

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

ESTRATEGIAS APLICADAS EN LAS EMPRESAS
HORMIGONERAS DE LA CIUDAD DE CUENCA PARA LA
RECUPERACIÓN DE CARTERA Y LIQUIDEZ PARA EL 2023.

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTOR: JOHANNA ELIZABETH ARÉVALO DÁVILA

JANNETH MILAGROS RUMIGUANO MORALES

DIRECTOR: ECO. CARMEN YOLANDA JARAMILLO CALLE, PHD.

CUENCA - ECUADOR

2023

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

ESTRATEGIAS APLICADAS EN LAS EMPRESAS HORMIGONERAS DE LA CIUDAD DE CUENCA PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA Y LIQUIDEZ PARA EL 2023.

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

AUTOR: JOHANNA ELIZABETH ARÉVALO DÁVILA

JANNETH MILAGROS RUMIGUANO MORALES

DIRECTOR: ECO. CARMEN YOLANDA JARAMILLO CALLE, PHD.

CUENCA - ECUADOR

2023

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

**ESTRATEGIAS APLICADAS EN LAS EMPRESAS HORMIGONERAS DE LA
CIUDAD DE CUENCA PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA Y LIQUIDEZ
PARA EL 2023.**

ARÉVALO DÁVILA JOHANNA ELIZABETH

RUMIGUANO MORALES JANNETH MILAGROS

Universidad Católica de Cuenca

Unidad de Titulación

ECO. CARMEN YOLANDA JARAMILLO CALLE, PHD.

19 de junio de 2023.

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Janneth Milagros Rumiguano Morales**, declaro bajo juramento que el artículo denominado **“Estrategias aplicadas en las empresas hormigoneras de la ciudad de Cuenca para la recuperación de cartera y liquidez para el 2023”**, es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Cuenca, junio de 2023.



Firmado
digitalmente por
Janneth Milagros
Rumiguano
Morales
Fecha:
2023.06.20
17:24:19 -05'00'

Janneth Milagros Rumiguano Morales

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Johanna Elizabeth Arévalo Dávila**, declaro bajo juramento que el artículo denominado **“Estrategias aplicadas en las empresas hormigoneras de la ciudad de Cuenca para la recuperación de cartera y liquidez para el 2023”**, es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Cuenca, junio de 2023.



Firmado
digitalmente por
Johanna
Elizabeth Arévalo
Dávila
Fecha: 2023.06.20
17:25:27 -05'00'

Johanna Elizabeth Arévalo Dávila

CERTIFICACIÓN

Yo, **Carmen Yolanda Jaramillo Calle**, certifico que el artículo titulado **“Estrategias aplicadas en las empresas hormigoneras de la ciudad de Cuenca para la recuperación de cartera y liquidez para el 2023”** fue desarrollado por **Johanna Elizabeth Arévalo Dávila** y **Janneth Milagros Rumiguano Morales**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del **TÍTULO DE LICENCIADAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**.

Cuenca, junio de 2023.



Firmado
digitalmente
por Eco. Yolanda
Jaramillo
Fecha: 2023-03-
24 18:07-05:00

Eco. Carmen Yolanda Jaramillo Calle, PhD.

Tutora

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

RESUMEN

Las estrategias corporativas son un conjunto de actividades o acciones que sirven para mejorar la eficiencia operacional de la empresa, determinando además el nivel óptimo de desempeño. El problema de investigación surge por la acumulación de cartera vencida en las empresas del sector hormigonero las mismas que inciden en la incapacidad de cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que va el vencimiento. La calidad de cartera depende de la morosidad debido al consumo, en el Ecuador muestran que el comportamiento del indicador de calidad de cartera frente al PIB se deriva en disminución de cartera. El campo de acción se aplica a las políticas de cobro, condiciones de crédito, formas de pago y refinanciamientos. El objetivo general da énfasis en analizar las principales estrategias que fueron aplicadas en las empresas hormigoneras de la ciudad de Cuenca para la recuperación de cartera y su efecto en la liquidez. Los objetivos específicos son: diagnosticar la realidad de la cartera de la empresa, analizar la información de los créditos, refinanciamientos y concluir con objetividad el estudio realizado. La metodología aplicada para la investigación consiste en trabajo de campo para la recolección de datos desde la fuente primaria. Para el análisis se procede a la investigación, observación y examinación de la documentación existente en las unidades que integran la cartera vencida de las diferentes empresas del sector y la aplicación del método de encuestas a las empresas y clientes.

Palabras clave: Cartera vencida, liquidez, empresas hormigoneras, buro de crédito, planificación estratégica

ABSTRACT

Corporate strategies are a set of activities or actions that serve to improve the operational efficiency of the company, also determining the optimal level of performance. The research problem arises from the accumulation of overdue portfolios in the concrete sector companies, which affects the inability to meet their short-term obligations as maturity is approaching. The portfolio quality depends on the overdue loans due to consumption; in Ecuador, it is shown that the performance of the portfolio quality indicator against the GDP is derived from a portfolio decrease. The field of action applies to collection policies, credit conditions, payment methods, and refinancing. The general objective emphasizes analyzing the main strategies that were applied in the concrete companies of the city of Cuenca for portfolio recovery and their effect on liquidity. The specific objectives are to diagnose the reality of the company's portfolio, analyze the information on the credits and refinancing, and conclude with objectivity the study carried out. The methodology applied for the research consists of fieldwork for the collection of data from the primary source. Research, observation, and examination of the existing documentation in the units that integrate the overdue portfolio of the different companies of the sector and the application of the survey method to the companies and clients were carried out for the analysis.

Keywords: Overdue portfolio, liquidity, concrete companies, credit bureau, strategic planning

Introducción

Luego de un proceso desequilibrante a causa de la crisis sanitaria generado por el covid-19 y vivido por la mayoría de las organizaciones, el presente artículo hace enfoque a las estrategias más importantes aplicadas en las empresas hormigoneras de la ciudad de Cuenca en el periodo 2020-2021 para la recuperación de cartera, con la finalidad de obtener resultados adecuados para las empresas con un correcto manejo de los procesos de créditos y cobranza.

En la actualidad toda empresa busca mantenerse a flote en el mercado ya que cada vez existen fuertes presiones por la competencia, lo que las obliga a mantenerse en un proceso continuo de alerta, adaptación, cambio y adecuación a las condiciones cambiantes del entorno (González-Marrero *et al.*, 2021). Las empresas ante estos desafíos, tienen la obligación de ser lo suficientemente flexibles para transformar toda política de negocios, respondiendo así a cambios estratégicos y retos del mercado laboral, con la finalidad de alcanzar una posición de ventaja competitiva. (González-Marrero *et al.*, 2021).

Bajo este contexto, la toma de decisiones para mejorar el desempeño empresarial es la principal preocupación de la empresa, ya que influye directamente en el logro de los objetivos que esta se propone. Debido a ello, toma especial relevancia proponer estrategias acordes a las condiciones de la organización, teniendo en cuenta sus políticas y el entorno en el que se desenvuelve (González-Marrero *et al.*, 2021). En este sentido, la fase de planificación es muy importante, ya que su correcta asignación de recursos debe permitir llegar a unos niveles altos de eficiencia y eficacia en la empresa que garanticen una óptima recuperación de cartera, (Vaca *et al.*, 2020).

La planeación estratégica con enfoque al componente de la comercialización y particularmente en lo que refiere a las cuentas por cobrar, pues establece el correcto orden de la organización, se encarga del cumplimiento de objetivos a través de estrategias, ayudando a

tener una visión realista de la empresa enfocada a cumplir los objetivos de mediano y largo plazo. (Peñañiel *et al.*, 2020)

Continuando con el mismo lineamiento, uno de los puntos importantes de la planificación estratégica consiste en analizar la situación de la organización, y de ello debe contemplar un control de sus oportunidades, debilidades, amenazas. (Peñañiel *et al.*, 2020). Bajo este enfoque, las empresas se han visto afectadas por la cartera de crédito ya que es un instrumento financiero, compuesto por operaciones de crédito bajo distintas modalidades, aprobadas de acuerdo con los reglamentos de cada institución y expuesta a un riesgo crediticio que debe ser permanentemente evaluado, con el propósito de registrar dicho deterioro (Vaca *et al.*, 2020).

Antecedentes o Estado del Arte

El objetivo principal de la planeación estratégica en las empresas con enfoque en el rubro cuentas por cobrar, es alinear todo con un propósito compartido, establecer estos objetivos de manera proactiva, evaluar la situación actual y cualquier posibilidad de amenaza, sentar las bases necesarias para las maniobras que permitirán a las empresas navegar y mantenerse en constante crecimiento, incluso ante las condiciones dinámicas cambiantes del contexto de los negocios que son cada vez más adversas e imprevisibles.

En la actualidad, las organizaciones que triunfan son aquellas que tienen la capacidad de adaptarse al proceso continuo de cambios que se registran en el mundo dinámico y competitivo de los negocios. (González-Marrero *et al.*, 2021).

De acuerdo a las premisas anteriormente expuestas, la planeación estratégica plantea el rumbo hacia dónde se dirige la empresa, se eliminan riesgos y se garantizan condiciones de éxito. Los tres elementos que se deben tomar en cuenta en la planeación estratégica son: el posicionamiento de la misma, la influencia de su propia empresa en el equilibrio a través de estrategias, anticipación de los movimientos de las competencias. Las empresas que han

implementado estrategias tienen como resultado ventajas positivas frente a sus competidores mediante la innovación de sus productos y servicios.(Alaña, 2018).

Ante lo expuesto y con enfoque en el ámbito crediticio, debido al alto nivel de competencia en las empresas, es poco probable realizar un proceso de cobro exclusivamente al contado, por lo que otorgar créditos les da a las empresas más probabilidades de incrementar sus ventas (Sánchez *et al.*, 2021).

Bajo este contexto, las políticas de administración de créditos tienen un rol crucial para determinar la solvencia de una empresa, pues los cambios de la cartera tienen directa afectación, positiva o negativa sobre los ingresos; esto no significa que se deje de lado el estudio del resto de activos por cuanto su relevancia sirve para seguir generando nuevos ingresos (Murillo *et. al.*, 2022).

Las cuentas morosas causan un gasto no previsto, además de tiempo y recursos, por lo que es necesario darle un fin para de esa manera transferir a otra área legal (Murillo *et. al.*, 2022). Es importante estudiar el comportamiento de la cartera vencida y la liquidez de las empresas ya que se pueden plantear estrategias para la toma de decisiones a nivel directivo.” (Murillo *et. al.*, 2022).

En este sentido, a causa de un error en el área de crédito y cobranza, puede provocar el aumento de las cuentas por cobrar, por lo que, la mala utilización de los recursos económicos y humanos al no poder recaudar el dinero de forma eficiente, llevará consigo el excesivo crecimiento de este rubro. (Murillo *et. al.*, 2022)

Dicho de esta manera, es fundamental determinar un plazo prudente de la cobranza para prevenir la acumulación de cuentas incobrables en el futuro ya que por lo general afecta los indicadores económicos de la empresa disminuyendo su utilidad. Al analizar el riesgo de insolvencia, es importante considerar que este depende de las condiciones específicas de cada sitio y puede modificarse en tiempo y cantidad (Vaca *et al.*, 2020).

Cabe manifestar que las cuentas por cobrar tienen un alto nivel de importancia para las empresas debido a que es una fuente de ingresos monetarios, clave para mantener un flujo de caja saludable, muestran que es un recurso económico del cual se podrá generar algún beneficio a corto plazo. Este activo puede generar beneficios al tener un control para la buena gestión de las cobranzas. (Vásquez, Terry, & Huaman, 2021)

Bajo estos parámetros, el análisis de riesgo crediticio, lleva un rol crítico en las decisiones económicas y financieras tomadas por los responsables de la gerencia y del departamento financiero de la empresa, ya que se debe considerar que a medida que crece el monto financiado, aumenta el riesgo. Del análisis de esta situación, no es menos cierto que el incumplimiento de pagos es una de las principales consecuencias de la liquidez causando desequilibrio en el flujo normal de caja (Sánchez *et al.*, 2021).

Una de las principales causas de desestabilización empresarial y estancamiento en la normal generación de ingresos de las empresas, se debe a los altos índices de morosidad en cuentas por cobrar, generada por la falta de políticas crediticias específicas y a un bajo plan de estrategias no aplicadas en tiempo oportuno. (Sánchez *et al.*, 2021).

Bajo estos parámetros, 'para evitar el incremento de la cartera vencida es necesario realizar un estudio de riesgo de la contraparte, analizando así la capacidad que posea el cliente para cumplir con esta obligación de crédito. Además de analizar información relacionadas con el cliente y el negocio (Sánchez *et al.*, 2021).

Finalmente, es necesario precisar que para el buen manejo de la liquidez de la empresa, no solo se verifica el vencimiento de activos y pasivos, sino el tener una adecuada capacidad para generar activo líquido o sustituir pasivos en el momento que sea necesario.(Gonzalez, 2021).

Propuesta

La propuesta estratégica para estas empresas hormigoneras sería que la cartera vencida por los días de mora pueda ingresar a la central de riesgos afectando el buró de crédito, otro punto se puede implementar información del garante o cónyuge al momento que solicita un crédito y por último se puede mejorar los documentos crediticios como son las solicitudes de pago, los pagarés dando mayor énfasis a los detalles que se solicitan a los clientes para la firma de dichos documentos.

Resultados

Para poder analizar las estrategias establecidas en las dos empresas hormigoneras Holcim y Hormicenter de la ciudad de Cuenca se planteó dos tipos de encuestas tanto a las empresas como a los clientes con la finalidad de interpretar los resultados obtenidos se realizará la tabulación mediante cuadros y gráficos estadísticos. Los clientes encuestados son personas dedicadas a la construcción, entre ingenieros civiles, arquitectos y demás personas, se obtuvieron los siguientes resultados:

Población y Muestra

Para esta investigación se realizaron encuestas tomando en cuenta, la población que son todos los clientes de estas dos empresas Hormigoneras (Holcim & Hormicenter), donde para la determinación de la muestra se aplicó la fórmula para una población finita, la cual indicamos los siguientes componentes:

n= Tamaño de la muestra

z= Nivel de confianza

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

n= Población

e= Nivel de error

$$n = \frac{z^2 p * q * n}{z^2 p * q + ne^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 0.5 * 0.5 * 142}{(1.92)^2 0.5 * 0.5 + 142(0.05)^2}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 142}{3.8416 * 0.5 * 0.5 + 142 * 0.0025}$$

$$n = \frac{136.375}{1.33}$$

$$n = 100$$

Según la fórmula aplicada para esta investigación se realizará 100 encuestas a los clientes.

Interpretación de resultados de las encuestas planteadas.

Para la recolección de información se utilizó como instrumento el formulario google forms de encuesta el cual fue aplicado a 100 clientes externos de las empresas Holcim y Hormicenter de la ciudad de Cuenca, de los cuales se realiza la tabulación de los resultados que se detallan a continuación.

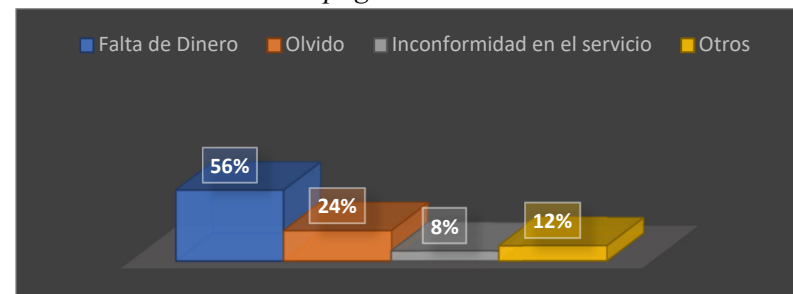
Encuesta Clientes

Empresas hormigoneras de la ciudad de Cuenca, recuperación de cartera clientes.

Pregunta #1: ¿Porque usted no realiza los pagos antes del vencimiento de sus facturas?

Figura 1.

Causa de vencimiento de pagos



Nota. Encuestas a clientes de empresas hormigoneras. **Elaborado por:** Las Autoras

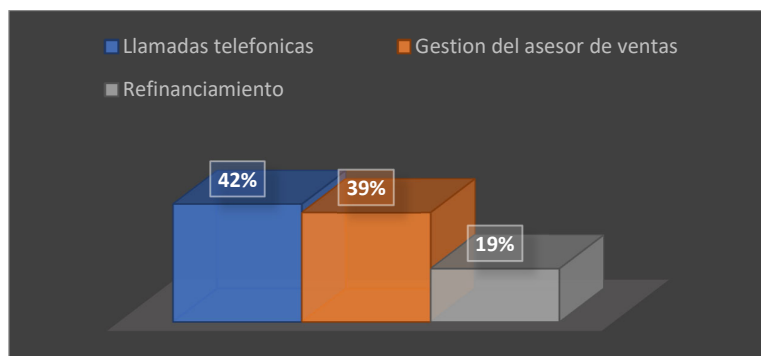
Interpretación

De las 100 personas encuestadas, respecto a la causa de vencimiento de pagos, el 56% se debe a la falta de dinero, este valor indica que las empresas hormigoneras deben establecer nuevas políticas de cobro con respecto a sus fechas de vencimiento.

Pregunta #2: ¿Considera usted que la recuperación de la cartera vencida puede mejorar mediante el proceso de?

Figura 2.

Medios recuperación de cartera.

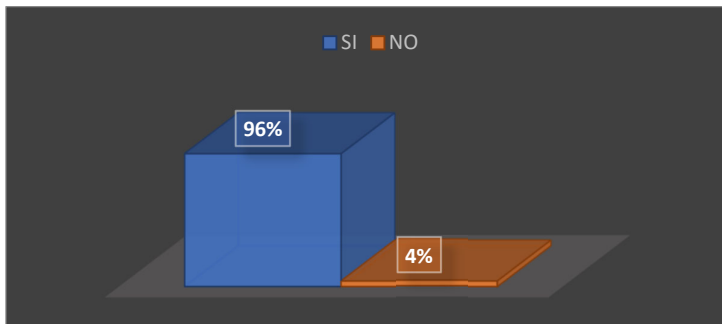


Nota. Encuestas a clientes de empresas hormigoneras. **Elaborado por:** Las Autoras

Interpretación:

De las 100 personas encuestadas, dan a conocer que la recuperación de cartera se puede mejorar mediante llamadas telefónicas con el 42%, mientras que con el 39% se puede realizar la gestión del asesor de ventas y el 19% de los clientes optan por el refinanciamiento. Con ello la mejor opción son las llamadas telefónicas con el cliente con el 42% la cual debe aplicar la empresa.

Pregunta #3: ¿Al momento de la compra, los funcionarios de la empresa le indican la facilidad de pago si es crédito o a contado?

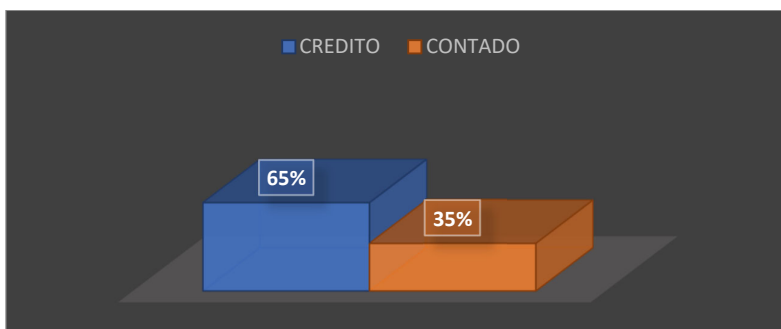
Figura 3.*Facilidad de pago*

Nota. Encuestas a clientes de empresas hormigoneras. **Elaborado por:** Las Autoras

Interpretación:

De 100% de encuestados, un 96% indican que es un aspecto positivo y además existe facilidad de pago cuando es a crédito, mientras que un 4% manifiestan que los agentes de ventas de la empresa no les direccionan sobre la facilidad de pago.

Pregunta #4: ¿Cuál es la forma de pago que usted utiliza al momento de la compra?

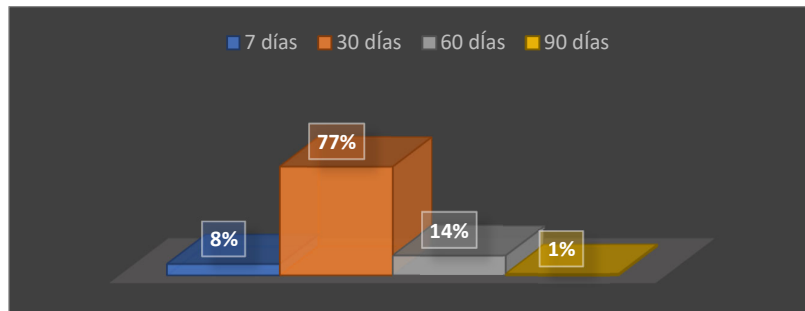
Figura 4.*Forma de pago*

Nota. Encuestas a clientes de empresas hormigoneras. **Elaborado por:** Las Autoras

Interpretación:

De las personas encuestadas, el 65% de los clientes tienen realizan pagos a crédito, mientras que el 35% realizan pagos a contado al momento de la compra.

Pregunta #5: ¿Qué tiempo le entrega la empresa para cancelar los créditos vencidos?

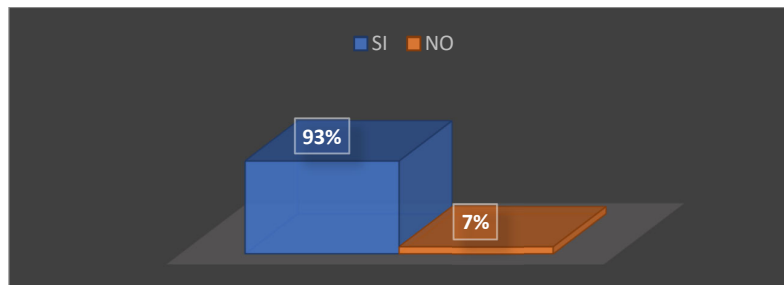
Figura 5.*Tiempo cancelar créditos vencidos*

Nota. Encuestas a clientes de empresas hormigoneras. **Elaborado por:** Las Autoras

Interpretación:

A través del análisis de la pregunta 5, se concluye que el tiempo de entrega para cancelar los créditos vencidos son de 30 días con el 77%, 60 días con el 14%, 7 días con el 8% y 90 días con el 1%, teniendo mayor énfasis en los 30 días de crédito otorgados por la empresa.

Pregunta #6: ¿El asesor de ventas proporciona la suficiente información referente a cuotas atrasadas o interés por mora?

Figura 6.*Información cuotas o atrasos*

Nota. Encuestas a clientes de empresas hormigoneras. **Elaborado por:** Las Autoras

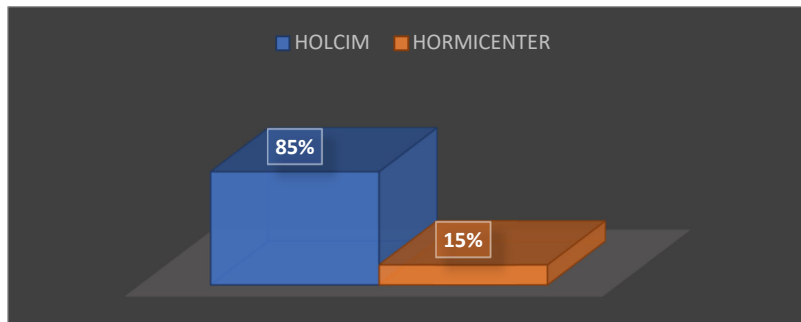
Interpretación:

Luego del análisis de esta pregunta, los encuestados indican con un porcentaje del 93% que si proporcionan la suficiente información con respecto a cuotas, atrasos e intereses por mora y el 7% no le brinda información.

Pregunta #7: ¿Cuál de estas empresas le ha otorgado mejores facilidades de pago?

Figura 7.

Facilidad de pago



Nota. Encuestas a clientes de empresas hormigoneras. **Elaborado por:** Las Autoras

Interpretación:

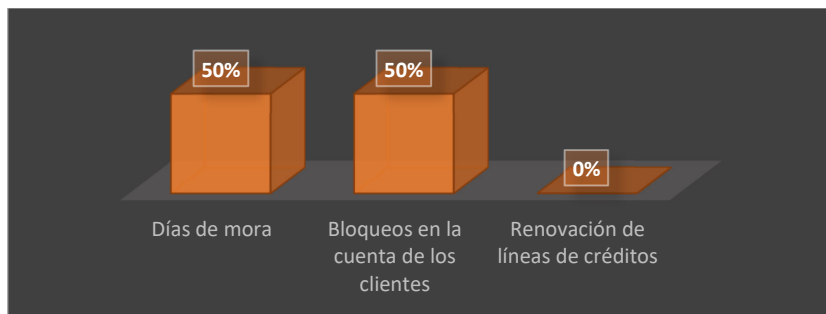
De las 100 personas encuestadas el 85% es para la empresa Holcim, otorgando las mejores facilidades de pago, mientras que el 15% es para la empresa Hormicenter no ofrecen facilidades de pago atractivas según los resultados obtenidos.

También se realizó una encuesta para las empresas Holcim y Hormicenter con la finalidad de analizar las estrategias que se aplican para mitigar el problema de la cartera vencida ya que, con los resultados obtenidos por las encuestas realizadas a los clientes, existen falencias donde las empresas deben corregir para potenciar la recuperación de cartera y controlar eficientemente el vencimiento.

Encuesta Empresarial

En este apartado, se procede a la realización de encuestas a las empresas mencionadas inicialmente, con la finalidad de conocer acerca de las estrategias aplicadas para la recuperación de cartera.

Pregunta #1: ¿Cómo podemos identificar el nivel de cartera vencida de las empresas hormigoneras de la ciudad de Cuenca?

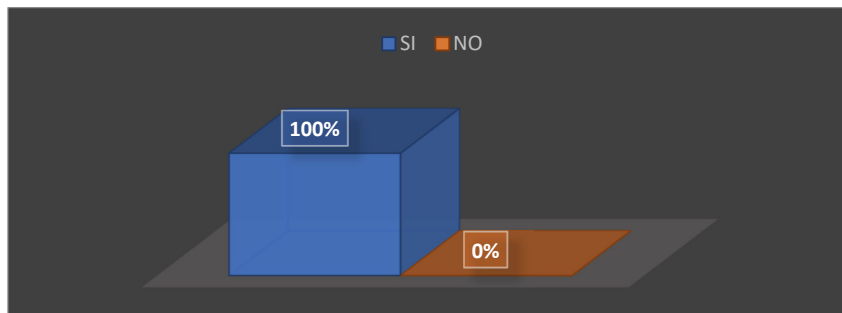
Figura 8.*Nivel de cartera vencida*

Nota. Encuestas a clientes de empresas hormigoneras. **Elaborado por:** Las Autoras

Interpretación:

Considerando que las dos empresas encuestadas constituyen el 100% de la muestra, dan a conocer que el 50% se da por bloqueos en la cuenta de los clientes y el otro 50% por los días de mora en cartera vencida lo cual implica que no se identifica con la renovación de líneas de crédito.

Pregunta #2: ¿La morosidad en pagos afecta la renovación de créditos a los clientes?

Figura 9.*Morosidad afecta la renovación de créditos*

Nota. Encuestas a clientes de empresas hormigoneras. **Elaborado por:** Las Autoras

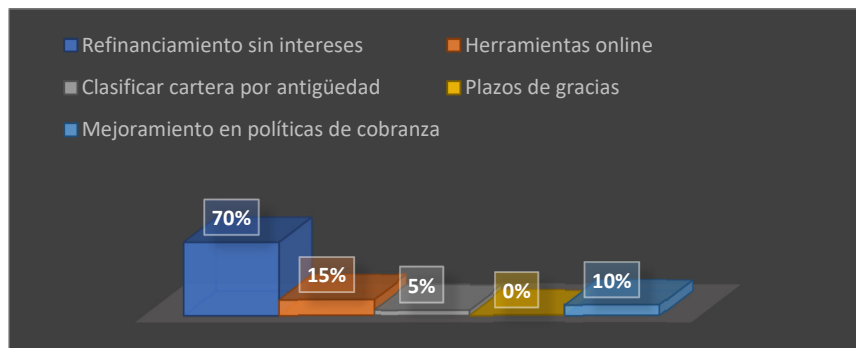
Interpretación:

Considerando que las dos empresas encuestadas constituyen el 100% de la muestra, se observa que en un porcentaje del 100%, la morosidad de pagos en su totalidad si afecta la renovación de créditos para los clientes tanto en las empresas Holcim y Hormicenter.

Pregunta #3: ¿Qué estrategias para controlar la cartera vencida, implementaron en el sector hormigonero durante el periodo 2020 debido a la crisis sanitaria causada por el COVID 19?

Figura 10.

Estrategias Holcim 2020



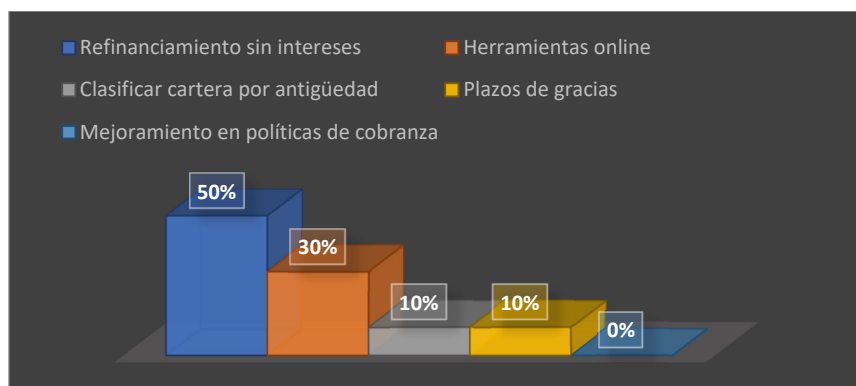
Nota. Encuestas a clientes de empresas hormigoneras. **Elaborado por:** Las Autoras

Interpretación:

Durante el periodo 2020 estas empresas Holcim y Hormicenter aplicaron varias estrategias para la recuperación de cartera teniendo un mayor porcentaje en refinanciamiento sin intereses, para la empresa Holcim tuvo impacto de un 70% mientras que la empresa Hormicenter tuvo el 50%.

Figura 11.

Estrategias Hormicenter 2020



Nota. Encuestas a clientes de empresas hormigoneras. **Elaborado por:** Las Autoras

Interpretación:

Considerando que las 2 empresas encuestadas constituyen el 100% de la muestra, donde el refinanciamiento sin intereses, clasificación de cartera por antigüedad, plazos de gracia y mejoramiento en políticas de cobranza solo se aplica en una empresa con el 50% y la estrategia de herramientas online se aplicó en su totalidad para las dos empresas con el 100%.

Pregunta #4: ¿Qué requisitos utiliza la empresa para apertura de créditos a sus clientes?

Tabla 1.*Requisitos apertura de créditos*

REQUISITOS APERTURA DE CRÉDITOS	
<i>HOLCIM</i>	<i>HORMICENTER</i>
Solicitud de pago	Solicitud de pago
Copia de cédula	Copia de cédula
Copia de Ruc	Planillas servicios básicos
Pagaré	Certificado laboral
Cheque	Letra de cambio
Garante	Cheque

Nota. Encuestas a clientes de empresas hormigoneras. **Elaborado por:** Las Autoras

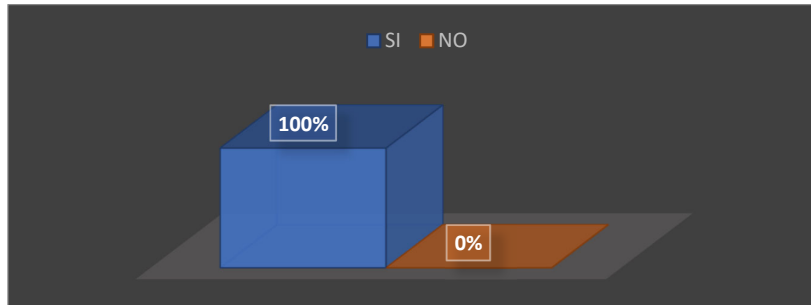
Interpretación:

Según los resultados obtenidos mediante la encuesta realizadas a las empresas Hormigoneras se pudo determinar que existen diferentes requisitos de los cuales la empresa Holcim utiliza copia de RUC, pagare y garante mientras que en la empresa Hormicenter solicitan planillas de servicios básicos, certificado laboral y letra de cambio dando a conocer que utilizan diferentes documentos para solicitar los créditos donde es importante resaltar que según los documentos crediticios se puede afectar el buró de crédito.

Pregunta #5: ¿Aplicaron estrategias de refinanciamiento a los clientes con más de 90 días de mora en su cuenta?

Figura 12.

Aplicación de refinanciamiento



Nota. Encuestas a clientes de empresas hormigoneras. **Elaborado por:** Las Autoras

Interpretación:

Considerando que las 2 empresas encuestadas constituyen el 100% de la muestra indican que ambas hormigoneras aplicaron estrategias de refinanciamiento para los clientes que se encontraban con más de 90 días de mora.

Pregunta #6: ¿Cuál fue la principal estrategia que ayudo a la recuperación de cartera vencida en el período 2021?

- Implementar el uso de la tarjeta Bankard Holcim a los clientes para pagos a plazos con intereses bajos.
- Aplicación de refinanciamiento.

Interpretación:

Considerando que las 2 empresas encuestadas constituyen el 100% de la muestra, nos dan a conocer dos estrategias diferentes que son:

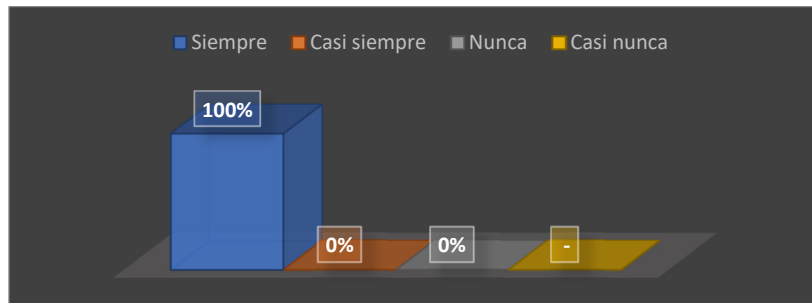
- Implementación del uso de la tarjeta Bankard Holcim
- Aplicación de refinanciamientos.

Estas estrategias son las que mejor ayudaron a la recuperación de cartera y serían de gran utilidad que se pueda mejorar la política de las empresas hormigoneras.

Pregunta #7: ¿La empresa revisa la situación económica actual del cliente al momento de otorgar un crédito? En caso de ser negativa su respuesta explique por qué.

Figura 13.

Verificación de la situación actual del cliente



Nota. Encuestas a clientes de empresas hormigoneras. **Elaborado por:** Las Autoras

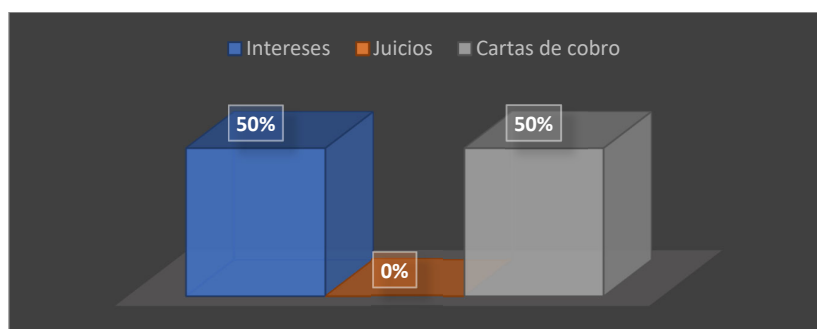
Interpretación:

Considerando que las 2 empresas encuestadas constituyen el 100% de la muestra nos revela que las mismas siempre revisan la situación económica antes de otorgar un crédito con el 100% en su totalidad.

Pregunta #8: ¿Qué estrategias aplica la empresa cuando los clientes no realizan el pago oportuno?

Figura 14.

Estrategias cuando no hay un pago oportuno



Nota. Encuestas a clientes de empresas hormigoneras. **Elaborado por:** Las Autoras

Interpretación:

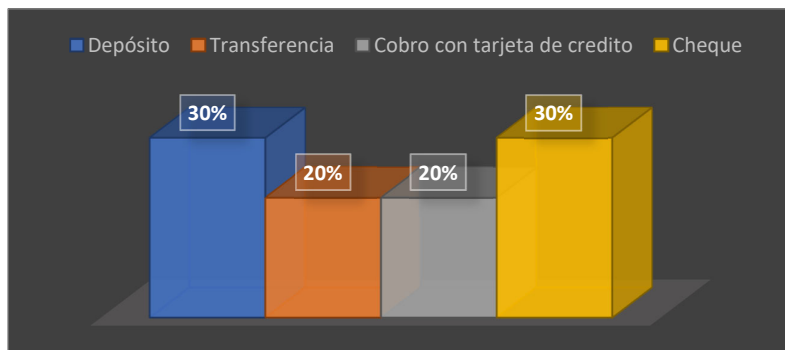
Considerando que las 2 empresas encuestadas constituyen el 100% de la muestra, se determinó que cuando los clientes no realizan los pagos a tiempo toman medidas drásticas

pero diferentes en cada una de estas dos empresas como son: las cartas de cobro con el 50% y los intereses con el mismo porcentaje.

Pregunta #9: ¿Cuáles son las formas de pago que brinda la empresa a sus clientes?

Figura 15.

Formas de pago Holcim



Nota. Encuestas a clientes de empresas hormigoneras. **Elaborado por:** Las Autoras

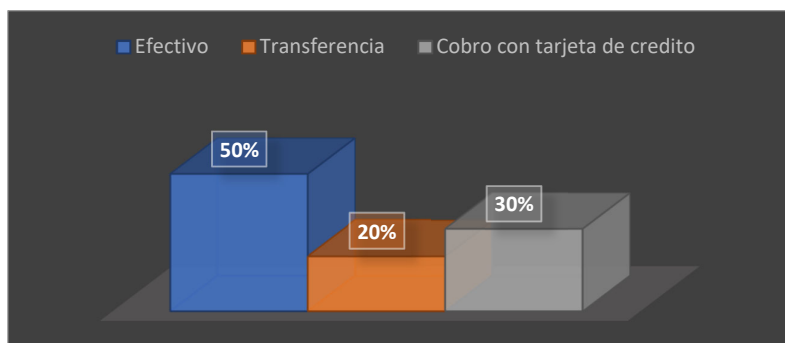
Interpretación:

Las formas de pago según lo encuestado a las dos empresas hormigoneras, ha dado como resultado que para la empresa Holcim se utiliza el depósito y el cheque con el 60% entre las dos formas, mientras que para la empresa Hormicenter la más utilizada por los clientes es el efectivo con el 50 %.

Pregunta #10: ¿Qué acciones toma la empresa cuando no cumplen con los pagos a tiempo?

Figura 16.

Formas de pago Hormicenter



Nota. Encuestas a clientes de empresas hormigoneras. **Elaborado por:** Las Autoras

Interpretación:

Considerando que las 2 empresas encuestadas constituyen el 100% de la muestra, Se implementa una acción diferente para cada hormigonera que son:

- Bloqueo en la cuenta, gestión de cartas de cobro y llamada al cliente.
- Gestión de llamada al cliente para entrega de aviso de cobro.

Con estas acciones mencionadas las empresas hormigoneras dan cumplimiento a la recuperación de cartera.

Análisis Comparativos de Estados de Situación Financiera 2020 - 2021**Tabla 2**

Balance Estado de Situación Financiera Holcim Ecuador S.A 2020-2021

HOLCIM ECUADOR S.A.			
Extracto - Balance Estado de Situación Financiera	2020	2021	
Cuenta	Valor	Valor	Variación
Deudores Comerciales y Otras Cuentas Por Cobrar			
No Relacionados	\$ 22.242.951,83	\$ 27.490.420,78	23,59%
Documentos y Cuentas por Cobrar Relacionados	\$ 23.621.583,94	\$ 16.379.011,78	-30,66%
Ganancia Neta del Periodo	\$ 85.901.986,42	\$ 97.706.582,78	13,74%
Diferencia positiva de ganancia neta entre los dos años		\$ 11.804.596,36	

