



## Gestión de cobranzas en empresas comercializadoras de electrodomésticos: Caso Marcimex, Ecuador

*Collection management in electrical appliance trading companies: Marcimex  
case, Ecuador*

*Gestão de cobrança em empresas de comercialização de eletrodomésticos: caso  
Marcimex, Equador*

Oscar Rodolfo Villena-López <sup>I</sup>  
[oscarandresvf@hotmail.com](mailto:oscarandresvf@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-9491-5169>

César Andrés Guerrero-Velástegui <sup>II</sup>  
[ca.guerrero@uta.edu.ec](mailto:ca.guerrero@uta.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-8482-7205>

**Correspondencia:** [oscarandresvf@hotmail.com](mailto:oscarandresvf@hotmail.com)

Ciencias económicas y empresariales  
Artículos de investigación

\***Recibido:** 16 de julio de 2021 \***Aceptado:** 30 de agosto de 2021 \* **Publicado:** 08 de septiembre de 2021

- I. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Estudiante, Ambato, Ecuador.
- II. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Docente, Grupo de Investigación, Marketing, Consumo y Sociedad, Ambato, Ecuador.



## Resumen

Desde el año 2020, la pandemia afianzó en la crisis económica en Ecuador, incidiendo negativamente en la actividad comercial, lo que conllevó a las empresas en ese sector a reconsiderar su devenir gerencial. En ese marco, se consideró relevante describir la gestión de cobranza de la empresa comercializadora MARCIMEX en la provincia de Tungurahua de Ecuador, en el marco del COVID-19. Para ello, se implementó un estudio de caso-descriptivo, con un diseño de campo, permitiendo comprender el conjunto de fases y estrategias empleadas para recuperar la cartera de cobranza y paliar las consecuencias generadas por la crisis económica de la pandemia. Para recopilar los datos se diseñó un cuestionario estructurado, el cual fue validado por expertos y se midió la confiabilidad con el coeficiente de Alpha de Cronbach, obteniendo un 0.90. El instrumento se aplicó a jefes, subjefes de agencia, así como a cobradores; los datos generados fueron tabulados y agrupados para proceder a su discusión. Complementariamente, se acudió a la revisión documental y bibliográfica sobre la temática en estudio. Entre los resultados obtenidos se encontró que el proceso de cobranza es implementado de una manera empírica tradicional, destacando el empleo de la estrategia preventiva. Se concluye que, las actividades desarrolladas de cobranza no han logrado minimizar la morosidad, las estrategias preventivas tampoco han logrado tener una óptima recaudación; por lo que, se requiere trabajar en la eficiencia de esa actividad, mediante la digitalización del proceso de recuperación cartera de clientes.

**Palabras Clave:** Gestión de cobranza; estrategias de cobranza; cartera de crédito; morosidad; Ecuador.

## Abstract

Since 2020, the pandemic took hold in the economic crisis in Ecuador, having a negative impact on commercial activity, which led companies in that sector to reconsider their managerial future. In this framework, it was considered relevant to describe the collection management of the marketing company MARCIMEX in the Tungurahua province of Ecuador, within the framework of COVID-19. For this, a case-descriptive study was implemented, with a field design, allowing to understand the set of phases and strategies used to recover the collection portfolio and mitigate the consequences generated by the economic crisis of the pandemic. To collect the data, a structured questionnaire was designed, which was validated by experts and the reliability was measured with

Cronbach's Alpha coefficient, obtaining 0.90. The instrument was applied to heads, deputy heads of agencies, as well as debt collectors; the data generated were tabulated and grouped for discussion. Complementarily, a documentary and bibliographic review was carried out on the subject under study. Among the results obtained, it was found that the collection process is implemented in a traditional empirical way, highlighting the use of the preventive strategy. It is concluded that the collection activities developed have not been able to minimize the delinquency, the preventive strategies have not been able to have an optimal collection either; Therefore, it is necessary to work on the efficiency of this activity, through the digitization of the client portfolio recovery process.

**Keywords:** Collection management; collection strategies; credit card; delinquency; Ecuador.

## Resumo

A partir de 2020, a pandemia se alastrou na crise econômica do Equador, impactando negativamente a atividade comercial, o que levou as empresas do setor a reconsiderar seu futuro gerencial. Neste contexto, considerou-se relevante descrever a gestão de cobrança da empresa de marketing MARCIMEX na província de Tungurahua, no Equador, no âmbito do COVID-19. Para tanto, foi realizado um estudo caso-descritivo, com desenho de campo, que permitiu compreender o conjunto de fases e estratégias utilizadas para recuperar a carteira de cobrança e mitigar as consequências geradas pela crise econômica da pandemia. Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário estruturado, o qual foi validado por especialistas e a confiabilidade medida com o coeficiente Alfa de Cronbach, obtendo-se 0,90. O instrumento foi aplicado a chefes, chefes adjuntos de agências, bem como cobradores de dívidas; os dados gerados foram tabulados e agrupados para discussão. Complementarmente, foi realizada uma revisão documental e bibliográfica sobre o tema em estudo. Dentre os resultados obtidos, constatou-se que o processo de coleta é implementado de forma empírica tradicional, destacando-se o uso da estratégia preventiva. Conclui-se que as atividades de cobrança desenvolvidas não têm conseguido minimizar a inadimplência, as estratégias preventivas também não têm conseguido uma cobrança ótima; Assim, é necessário trabalhar a eficiência desta atividade, através da digitalização do processo de recuperação da carteira de clientes.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de coleção; estratégias de coleta; Cartão de crédito; delinquência; Equador.

## Introducción

El COVID-19 ha provocado un efectivo negativo en el comercio internacional y en particular en Latinoamérica. Para Carballo y Volpe (2020, p.1) la pandemia ha generado un:

“shock negativo que podría ser transitorio, las consecuencias negativas observadas pueden perdurar. Esto se debe a que las relaciones comerciales se asemejan a las personales: son difíciles de establecer y de desarrollar, y la única manera de generar confianza es con el tiempo y sobre la base de la experiencia. Esto es especialmente desafiante cuando varios lazos preexistentes se debilitan o desaparecen de manera repentina, como está sucediendo con la pandemia”.

En ese marco, el Servicio de Rentas Internas y la Cámara de Comercio de Quito manifestaron que “las ventas del sector comercial cayeron 22% entre enero y junio de este año frente a iguales meses del 2019” (El Comercio, 2020, p.1). Esos datos nada alentadores, fueron percibidos por las empresas comercializadoras de electrodomésticos en Ecuador, las cuales venden una amplia diversificación de productos para satisfacer las necesidades de las familias ecuatorianas, los cuales ha sido clasificado por Fersitec (2019) en tres líneas: línea blanca (lavadoras, secadoras, lavavajillas, hornos, microondas, congeladores, aires acondicionados, cocinas), línea marrón (Televisiones, reproductores de audio, reproductores de video, plataformas de videojuegos, ordenadores personales, telefonía), línea gris (impresoras, ordenadores de mesa, portátiles, tablets, teléfonos móviles) y los pequeños electrodomésticos (afeitadoras, cortadoras de pelo, planchas de pelo, cafeteras, mini hornos, batidoras, licuadoras, tostadoras), entre otros.

En cualquiera de esos segmentos, los productos suelen tener un elevado precio y el consumidor promedio no suele tener disponibilidad de efectivo a disposición para adquirir esos productos de contado, así que en el año 2020 hubo una caída de las ventas en un 45%, de acuerdo a El Universo (2020).

Es por ello que, en Ecuador estas empresas han venido desarrollando estrategias para impulsar las ventas a crédito, mediante: ofertas con sobreprecio y la venta a crédito con lapsos de tiempo, para mover el inventario y el cliente pueda pagar el producto en cuotas; bien sea, mediante pago con tarjeta de crédito o con un contrato específico que la empresa genera y facilite el pago. Al respecto, señala Cevallos (2018) que un consumidor está más dispuesto a pagar con tarjeta de crédito por bienes y servicios, por lo que, en términos generales el cliente desconoce las condiciones sobre la forma de pago mediante contrato.

Si bien es cierto que la gestión de cobranza es una labor compleja, la misma se agudizó con la pandemia, pues las empresas experimentaron una disminución de la demanda de esos productos, pues los ingresos familiares mermaron ante paralización temporal de actividades económicas.; también tuvieron dificultades para reponer y ampliar inventario dado el cierre de fronteras temporal. En tal sentido, el Comité Empresarial Ecuatoriano (2020:1) expuso que:

“la paralización del 70% del sector productivo genera pérdidas diarias de USD 350 millones, la caída en las ventas diarias estaría en el orden los USD 150 millones, lo que denotaría una pérdida total de al menos USD 4.500 millones, en lo que dure la crisis, dejando sin oxígeno financiero a las empresas”.

Aunadamente, los altos niveles de contagios conllevaron al gobierno nacional a decretar un conjunto de medidas, pues Zevallos (2020) indicó que el Ecuador en el año 2020 fue el segundo país que más vidas perdió en la región latinoamericana, generando caos en todo el sistema nacional, conllevando a declarar crisis sanitaria en la nación. En este marco inédito, las pérdidas humanas, personas contagiadas y etapas de cuarentenas en la provincia de Tungurahua (Ecuador), condujeron a una disminución o falta de mano de obra en el mercado laboral, afectando negativamente el funcionamiento de las actividades comerciales y de fabricación, por ejemplo, la empresa Ecoline es una de las cuatro grandes fabricas en el Ecuador y desde el confinamiento señala El Universo (2020) que:

“(…) se mantienen una jornada reducida de seis horas diarias en la planta. Esto significa el 75 % de su capacidad operativa y así se mantendrá hasta que termine el 2020. Redujeron de 405 a 355 sus empleados y estiman cerrar el año con el 65 % de lo planteado”.

Esa situación la ratifica la Organización Mundial de la Salud (OMS)(2020) al validar que la pandemia (COVID-19) con su rápido progreso ha dejado consecuencias profundas y sin precedentes para la salud, el bienestar social y económico de las comunidades solo en Ecuador, sino en todo el planeta. Asimismo, la Organización Mundial del Comercio (OMC)(2020, p.1) ha expresado que “la pandemia de COVID-19 representa una perturbación sin precedentes de la economía y el comercio mundiales, ya que provoca la contracción de la producción y el consumo en todo el mundo”.

La República del Ecuador ha estado inserta en una realidad caótica y con negativas consecuencias socioeconómicas por la pandemia, sobre esto expone la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)(2020:12) que “las proyecciones de crecimiento del PIB tienen estimaciones

negativas (-6,5%), lo cual generará efectos perjudiciales en todas las actividades económicas, especialmente en el sector comercio y servicios, siendo éstos los que sostiene principalmente la economía de ese país”.

Estas dificultades, invita a las empresas comercializadoras en Ecuador a demostrar la agilidad y flexibilidad ante entornos complejos e inciertos, pero sobre todo se ha hecho evidente la necesidad de actuar en su gestión de cobranza, para recuperar la cartera de cobranza vencida y procurar que las cuentas por cobrar no sobrepasen la fecha tope, pues si bien es cierto que otorgar créditos permite incrementar la rentabilidad de la empresa, también es cierto, que si éstos no son cancelados en el tiempo establecido, se deben crear estrategias de cobranzas, manejar indicadores y reportes, para recuperar valores adeudados, entre otros aspectos.

Basado en los aspectos antes expuestos, el presente estudio tiene por objetivo describir la gestión de cobranza empleada por la empresa comercializadora MARCIMEX en la provincia de Tungurahua de Ecuador, en el marco del COVID-19, abordando las fases y estrategias de cobranzas empleadas en el contexto antes expuesto. Para ello, se inició una discusión sobre los fundamentos teóricos, se indica la metodología de la investigación empleada, se comparten los resultados obtenidos en la recolección de datos, los cuales son discutidos, para posteriormente emitir juicios en las conclusiones del trabajo.

### **Fundamento Teórico**

La gestión de cobranza “es el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas” y para lograrlo requiere de una eficiente comunicación y conocer los cambios del entorno (Barreto, 2011, p. 45). En concordancia con el autor, Cardozo (2015, p. 38) señala que el objetivo es “la reactivación de la relación comercial con el cliente, procurando que mantenga sus créditos al día”. Desde esas mismas orientaciones, para Morales y Morales (2014) gestionar la cobranza implica: “un conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones ( p.25).

Basado en las posiciones de los autores, se puede aseverar que la gestión de cobranza es un proceso conformado por un conjunto de fases y estrategias con el objetivo de recuperar la cartera de créditos y rescatar oportunamente los bienes económicos que se encuentran en deudas en el corto plazo. De allí que, esa gestión está vinculadas directamente con los clientes, rescatar los créditos, y modificar los activos exigibles en activos líquidos, procurando la eficiencia y conservando la buena voluntad de los clientes para negociaciones futuras. Así, señala Bañuelos (2014) que la mencionada gestión es un proceso participativo, dinámico y versátil con los agentes económicos, para administrar su cartera de deudas; lo cual implica para Rendon (2019) que la cobranza puede ser agresiva, constante, estresante y emocionalmente desgastante, es decir, algo difícil de manejar.

En ese mismo orden de ideas, explica Cardozo (2015) que este proceso es interactivo con los clientes, e inicia con el análisis económico de los mismos, para ello se mantienen un contacto oportuno y frecuentemente, ofreciendo en el proceso posibles negociaciones, así como alternativas de solución para cada caso; en ese análisis, se mantiene actualizado el registro de las acciones ejecutadas para realizar control del cumplimiento de los acuerdos establecidos. En ese sentido, señala Prado (2016) que se destaca la relevancia de las políticas internas de cobro, con el fin de rescatar también el compromiso adquirido con la organización en la adquisición de un bien o servicio, para ello es necesario sistematizar el proceso y desarrollarlo mediante fases, las cuales se presentan en el cuadro 1.

**Cuadro 1.** Fases de la cobranza

<b>Prevención</b>	Acciones orientadas a evitar el incumplimiento de pago de un cliente, esto disminuirá el riesgo en mora y cuentas por cobrar
<b>Cobranza</b>	Acciones orientadas al recobro de deudores en tempranas instancias de mora.
<b>Recuperación</b>	Acciones orientadas a recuperar deudas de créditos en mora con mucho tiempo.
<b>Extinción</b>	Acciones orientadas a registrar contablemente las cuentas por cobrar como las extinciones de las deudas pagadas por clientes.

**Fuente:** Morales y Morales (2014).

En las fases de gestión de cobranza es necesario emplear estrategias para que la empresa comercializadora asegure al consumidor una solución factible de pago y mantener las relaciones comerciales. Así, para Morales y Morales (2014) es necesario establecer las estrategias porque

facilita marcar la cartera de clientes, considerando: la antigüedad, el monto deudor, el tipo de producto y el perfil de cliente, entre otros. Para los autores, las estrategias usadas están establecidas según el grado de cumplimiento de pagos que realizó el cliente, por lo que, se puede considerar como criterio para otorgar futuros créditos. Entre las estrategias de cobranza más empleadas se encuentran siete, las cuales se describen en el cuadro 2.

**Cuadro 2.** Estrategias de cobranza

<b>Cobranza normal</b>	Medios tradicionales de pago, empleando la emisión del estado de cuenta o factura.
<b>Cobranza preventiva</b>	Recordatorios de fechas de vencimiento próximas o recientes para los clientes, pudiendo realizarse por teléfono, correo o visitadores
<b>Cobranza administrativa</b>	Atender la cartera de clientes a vencerse y que no haya sido gestionada anteriormente.
<b>Cobranza domiciliaria</b>	El cliente se encuentra atrasado en el pago de las cuentas, y se recomienda que un corresponsal o gestor correspondiente lo atienda. Se soluciona con cobros en efectivo (cobrar atraso), convenio (50% del pago y llega a un acuerdo de pago), recuperación de la mercadería
<b>Cobranza extrajudicial</b>	Se trabaja con cuentas vencidas en donde se ha aplicado la gestión de cobranza, pero no han logrado los resultados esperados, por ende, buscan al deudor para negociar la deuda no pagada, caso contrario existiría una demanda.
<b>Cobranza perjudicial</b>	La realizan empresas de servicios de bancos, debido a los atrasos de pagos de crédito monetario. La empresa busca al deudor y lo persuade para que cumpla las obligaciones.
<b>Cobranza judicial</b>	Si el deudor no ha cancelado las obligaciones crediticias, y por lo que el acreedor procede a protestar los pagarés u otros documentos con garantías; por lo que se inicia los trámites judiciales para saldar la deuda y los gastos de cobranza.

**Fuente:** Morales y Morales (2014).

Para implementar las estrategias de cobranzas es fundamental segmentar el portafolio de clientes, de acuerdo a la antigüedad, perfil del cliente y valor del producto, determinando estrategias convenientes para cada segmento con situaciones similares y en base a ello se ajustan las políticas y acciones de cobranza. Las estrategias direccionan las técnicas para cobrar, acuerdos a la relación a plazos y absoluciones, entre otros, apropiados al segmento que se haya determinado. Para Morales y Morales (2014, p. 145) otra medida es:

“reaccionar de manera inmediata y atinada a la situación ya existente, para ello se debe tener una administración óptima de cartera de clientes y haber determinado estrategias para las situaciones en que los clientes no cumplen con su pagos, las cuales deben ser consistentes y adecuadas a la situación muy particular del mercado, a la economía y, sobre todo, a las peculiaridades del tipo de cliente; todo esto debe conducir a una cobranza eficiente y oportuna”.

De acuerdo a Peña (2009), también es necesario que los gerentes manejen datos actualizados sobre la situación crediticia de los clientes, como cantidad de créditos otorgados, montos aprobados, antigüedad de saldos vencidos, situación de las deudas, (retrasos y tiempo de los mismos), tasas de interés, períodos de gracia cedidos, entre otros, y con esa información se debe analizar de manera permanente el comportamiento de los clientes y de las deudas, para así establecer las medidas y acciones para reducir la morosidad.

Al respecto, Bravo (2017) expresa que si el deudor no realiza el pago a tiempo, sus intereses suelen acumularse, por lo que, el cliente debe mantener sus obligaciones de pago a tiempo para no incrementar su deuda por intereses de mora; caso contrario, será demandado por incumplimiento. Comúnmente las empresas comercializadoras para vender más rápido, ofrecen a crédito sus productos. Para Brachfield (2017) ello es riesgoso, ya que existen clientes morosos pueden obtener financiamiento, y de manera premeditada compran para no pagar y saben que el acreedor la mayoría de veces no emprende acciones judiciales y las compras resultan gratuitas, siendo pérdidas para la empresa.

En ese contexto, el tiempo es un factor que aumenta o disminuye las probabilidades del pago; para Brachfield (2017) si existe un recobro con rapidez, aumenta las posibilidades del cobro antes de los 3 meses. Al respecto, se puede observar en el tabla 1 las probabilidades de cobro de acuerdo al tiempo transcurrido desde la falta de pago.

**Tabla1.** Probabilidades de impago

<b>Tiempo transcurrido desde impago</b>	<b>Probabilidades de cobro en %</b>
Entre 1 y 30 días	98%
Entre 30 y 60 días	94%
Entre 60 y 90 días	85%
Entre 90 y 120 días	74%
Entre 120 y 150 días	65%
Entre 150 y 180 días	58%

Entre 180 y 270 días	43%
Pasados 360 días	27%
Pasados 720 días	14%

**Fuente:** Brachfield (2017).

Como se observa en la tabla 1, a medida que pasa el tiempo las probabilidades de cobro disminuyen en términos porcentuales; de allí que, Brachfield (2017) insista en que el cobro debe ser lo más pronto posible, debido que se empieza a depreciar la deuda y encima los productos o préstamo empiezan a desaparecerse, a tal grado que la empresa se olvida de cobrar y el cliente no se sienta forzado en pagar. Por lo tanto, una estrategia hacia las personas que son morosas puede ser la verificación de historiales crediticios, y la inspección domiciliaria. Para corroborar esta información, explica Velez y Jaime (2018) que es necesario contar con políticas crediticias, cobranzas efectivas, además de la verificación domiciliaria previa al otorgamiento del crédito.

Afirma también Armijos et al., (2018) que es importante llevar un sistema de control, garantizado el monitoreo de las cuentas por cobrar, aplicando seguimiento tanto al personal como al cliente, de esa manera se tienen referencias sobre el cliente sobre su cumplimiento de pagos, dado que si tiene un historial moroso no tendrá acceso a más créditos, y si la empresa ha otorgado crédito es vital hacer un seguimiento al cliente y cobrar mediante su domicilio, disponibilidad de activos o remate, o firmando contratos en que no se permita la enajenación de los productos. Sobre esto, Espinoza (2017) resalta la importancia de dialogar con el cliente, y si ha firmado pagarés o está en situación judicial, buscar las alternativas más beneficiosas para ambas partes, procurando mantener las mejores relaciones en términos de continuidad comercial.

## **Materiales y Métodos**

Para la realización de la investigación se ha empleado el estudio de caso, pues en concordancia con Eisenhardt (1989), permite describir las dinámicas presentes en contextos complejos en la contemporaneidad; así como, extraer información pertinente de la empresa sobre la temática, tanto cualitativa como cuantitativa. Desde un diseño de investigación de campo, para recopilar la información se empleó la encuesta y como instrumento se diseñó un cuestionario estructurado, el cual superó requerimientos de fiabilidad, pues fue validado su contenido por expertos en el tema y se aplicó el coeficiente de Alpha de Cronbach obteniendo 0,90.

El cuestionario fue aplicado en la empresa MARCIMEX en la provincia de Tungurahua. En tal sentido, se acudió a tres agencias/sucursales en las ciudades de: Ambato, Píllaro y Pelileo (una agencia/sucursal en cada ciudad) para recopilar información, en las cuales respondieron el instrumento 20 agentes informantes, quienes ocupaban los cargos de: jefes de agencia/sucursal, subjefes de agencia y cobradores, su distribución se puede observar en la tabla 1.

**Tabla 1.** Personal Encuestado

<b>Cargo del Encuestado</b>	<b>Agencia Ambato</b>	<b>Agencia Pelileo</b>	<b>Agencia Píllaro</b>
<b>Jefes de Agencia</b>	1	1	1
<b>Subjefes de Agencia</b>	1	0	0
<b>Cobradores</b>	12	3	1
<b>Total de personal por agencia:</b>	14	4	2

**Fuente:** Elaboración propia.

Para el tratamiento estadístico de los datos se utilizó el software Statistical Package for Social Sciences (SPSS); de igual forma, se empleó la revisión documental y bibliográfica. La primera, permitió consultar pronunciamiento de entes nacionales e internacionales sobre los retos que deben enfrentar las empresas ante las exigencias y consecuencias generadas por el COVID-19; y la segunda, facilita tener una comprensión teórica desde diferentes autores sobre la variable en estudio. Después, de la tabulación de los datos, se elaboraron tablas de frecuencia, reflejando las respuestas más relevantes y detectar aspectos distintivos del comportamiento del consumidor al pagar un crédito que ha realizado por la compra de electrodomésticos.

### **Resultados de la Investigación**

El COVID-19 ha ocasionado cambios abruptos en la sociedad ecuatoriana, maltratando la cotidianidad empresarial y limitando tanto la operatividad como la gestión empresarial, dada la paralización temporal de mercados internos y suspensión de la movilización pública entre cantones y provincias, contrapuso cualquier planificación realizada al corto y mediano plazo al inicio de la pandemia.

Las empresas ecuatorianas y entre ellas las comercializadoras de electrodomésticos en la provincia de Tungurahua han tenido que:

“lidiar con la incertidumbre del mercado, perturbaciones en la cadena de valor, cambios en las preferencias de los consumidores, nuevos direccionamientos legales y otras sorpresas que puedan ir surgiendo diariamente, que agobian la continuidad del negocio y a las empresas como un todo, porque afectan el funcionamiento general e implican riesgos latentes” (Useche et al., p.15).

En ese entorno complejo e incierto, la empresa comercializadora de electrodomésticos MARCIMEX en la provincia de Tungurahua ha experimentado una merma de sus ingresos y una ampliación de la cartera de cobranza, conllevado a indagar sobre la gestión de cobranza y los datos obtenidos mediante un cuestionario estructurado fue procesada y se comparte a continuación.

Inicialmente los resultados se reflejan que un 81.5% de las empresas comercializadoras de electrodomésticos cuentan con departamentos de cobranzas, con lo que disponen de jefes de cobranzas y es de vital importancia que los gerentes instruyan cada vez a sus líderes de cobranzas para que puedan crear estrategias necesarias para el cobro de créditos con asesorías.

Con respecto a la evolución de las cobranzas entre el año 2019-2020, la tabla 2 refleja que predominó la respuesta que indica que no hubo variación en la cobranza en ese período de tiempo.

**Tabla 2.** Evolución de las cobranzas en el período 2019- 2020

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Mayor cobranza</b>	11	40,7	40,7	40,7
	<b>Sin variación</b>	14	51,9	51,9	92,6
	<b>Menor cobranza</b>	2	7,4	7,4	100,0
	<b>Total</b>	27	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla 2, se demuestra que no ha existido una variación de las cobranzas con un 51.9%; además se refleja que hay un 40.7% de que si hubo mayores cobranzas; por lo tanto, es prescindible realizar un estudio interno en el área de cobranzas y finanzas para que puedan aplicar nuevas estrategias de cobros de crédito, para que sus activos puedan ser líquidos rápidamente.

En atención a la mora, consultó que: En caso de que exista retraso en el pago de una cuota, ¿la empresa exige un interés de mora?; y la tabla 3 evidencia respuestas afirmativas al respecto.

**Tabla 3.** Cobro de interés de mora en el retraso del pago

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	21	77,8	77,8	77,8
	<b>No</b>	6	22,2	22,2	100,0
	<b>Total</b>	27	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia.

Los encuestados han demostrado con un 77.8% que en verdad si aplican intereses por mora a sus clientes por los electrodomésticos que han comprado a crédito. Por lo que, la empresa genera liquidez extra al dejar sus productos, es decir, se considera una estrategia de cobro para que el cliente pueda acercarse a cobrar y no generar más intereses extra (ver tabla 3).

En el marco de la pandemia, se consideró necesario preguntar si ¿han existido cambios en los plazos de cobros con los clientes en el año 2019 en relación al año 2018, cómo se desarrollaron estos plazos?, obtenido respuestas afirmativas como se aprecia en la tabla 4.

**Tabla 4.** Cambios en los plazos de cobros entre el período 2019-2020

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Más largos</b>	6	22,2	22,2	22,2
	<b>Sin variación</b>	17	63,0	63,0	85,2
	<b>Más cortos</b>	4	14,8	14,8	100,0
	<b>Total</b>	27	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia.

Los resultados sobre los plazos de cobros y su variación de los años 2019– 2020 se demuestra que no hubo cambio alguno, se refleja que un 63% sin variaciones, por lo que, la empresa por más que genere intereses a sus clientes, no han logrado pagar su crédito a tiempo, pudiendo perder los productos comprados.

Siguiendo con el aspecto de la morosidad, se preguntó sobre la frecuencia de reportes de morosidad, detectando en la tabla 5 que efectivamente realizan reportes, predominando la temporalidad mensual.

**Tabla 5.** Frecuencia de reportes de morosidad

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Quincenal</b>	8	29,6	29,6	29,6
	<b>Mensual</b>	16	59,3	59,3	88,9
	<b>Trimestral</b>	3	11,1	11,1	100,0
	<b>Total</b>	27	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia.

Así, la tabla 5 refleja que los empleados de ventas generan los reportes de morosidad mensualmente con un 59.3%, por lo que son flexibles en el tiempo de pago al consumidor antes de que generen los respectivos reportes, mientras que hay un 29.6% son estrictos en el tiempo, ya que los informes lo hacen quincenalmente, por lo que el cliente se siente presionado al pago antes de que caiga en mora.

Con una dirección hacia la cartera de cobranza, se indagó si la empresa dispone de procedimientos para recuperar la cartera vencida, detectando que un 92.6% en el que considera que si tienen procedimientos correctos de cobranza de cartera vencida; sin embargo, se considera una respuesta empírica, debido que anteriormente se refleja que no hay variaciones en los cobros, por lo que dejan en claro que no demuestran aplicaciones efectivas de cobranzas, y es importante que los trabajadores puedan ser asesorados.

Procurando conocer ver las acciones que se implementan para evitar la morosidad, se consultó si llevan a cabo una planificación de la comunicación con los clientes, en términos de recordatorios sobre sus compromisos y fechas de pago. Al respecto, se encontró que un 88.9% que si anticipan al cliente a que pueda pagar sus créditos, sólo el 11,1% no lo hace. En tal sentido, los mecanismos que emplean son tres y se pueden observar en la tabla 6.

**Tabla 6.** Mecanismos de la gestión de cobranza

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Llamadas Telefónicas</b>	22	81,5	81,5	81,5
	<b>Notificaciones escritas</b>	4	14,8	14,8	96,3
	<b>Ninguna</b>	1	3,7	3,7	100,0
	<b>Total</b>	27	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia.

En las empresas de comercialización de electrodomésticos, se refleja que hay un 81.5% que aplican llamadas telefónicas para anticipar al cliente que puedan pagar; mientras que un 14.8% envían notificaciones escritas, siendo estos formales pero un poco costosas; y solo un 3.7% indicó que no implementa ningún mecanismo de cobranza. En tal sentido, se consultó si en la empresa se han realizado estrategias de cobranza con anterioridad y las respuestas en la tabla 7 evidencian una tendencia positiva.

**Tabla 7.** Estrategias de cobranza con anterioridad

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	24	88,9	88,9	88,9
	<b>No</b>	3	11,1	11,1	100,0
	<b>Total</b>	27	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los agentes informantes, la tabla 7 indica que las empresas han realizado estrategias de cobranza, por lo que será necesario estudiar que tipo de técnica emplea y si es necesario actualizar las estrategias para las cobranzas en la comercializadora de electrodoméstico MARCIMEX en la provincia de Tungurahua. Posteriormente, se consultó si la empresa tiene estrategias para recuperar cartera vencida, encontrando en la tabla 8 respuestas afirmativas.

**Tabla 8.** Estrategias de recuperación de cartera vencida

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	25	92,6	92,6	92,6
	<b>No</b>	2	7,4	7,4	100,0
	<b>Total</b>	27	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia.

La mayoría de los empleados en el área de ventas han respondido con un 92.6% afirmando que si aplican estrategias para la recuperación de cartera vencida, por lo que se mantienen en margen sus cuentas por cobrar. Basado en los resultados antes expuestos se puede afirmar que el implementar

la gestión de cobros, permite a la empresa estandarizar procesos para la aprobación y asignación de crédito; desarrollar parámetros de calificación para el cálculo de probabilidad de pago; generar promedios de pagos de cada grupo de clientes para segmentarlos y proyectar su comportamiento; disminuir la mora por cliente y ampliar las herramientas de monitoreo de la cartera de cobranza, entre otros.

## **Discusión**

En la sección de resultados se pudo observar que la empresa empíricamente desarrolla la gestión de cobranza, pero la misma no es eficiente porque no existe variación en las cuentas por cobrar. Los agentes informantes afirmaron que la empresa tiene un departamento de cobranzas, y que estos están encargados de verificar los niveles de morosidad de los clientes, pero no se reflejan cambios exitosos en las cuentas por cobrar. Es posible que en tiempos de pandemia, el incremento del desempleo y la reducción de salarios hayan generado dificultades a los clientes para cumplir con los compromisos de pagos, conllevando a las empresas a ampliar los plazos de crédito y posiblemente puede que vendan a los mismos consumidores sin haber cancelado totalmente su deuda.

Manifiesta Proaño-Rivera (2018) que, al existir el crédito, aumenta posibilidades con mayor o menor incertidumbre a generar pérdidas, si el cliente no cumple total o parcialmente su pago financiero. Por ser un pago a crédito, genera intereses y si el cliente no estudia su capacidad financiera, se verá afectado al momento de los pagos. Sobre esto, Barco (2015) indica que el crédito afecta de manera directa a las cuentas bancarias de la empresa, es decir, si el cliente no cancela las deudas, el efectivo se retrasa y se ve afectada liquidez de la empresa para cumplir sus compromisos socioeconómicos. Es por ello que, se generan las estrategias de cobranza con su estudio a profundidad, para que pueda verificarse los beneficios tanto para el cliente como para la empresa. Por tal motivo, esta área debe ser asesorada trimestralmente por expertos en finanzas y entablar sistemas de estrategias gerenciales en las cobranzas, para que así puedan asegurarse dar crédito a los clientes para una próxima venta. En tal sentido, sería aconsejable que la empresa comercializadora de electrodomésticos emplee bases de datos con entidades especializadas en tecnologías y sistemas gerenciales, mediante el registro de datos crediticios, como el creado por la Superintendencia de Bancos en Ecuador, validando “referencias crediticias provenientes de las

fuentes de información (entidades que otorgan crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos, la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria; y, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros)” (Superintendencia de Bancos en Ecuador, S/F, p. 1) y con esta herramienta la empresa puede asegurarse que sus créditos puedan ser pagados a tiempo.

Las circunstancias de pandemia obligan la empresa comercializadora a ajustar sus políticas de ventas a crédito, acorde a un sistema estratégico gerencial de morosidad. Al tener un sistema estratégico gerencial de datos morosos, se puede construir un registro por niveles, es decir, crear niveles (basado en criterios) donde se puedan clasificar los clientes morosos, a saber: nivel 1 (baja mora), nivel 2 (media mora) o nivel 3 (alta mora); de esta forma, la empresa se mantendrá prevenida al otorgar un crédito de compra.

Complementariamente, al realizar una venta a crédito, sería conveniente considerar el tiempo para generar la cobranza y estipular un contrato donde el cliente acepte las condiciones del crédito que brinda la empresa, conjuntamente el tiempo máximo que tiene en mora, realizar el seguimiento al cliente y prohibir la enajenación del producto, con lo que, la empresa puede asegurarse de que: a) su producto pueda regresar al establecimiento comercial, o b) que el cliente se sienta comprometido a pagar.

En relación a las estrategias, se aprecia en términos generales que sólo mantienen estrategias de cobranza preventiva, es decir, una estrategia tradicional que no genera presión al cliente para que pague y posiblemente hayan realizado créditos con personas de mora nivel 2 o nivel 3. De allí la necesidad que la empresas MARCIMEX pueda aplicar otras estrategias a los clientes morosos para llegar a un acuerdo de cobranza, crédito o de recuperar sus artículos, y así evitar que ambas partes puedan caer en estrategias extrajudiciales. Dicho esto, si el cliente no está de acuerdo, entonces la entidad puede proceder judicialmente, realizando previamente un estudio de costo-beneficio para verificar la conveniencia financiera al respecto. Aunadamente, es recomendable contar con un buen equipo de trabajo de recuperación de cartera, estipulando metas de recaudación y bonificaciones, al tiempo que se gesta la cultura de pago organizacional.

Desde que la pandemia se instauró en el país, trajo con ella el uso exponencial de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en la actividad comercial, tomando auge la aplicación de plataformas digitales, pues de acuerdo a Useche et al (2020, p. 76) “las empresas que las poseen han venido demostrando económicamente obtener mayor beneficios a aquellas que mantienen una estructura tradicional ya que generan más valor, que conllevan a mayores ganancias, a diferencia

de las tradicionales”. Por lo que, resulta importante dirigir la gestión de cobranza desde cuatro vertientes:

1. Digitalización de procesos gerenciales y administrativos: Actualizar la infraestructura digital y herramientas pensando en la flexibilidad operativa, así como en la gestión y procesamiento de datos.
2. Personalizar el servicio desde plataformas digitales: Crear instrumentos, acuerdos y productos de cobro que impacten positivamente en la experiencia del cliente.
3. Uso de inteligencia artificial: Emplear algoritmos predictivos que permitan organizar la base de datos de los clientes, de acuerdo con las probabilidades de pago y estableciendo criterios que le permitan tomar decisiones racionales.
4. Desarrollar un proceso de formación al personal sobre el empleo de la digitalización de procesos y actividades.

En procura de una gestión eficiente y oportuna, la digitalización de actividades permitirá agilizar las deudas y la cantidad de morosidad, así como la frecuencia de los pagos realizados; aunado al manejo estadísticos de datos para la construcción de un historial de cada caso, que facilite monitorear su evolución y realizar mediciones de desempeño de la gestión y estrategias de cobranzas, en pro de lograr las metas establecidas y en el mejor de los casos lograr una mínima morosidad que no afecte el flujo de caja de la empresa.

## **Conclusiones**

El principal problema de la gestión de cobranza de la empresa comercializadora de electrodomésticos se centra en la debilidad criterios para otorgar créditos a sus clientes, dado que las acciones emprendidas empíricamente no han sido eficientes para resolver el problema de morosidad y amplitud de la cartera de cobranza. Esa debilidad se corrobora con la implementación de la estrategia de cobranza preventiva, recordando a los clientes fechas de vencimiento próximas de sus pagos vía telefónica, correo o visitadores, sin presionar al cliente sobre las deudas que mantienen, y con esa estrategia no han logrado variación en los pagos. Es por ello que, las empresas mantienen altas cuentas por cobrar y su flujo de efectivo se encuentra atrasado. Con la ejecución de esta estrategia también se encontró que no hacen un seguimiento a los pagos y mora del cliente,

por lo que, esa estrategia no es pertinente y pueden generar pérdida a la empresa si no son asesoradas por especialistas financieros y legales para ese tipo de cobranza.

En tiempos de pandemia COVID-19, algunas estrategias tradicionales, como: comunicación vertical y la gestión tradicional de cobranza perdieron pertinencia, al no actualizarlas al mismo ritmo que exigía la crisis socioeconómica. El vanguardismo contemporáneo en la gerencia desde las TIC exige estrategias de cobranza que no deteriore la relación comercial con el cliente, sobre todo cuando se deba exigir los pagos vencidos, pues tan importante es cobrar los créditos otorgados, como mantener a los clientes comprando continuamente los productos de la empresa.

Cualquiera que sea el estilo de gestión de cobranza y las estrategias desarrolladas, todas requieren una articulación con las fortalezas y potencialidades de la empresa, por lo que, se necesita de una formación especializada, en concordancia con las herramientas de TIC y desarrollar habilidades en el área de cobranza desde la digitalización, pero que al mismo tiempo coadyuve a mejorar su posición financiera y defenderse oportunamente de los cambios del mercado. Así pues, el abordaje de la variable es un abreboza a otras investigaciones referentes a la construcción de un sistema estratégico de cobranza en el marco de la pandemia COVID-19, para que sea debatido en espacios académicos y científicos, donde se asienten las bases desde el paradigma sistémico y tecnológico, para mantener relaciones financieras de la empresa y los cliente éticas en el largo plazo.

## Referencias

1. Armijos, Patricia del Rosario Jordán, Jenny Judith Andrade Delgado, y Jenniffer Mariela Cortéz Guillén. (2018). Diseño de políticas de crédito y cobranzas para incrementar la liquidez de la compañía UCICORP S.A. <https://www.eumed.net>. Abril de 2018. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/aumentar-liquidez-ucicorpsa.html>.
2. Bañuelos, Salvador. (2014). Política de Crédito y Cobranza Guía práctica. <https://docplayer.es/54879080-Politica-de-credito-y-cobranza.html>
3. Barreto, Juan. (2011) Crisis Financiera Internacional: Entre Recetas y Paradigmas. (1°ed). Colombia. Universidad Piloto de Colombia.
4. Barco, Lissette. (2015). Modelo de gestión administrativa de cobranza para mejorar la rentabilidad de las microempresas de línea blanca en la ciudad de guayaquil.» <http://repositorio.ug.edu.ec>. Noviembre de 2015.

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/19772/1/Tesis%20Lisette%20-%20FINAL%20pdf.pdf>.

5. Brachfield, Pere. (2017) Guía práctica para el recobro de deudas: cómo obtener porcentajes de recobro más elevados y hacer jaque mate a los morosos. Madrid. FC Editorial.
6. Bravo, Arturo. (2017). Títulos y operaciones de crédito. México: IURE Editores.
7. Carballo, Jerónimo y Volpe, Christian. (2020). El comercio en tiempos de pandemia: el impacto del COVID-19 en las firmas de seis países latinoamericanos. Más allá de las fronteras. <https://blogs.iadb.org/integracion-comercio/es/el-comercio-en-tiempos-de-pandemia-el-impacto-del-covid-19-en-las-firmas-de-seis-paises-latinoamericanos/>.
8. Cardozo, Hernán. (2015). Contabilidad De Entidades De Economía Solidaria Bajo NIIF Para PYME: Dinámica De Cuentas, Políticas Contables Y Financieras. (5°ed). Colombia. Ecoe Ediciones
9. Cevallos, Byron. (2018). La racionalidad limitada en el uso de las tarjetas de crédito en el Ecuador. <https://revistas.ute.edu.ec>. 01 de Julio de 2018. <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/447/386>.
10. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). Informe Especial Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45445-dimensionar-efectos-covid-19-pensar-la-reactivacion>.
11. Eisenhardt, Kathleen (1989). Building Theories from Case Study Research, Academy of Management Review, 14 (4). Pp. 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>.
12. El Comercio. (2020). El sector comercial prevé mejores ventas. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/comercio-ventas-economia-negocios-ingresos.html>.
13. El Universo. (2018). Vehículos, electrodomésticos y alimentos encabezan ventas en Ecuador. El Universo, 23 de Abril de 2018.
14. El Universo (2020). Industria de línea blanca empieza a recuperarse en ventas tras confinamiento por la pandemia. 14 de julio, 2020. <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/13/nota/7905210/industria-linea-blanca-ventas-reactivacion-economica-pandemia/>

15. Espinoza, Antonio. (2017). Mi negocio de préstamos. México: Chikiprestamos.
16. Fersitec (2019). ¿Cómo se clasifican los electrodomésticos?: HYPERLINK. <http://fersitec.com/clasificacion-electrodomesticos-por-linea/>
17. Harper, Gilberto. (2004). El ABC de la reparación y mantenimiento de los aparatos electrodomésticos. Editado por Noriega Editores. México: Limusa.
18. Morales, José y Morales, Arturo. (2014). Crédito y Cobranza (primera ed.) México. Grupo editorial Patria. <https://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074383652.pdf>
19. Organización Mundial del Comercio (2020). COVID-19 y comercio mundial. Extraído de HYPERLINK [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/covid19\\_s/covid19\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/covid19_s/covid19_s.htm).
20. Peña, Verónica (2009). Gestión de Cobranza. <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/8251/1/CD-2669.pdf>
21. Prado, Enrique García. (2016). Dirección y estrategias de la actividad e intermediación comercial - UF1723. España. Editorial Paraninfo.
22. Proaño-Rivera, Bladimir. (2018). Valoración y riesgo crediticio en el Ecuador. <http://revistas.uazuay.edu.ec/index.php/udaakadem/article/view/132/129>.
23. Rendon, Cecy. (2019). Escápate de las deudas. México: Kindle.
24. Rivera, Leida y Paguay, Andrea. (2017). Estudio de competitividad de la industria ecuatoriana de electrodomésticos de línea blanca. Trabajo de Grado. Universidad de Guayaquil, Ecuador.
25. Superintendencia de Bancos en Ecuador (S/F). Registro de Datos Crediticios. <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/registro-de-datos-crediticios/>
26. Useche, María; Salazar, Flor; Barragán, Christian y Sánchez, Paola. (2020). Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19. SUMMA. Revista disciplinaria ciencias económicas y sociales, 2. (Edición especial). Pp. 59-86. DOI: [www.doi.org/10.47666/summa.2.esp.07](http://www.doi.org/10.47666/summa.2.esp.07)
27. Useche, María; Vásquez, Lourdes; Salazar, Flor & Ordóñez, Magdalena. (2021). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la covid-19. Revista Universidad & Empresa, 23(40), 1-22. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>

28. Velez, Fanny, y Jaime, Maria. (2018) El proceso de crédito y cobranzas y su impacto en la liquidez de la compañía Servibirsa S.A. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2018/liquidez-compania-servibirsa.html>.
29. Zevallos, Juan (2020). Ministerio de Salud de Ecuador. Coronavirus | Entrevista con el ministro de Salud de Ecuador, Juan Carlos Zevallos: No se pueden esconder los cadáveres. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52219012>

© 2021 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)