el conocer y comprender la situación económica del deudor permitirá afianzar los lazos de comunicación creando asertividad y confiabilidad, pues el fin lo que se busca es que ambas partes sean beneficiadas.

---

#### 4. Conclusiones

La situación actual de las microempresas sin una gestión apropiada para conceder créditos afecta directamente a su desarrollo y crecimiento, la ausencia de mecanismos legales y estrategias adecuadas también impiden la recuperación de las cuentas por cobrar; el no contar con políticas y procesos apropiados han generado dificultades para solventar la problemática de la morosidad de los clientes, es por ello que estas organizaciones deben contar con una información suficiente y herramientas adecuadas para guiar sus acciones.

La aplicación del sistema de gestión de cobranzas propuesto, permitirá recolectar los datos necesarios, para procesarlos, analizarlos y emitir reportes con los resultados del solicitante del crédito, ello elevará la eficiencia de la gestión de la microempresa, que a su vez apoyado con las estrategias sugeridas, advertirá al comprador al compromiso que adquiere y reconocerá sus obligaciones que en caso de no cumplirlas puede ser sujeto de multas o recargos.

La morosidad de la cartera debe ser gestionada según los tiempos establecidos entre las partes, el gestor de cobranzas priorizará las cuentas por cobrar con montos más altos y según su antigüedad, la comunicación debe ser constante, alertando las obligaciones que deben cubrirse por los deudores; ello elevará significativamente la gestión de cobranzas y la fiabilidad de los procesos sugeridos en el sistema, pues el contar con personal eficiente acompañado de procesos y políticas adecuadas disminuirá las cuentas por cobrar generando suficiente liquidez en la microempresa.

---

#### Referencia bibliografía

- AEI (2022). Alianza para el emprendimiento e innovación en el Ecuador. Quito: aei.
- Alonso, J., & Berggrun, L. (2015). Introducción al análisis del riesgo. México: Ecoe Ediciones.
- BID Mejorando Vidas (2020). Desafíos y soluciones para mejorar el financiamiento a las mipymes durante la pandemia. BID.
- CEPAL (2020). Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Dávila, J. (8 de Marzo de 2019). Créditos comerciales y su incidencia en la gestión financiera de las Pymes comerciales. Lima, Perú: San Martín de Porres.
- Decreto Ejecutivo 757 (2018). Art. 106 del Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción. Quito: LEXISFINDER.

- Ekos (04 de Enero de 2022). Más opciones de financiamiento para emprendedores en 2022. Ekos guía de negocios, pág. 1.
- Espinoza, G. (2017). El crédito bancario y las pymes en el Ecuador . Yachana, 15.
- Gómez, J. (2021). La gestión de cobranza y su impacto en la gerencia financiera, de las empresa Petroperú, año 2014-2016. PURIQ, 14.
- Guachamín , M., Díaz , A., & Guevara, C. (2021). Demanda de crédito durante la cuarentena derivada del COVID-19 en Ecuador. Revista Cuestiones Económicas, 28.
- INEC (2017). Boletín Técnico. Quito: INEC.
- INEC (2020). Boletín Técnico No. 01-DIEE. Quito: Inec.
- León, J. (2017). Inclusión financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú - Experiencia de la Banca de Desarrollo. Publicación de las Naciones Unidas.
- Maldonado , D., & Pazmiño, M. (2018). Nuevas herramientas para la Administración del Riesgo Crediticio: El caso de una Cartera Crediticia Ecuatoriana. Cuestiones Económicas, 71.
- Martínez, F., Collazos, M., & Castro , D. (2022). Estrategias de cobranza como instrumento para reducir la morosidad en la empresa Martyni Campestre, Garzón, Colombia. Ciencia Latina, 19.
- NTE INEN - ISO 31000 (2018). Gestión del riesgo — Directrices (ISO 31000:2018, IDT). Quito: Servicio Ecuatoriano de Normalización.
- Portafolio (2020). En servicio, los clientes son más exigentes con las pymes. Bogotá: El Tiempo.
- Primicias (10 de Diciembre de 2021). Para el 2022 hay mas opciones de financiamiento para los emprendedores. PRIMICIAS.
- Rodríguez, O. (2018). El crédito comercial. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 20.
- Vargas, A., & Mostajo, S. (2014). Medición del riesgo crediticio, mediante la aplicación de métodos basados en calificaciones internas. Investigación y desarrollo, 15.
- Villena, O., & Guerrero, C. (2021). Gestión de cobranzas en empresas comercializadoras de electrodomésticos: Caso Marcimex, Ecuador. Polo del Conocimiento, 23.
- Zendesk Benchmark (2021). Desata el crecimiento con el servicio de atención al cliente. México: Zendesk.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional