



Ecuador – Enero 2018 - ISSN: 1696-8352

## **EL PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZAS Y SU IMPACTO EN LA LIQUIDEZ DE LA COMPAÑÍA SERVIBIRSA S.A**

**Msc. Fanny Lorena Castañeda Velez**

Facultad de Ciencias Administrativas  
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil  
Av. De las Américas  
Guayaquil – Ecuador.

**Maria Fernanda Jaime Solorzano**

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil  
Director de proyecto de investigación  
cproanop @ulvr.edu.ec  
Guayaquil – Ecuador.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Fanny Lorena Castañeda Velez y Maria Fernanda Jaime Solorzano (2018): "El proceso de crédito y cobranzas y su impacto en la liquidez de la compañía Servibirsa S.A", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (enero 2018). En línea:  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2018/liquidez-compania-servibirsa.html>

### **RESUMEN**

El manejo inadecuado de aprobación de créditos en una empresa impacta la liquidez de la misma sino se consideran manuales y procedimientos correctos, no permite tomar decisiones sustentadas en informes técnicos que sirven para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Puesto que al no tener manuales correctos genera un inconveniente tanto así que no se puede cumplir con las obligaciones, para los directivos de la empresa al encontrarse con este problema que impacta en su flujo directo permite se realice este proyecto de investigación es importante porque permitirá proporcionar recomendaciones que ayudaran a mejorar sus procesos logrando efectividad y eficiencia de las operaciones.

### **PALABRA CLAVE:**

EL PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZAS-IMPACTO EN LA LIQUIDEZ

### **ABSTRACT**

The inadequate handling of credit approval in a company impacts the liquidity of the same but are considered correct manuals and procedures, does not allow decisions to be taken based on technical reports that serve to fulfill the company's objectives. Since not having correct manuals generates an inconvenience so much so that obligations can not be fulfilled, for company executives when encountering this problem that impacts on their direct flow allows this research project to be carried out, it is important because it will allow to provide recommendations that will help improve their processes achieving effectiveness and efficiency of operations

**KEYWORD:****THE PROCESS OF CREDIT AND COLLECTIONS-IMPACT ON LIQUIDITY****1. Introducción**

El manejo inadecuado de aprobación de créditos en una empresa impacta la liquidez de la misma sino se consideran manuales y procedimientos correctos, no permite tomar decisiones sustentadas en informes técnicos que sirven para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Puesto que al no tener manuales correctos genera un inconveniente tanto así que no se puede cumplir con las obligaciones, para los directivos de la empresa al encontrarse con este problema que impacta en su flujo directo permite se realice este proyecto de investigación es importante porque permitirá proporcionar recomendaciones que ayudaran a mejorar sus procesos logrando efectividad y eficiencia de las operaciones

**Capítulo I:** Se manifiestan las causas dables que afectan a este problema de estudio dentro del planteamiento del problema; de modo que la formulación y sistematización del problema, objetivo general y específicos, son aquello que representa el inconveniente de proceso gerencial, para la directiva de la empresa, con la visión puesta dentro de la justificación de la investigación donde se implantarán sus futuras actividades.

**Capítulo II:** Se describe los antecedentes de estudio que se investigan a través de historias bibliográficas conociendo su evolución y por qué se originan, definiendo un concepto a cada una de sus causas y variables.

**Capítulo III:** Se muestra un diseño metodológico que proveerá este trabajo el cual se orienta en detectar las falencias administrativas que influyen en los procesos crediticios, ya que los tipos de investigación, darán pautas para poder realizar las técnicas, análisis y resultados.

**Capítulo IV:** En este capítulo se despliega la descripción y conclusiones, recomendando acciones que benefician a la empresa mediante un informe técnico elaborado conforme a los resultados de la investigación basada en los procesos de créditos y cobranzas y su impacto en la liquidez.

**2. Planteamiento del problema**

Desde el año 2011, las empresas están en busca de conseguir el desarrollo en sus procedimientos y su participación de mercado con el fin de incrementar el volumen de ventas de los productos o servicios que ésta ofrece. En la última década se ha podido analizar una tendencia por parte de las empresas de dar financiamientos y cumplir con su porcentaje de ventas por medio del crédito. Esto lo efectúa con el principal objetivo de atraer a un segmento específico del mercado(segmento masivo); a aquellos compradores que no disponen del recurso económico-monetario total requerido para la compra inmediata del producto o servicio en específico por lo que se inclinan a pagar el importe del mismo en lo que comúnmente llamamos "cómodas mensualidades" o "deposito en garantía", Con la oportunidad que dan las empresas a ofrecer la posibilidad y la facilidad de financiar sus productos a su mercado objetivo, conlleva un efecto positivo: el aumento en sus ventas.

Es así como llegamos al concepto de las cuentas por cobrar, un rubro que ha cobrado mucha importancia para las empresas las cuales desean incrementar el volumen de ventas y lograr una mejor posición competitiva dentro del mercado. Este rubro a la vez crea muchos problemas en las empresas al no contar con el efectivo en forma inmediata, teniendo que acudir muchas veces a la localización de clientes que adeudan sus pagos, campañas de cobranzas específicas o retiro del bien.

Dentro de los términos contables nace la cuenta “proyección de cuentas / cartera incobrables” como una consecuencia de la falta de atención a este rubro, contemplando que cierta porción de las cuentas por cobrar no se hacen efectivas. El no recuperar las mismas conlleva un riesgo para la empresa, debido a que la empresa cuenta con dicho ingreso en su totalidad y en su momento, pero al no lograrlo no se maximizan las utilidades, conduciendo a que la empresa no pueda hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo, entre ellos nomina, proveedores, compra de inventarios ,etc.

No poder realizar nuevas inversiones para que la empresa siga creciendo, sin una evaluación de riesgos que identifique probabilidad e impacto de un crédito concedido y que a la vez no se relacione con las cuentas por pagar a corto plazo, termina generando incertidumbre y un nivel bajo de confianza por parte de proveedores y acreedores.

La Empresa SERVIBIRSA ha detectado que en último semestre del año 2015 como no ha logrado cumplir con el porcentaje de recuperación de la cartera que es el 94% por series de incumplimientos por parte de su personal que mantiene en el área de cobranzas por lo que necesita identificar el problema y obtener la solución, considerando es muy importante cumplir con la recuperación porque de esto depende poder cubrir todas las obligaciones que tiene la empresa.

### **3. Objetivos del proyecto**

#### **3.1. Objetivo general**

Determinar la incidencia del proceso de crédito y cobranzas y su impacto en la liquidez de SERVIBIRSA S.A

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar las políticas de crédito que maneja la compañía Servibirsa S.A.
- Evaluar los niveles de liquidez que posee la compañía Servibirsa S.A para acciones de previsión y revisión de recuperación de cartera vencida.
- Diagnosticar si los procedimientos y políticas de cobranzas utilizadas por SERVIBIRSA S.A son eficaces y proponer un manual de políticas de crédito y cobranza acertadas para la calificación, aprobación de crédito y recuperación de cartera efectiva.

### **Justificación**

La presente investigación es de mucha importancia para las empresas dedicadas a ofrecer servicios por el beneficio interno que genera al proporcionar una herramienta de mejor manejo de clientes; por otra parte tiene como objetivo canalizar a una mejor perspectiva al trato con los clientes, cuyo fin además aportaría ayudando resolver las dificultades que tiene el sector dadas las circunstancias en la que se encuentra el país en la actualidad.

Es importante mencionar que el estudio se ha enfocado al sector del servicio especializado, por lo tanto, se considera fundamental contribuir de alguna manera en su desarrollo dado que tal como lo expresa según Brachfield, (2009, pág. 97) “De nada sirve tener una directriz en materia de créditos a clientes si dicha normativa no es conocida por los que la han de aplicar. Las políticas de crédito deben de publicarse en forma de manual que deben distribuirse entre todo el personal de la empresa implicando en las relaciones comerciales: fuerza de ventas, personal de logística, administración de clientes, contabilidad, créditos y cobros, finanzas y comité de dirección.”; Gracias a ello, se podrán diseñar estrategias para fomentar e incentivar a la fuerza comercial, con el fin de mejorar la situación actual, reduciendo la cartera vencida existente.

El motivo de la indagación es contribuir para que las empresas cuenten con un porcentaje positivo en la recuperación de la cartera vencida, el análisis de un estudio más profundo determina

las causas que pueden afectar la liquidez en una empresa y cuales seria el plan contingente que se debe aplicar.

## **5. Metodología**

La investigación descriptiva es utilizada con alta frecuencia dentro de los proyectos debido a que permite calcular en términos numéricos datos sobre una población específica, así como también puede ser utilizada en estudios de carácter cualitativo o mixtos. Pero la función de la investigación descriptiva no termina allí, sino que también da paso al establecimiento de las relaciones existente entre las variables en estudio de acuerdo a lo que menciona

Esta investigación tendrá un enfoque mixto, que de acuerdo a lo mencionado por "es una combinación e los métodos cuantitativo y cualitativo, debido a que recolecta, analiza y vincula datos de los dos métodos para dar respuesta al planteamiento del problema". Este enfoque permite obtener las fortalezas de los dos métodos que combina y utilizarlas para resolver las preguntas de investigación con el uso de técnicas tanto cualitativas como cuantitativas.

Al utilizar el enfoque mixto durante este proyecto se podrá recabar datos cualitativos mediante técnicas como la entrevista, y datos numéricos con el uso de encuestas y análisis porcentuales. Es por ello que se considera idóneo para indagar sobre la forma en que se realizan los procedimientos para otorgar créditos en Servibirsa S.A. y la forma en que éstos influyen tanto en las ventas como los resultados generales de la compañía.

El tamaño de la muestra no aleatoria, equivale a 2 integrantes que representan al personal administrativo y contable.

## **Resultados**

Si bien es cierto, se había realizado una indagación previa en la problemática existente relacionada con el alto índice de incobrabilidad de créditos en la empresa Servibirsa S.A., no fue hasta realizar el estudio que se pudo verificar las causas que han generado el problema y los índices reales de recuperación de créditos que tiene la compañía, datos que realmente son alarmantes debido a que no alcanzan las expectativas de la empresa.

Servibirsa S.A., como consecuencia de no contar con políticas crediticias y de cobranzas efectivas, ha generado que el personal que trabaja en dicha área de la empresa no alcance un desempeño eficiente en lo que respecta a la recuperación de créditos otorgados a clientes particulares y empresas relacionadas. Es así que en los dos últimos años no ha podido alcanzar los índices estimados de recuperación de créditos.

En el análisis comparativo se pudo detectar que los gestores de cobranzas no pudieron cumplir a cabalidad con el porcentaje establecido del 70% y 75% para los años 2014 y 2015 respectivamente, lo cual deja en evidencia que existen falencias no solo en las técnicas de cobranzas aplicadas sino en todo el proceso de concesión de créditos, análisis a clientes y demás.

Es preciso entonces que la compañía Servibirsa S.A. adopte medidas correctivas que vayan desde el origen del problema, que en este caso es las políticas actuales que emplean en el departamento de créditos y cobranzas, y que emplee estrategias enfocadas tanto en empleados como en clientes, para lograr elevar los índices de recuperación impuestos para cada mes.

## **6. Informe técnico**

Con base en el análisis realizado en el capítulo anterior, se ha considerado oportuno presentar un conjunto de estrategias para fortalecer el proceso de créditos y cobranzas de la empresa Servibirsa S.A., de tal manera que se puedan erradicar las grandes falencias que presenta actualmente y que le impiden generar una adecuada liquidez para la compañía. Si bien es cierto, la empresa cuenta con

gran potencial de crecimiento, éste se ve limitado por la inadecuada gestión de cobranzas y la deficiente gestión crediticia que se realiza previo a brindar el servicio.

En el estudio que se realizó a través de encuestas y entrevistas se pudo detectar que los empleados encargados de aprobar los créditos a clientes nuevos tomaban como parámetro único de análisis el buró crediticio, y a pesar de que en varios casos salían con cierto nivel de incapacidad, solicitaban a clientes referencias varias para sustentar la aprobación a pesar de que el buró negaba la capacidad de pago

Servibirsa S.A. actualmente no cuenta con un procedimiento de verificación domiciliaria a clientes, motivo por el que los técnicos solo se acercan a instalar el servicio sin conocer a ciencia cierta si la ubicación es en la que reside el cliente o no. Esto conlleva a que en muchas ocasiones se instalen equipos terminales a otras personas a nombre del cliente y al momento de generarse atrasos o cuentas incobrables, la empresa no solo no puede recuperar el dinero, sino que tampoco recuperan los equipos instalados.

Es por ello que se requiere de la implementación de una nueva fase que consiste en la verificación domiciliaria previa a la instalación del servicio. En ella el ejecutivo de ventas deberá no solo encargarse de que a su cliente potencial se le apruebe el crédito, sino que deberá realizar la respectiva inspección domiciliaria constatando que el cliente reside en la dirección que proporciona a la empresa y que el número convencional que ha dado es el correspondiente a dicha ubicación.

Es decir, en primera instancia se verificará en el buró la aceptación o negación del crédito, paso siguiente se pedirán las referencias familiares, laborales o comerciales de acuerdo al caso específico del que se trate, y posteriormente se realizará la verificación domiciliaria y de datos personales proporcionados por el cliente a la compañía. Todo ello con el fin de que Servibirsa S.A. cuente con la información y el respaldo suficiente para prevenir atrasos en los pagos de clientes y cuentas incobrables, y en caso de que se generen dichas condiciones, tener los datos que permitan realizar una gestión de cobranzas efectiva, tanto vía telefónica como por medio de visitas domiciliarias, éstas últimas serán incluidas en las reformas que se proponen pero se explicarán en puntos posteriores.

## **Conclusiones**

Al haber desarrollado un estudio exhaustivo mediante encuestas y entrevistas a los empleados que laboran en el departamento de Créditos y Cobranzas de la empresa Servibirsa S.A., se pudo llegar a las siguientes conclusiones

La compañía no cuenta con indicadores de gestión de cobranzas, motivo por el que a fin de cada es no se puede diagnosticar la efectividad en términos porcentuales ni monetarios, mucho menos en días.

La empresa presenta ciertas falencias relacionadas con la falta de políticas generales y específicas para gestionar adecuadamente los cobros a clientes, ya que además de no estar debidamente documentados, no se siguen pasos específicos para dichas labores diariamente

Los gestores de cobranzas no reciben ningún tipo de capacitación relacionada con su trabajo, y podría catalogarse como una de las razones por las que no pueden aplicar técnicas efectivas a la hora de realizar sus funciones

Las cifras porcentuales que se pudieron obtener al analizar los valores de recuperación de créditos son realmente alarmantes ya que el porcentaje estimado de recuperación de créditos fue en el año 2015 del 75%, y en el mes donde se obtuvo mayor resultado solamente se alcanzó un 63%, por lo que se pudo concretar que nunca se cumple con la recaudación estimada.

Se elaboró una proyección a 3 años donde se puede constatar que el impacto de la propuesta será positivo, estableciendo un porcentaje estimado de recuperación de cartera del 80% pero considerando que el porcentaje real recaudado sea el 90% del estimado.

## **Recomendaciones**

Se sugiere a Servibirsa S.A. que aplique los indicadores de gestión propuestos en el presente trabajo de titulación, ya que le permitirán medir en días y porcentajes la eficiencia del proceso de créditos y cobranzas.

Se recomienda a la empresa que ponga en ejecución planes de capacitación para que sus empleados cuenten con la información y técnicas adecuadas para generar resultados favorables en la recuperación de créditos, así como planes motivacionales para promover una mayor productividad en ellos.

Es indispensable que Servibirsa S.A. haga revisiones periódicas al Manual de Procedimientos que se propone en este proyecto, ya que a medida que la empresa crezca se requiere implementar cambios en los procesos internos.

Es preciso que se mantenga un monitoreo mensual del porcentaje de recuperación de cartera con el objetivo de tomar decisiones oportunas para cumplir con las metas de desempeño departamentales.

## **14. Referencias**

Arteaga, F., & Ojeda, E. (2011). Manual de funciones y procedimientos administrativos, créditos y cobranzas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cariamanga Ltda.". Loja - Ecuador: Universidad Nacional de Loja.

Banco Central del Ecuador. (2015). Tasas de interes. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indexe.htm>

Brachfield, P. (2009). Cobro de impagados. Guía Práctica para la recuperación de deudas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Brachfield, P. (2015). Vender a crédito y cobrar sin impagados. Manual de Credit Management para conceder crédito a clientes y cobrar sin percances. Barcelona: Editorial Profit.

Cabrero, J., & Richart, M. (13 de Enero de 2013). Metodología de la investigación. Obtenido de [http://www.aniorte-nic.net/apunt\\_metod\\_investigac4\\_4.htm](http://www.aniorte-nic.net/apunt_metod_investigac4_4.htm)

Constitución Política del Ecuador. (2008). Artículos .

Diario El Comercio. (22 de Abril de 2015). 10 nuevos tipos de créditos están en vigencia en Ecuador. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/nuevos-tipos-credito-vigentes-ecuador.html>

Fernández, L., Fernández, S., & Rodríguez, A. (2011). La práctica de las finanzas de empresa. Publicaciones Delta. Segunda Edición.

Heredia Carrillo, M. (2013). Propuesta para la creación de un departamento de crédito y cobranza, para la empresa Maqtaco Construcciones Cía. Ltda., basado en una auditoría de gestión con enfoque al informe Coso. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

- Hernández, O., & Matheus, J. (2013). Gestión Efectiva de Créditos y Cobranzas: Cómo gestionar de forma más eficiente las ventas a crédito y sus cobranzas en una organización. Editorial EAE.
- Lara Muñoz, E. M. (2013). Fundamentos de Investigación. Un Enfoque por Competencias. México: Ediciones Alfaomega. Segunda Edición.
- Ley de Burós de Información Crediticia. (2005). Ley de Burós de Información Crediticia.
- Morales, A., & Morales, J. (2014). Crédito y Cobranza. Grupo Editorial Patria.
- Perelló, S. (2011). Metodología de la investigación social. Madrid: Editorial DYKINSON S.L. .
- Sage, F. (2011). Factura Plus 2011: Control de la gestión administrativa y comercial. Vigo - España: Editorial Ideas Propias. Primera Edición.
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2015). Matrices de transición y análisis de cosechas en el contexto de riesgo de crédito. Obtenido de [http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Estudios\\_Especializados/EE1\\_2014.pdf](http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios_Especializados/EE1_2014.pdf)
- Vera, L., & Romero, M. (2012). Diseño de un sistema de gestión aplicado al área de crédito y cobranzas, para disminuir el riesgo de incobrabilidad de la cartera de una empresa comercial en la ciudad de Guayaquil. Guayaquil: Escuela Superior Politecnica del Litoral.