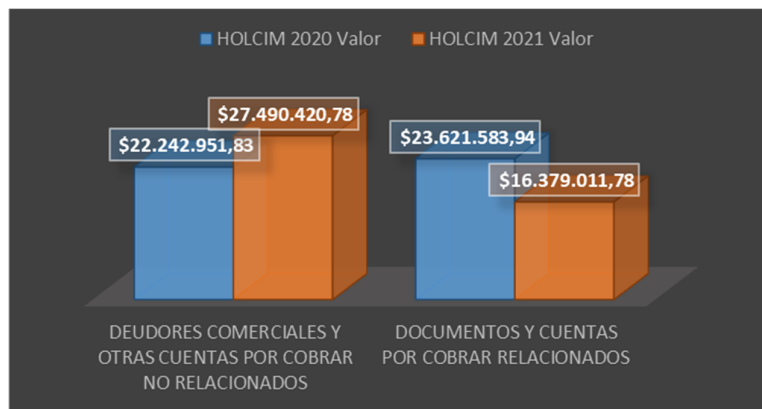
Fuente: (Compañías, 2021). **Elaborado por:** Las Autoras

Tabla 3

Balance Estado de Situación Financiera Hormicenter 2020-2021

HORMICENTER			
Extracto - Balance Estado de Situación Financiera	2020	2021	
Cuenta	Valor	Valor	Variación
Cuentas y Documentos por Cobrar Comerciales			
Corrientes	\$ 504.135,64	\$ 844.191,66	67,45%
Otras Cuentas y Documentos por Cobrar Corrientes	\$ 5.597,30	\$ 627,73	-88,78%
Utilidad del Ejercicio	\$ 122.394,23	\$ 70.178,01	-42,66
Diferencia negativa utilidad del ejercicio entre los dos años		\$ -52.216,22	

Fuente: (Compañías, 2021). **Elaborado por:** Las Autoras

Figura 17.*Cuentas por Cobrar Holcim 2020-2021*

Fuente: (Compañías, 2021). Elaborado por: Las Autoras

Interpretación cuentas por cobrar Holcim 2020-2021

Las cuentas tomadas del Balance de Estado de Situación Financiera, dan a conocer que en la empresa Holcim maneja altos valores en cartera por las cuentas y documentos por cobrar donde se analizó dos cuentas específicamente:

*En la cuenta “Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar no relacionados” existe una variación entre los años 2020 y 2021 con un incremento del 23.59%.

*En la cuenta “Documentos y cuentas por cobrar relacionadas” presenta una variación entre los años 2020 y 2021 con un decremento del -30.66% para el año 2021.

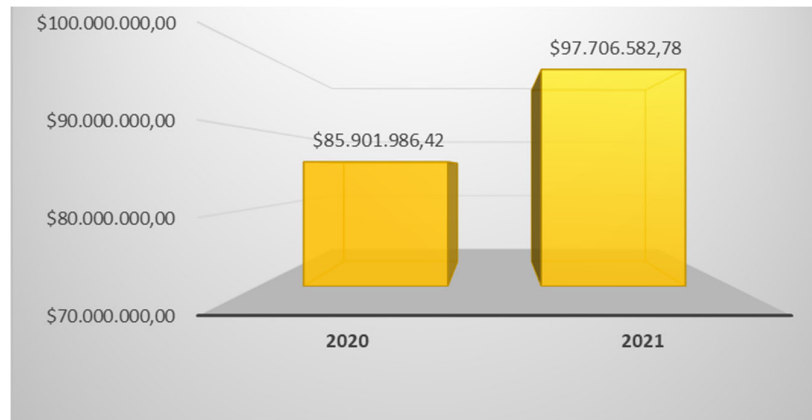
La empresa mantiene un alto nivel de cartera vencida ya que para el año 2021 las cuentas con vencimiento aumentan mientras que en los documentos por cobrar disminuye, por lo que se realizó más cobros de los documentos de crédito que son los pagarés de los clientes.

Un documento por cobrar se debita cuando se recibe el pagare del cliente y se acredita cuando se cobra o se renueva por una ampliación de crédito. Independiente al análisis anterior, la empresa considera que se ha producido un incumplimiento ya que estas cuentas

de activo tienen más de 90 y 120 días de mora dependiendo del tipo de cliente, a menos que se obtenga información sustentable para justificar de forma adecuada el incumplimiento.

Figura 18

Ganancia neta Holcim 2020-2021



Fuente: (Compañías, 2021). Elaborado por: Las Autoras

Interpretación ganancia neta del periodo Holcim 2020-2021

En la cuenta Ganancia neta del periodo se observa una variación entre los años 2020 y 2021 con un incremento del 13,74%, es decir que se logró recuperar y aumentar la ganancia de la empresa, obteniendo para este año una mejor utilidad.

La mayoría de ventas a crédito son en condiciones normales por lo que no generan intereses por mora. También para la cuenta incobrable existe una política de castigos donde la empresa castiga un activo financiero es decir una cuenta incobrable la cual tiene dificultad grave para recuperación. Este castigo de la cuenta se da por cobranza legal ya que el saldo de la cartera debe encontrarse en juicio que esté aprobado por el Comité de Crédito y con ello se dará el visto bueno para el castigo de la deuda al 100%.

Figura 19

Cuentas por Cobrar Hormicenter 2020-2021



Fuente: (Compañías, 2021). **Elaborado por:** Las Autoras

Interpretación:

En la empresa Hormicenter se realizó un análisis comparativo de las cuentas tomadas del balance de Estado de Situación Financiera donde se pudo determinar lo siguiente:

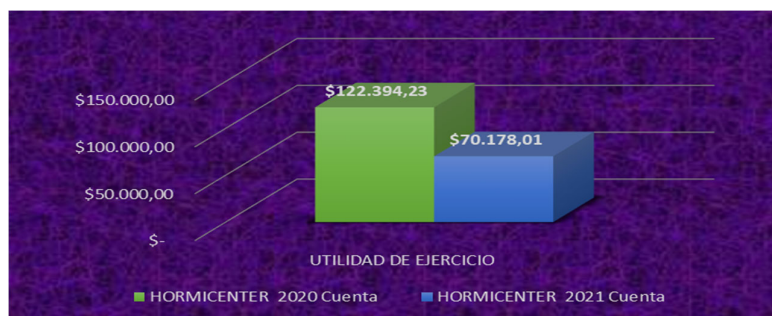
En las Cuentas y documentos por cobrar comerciales y corriente se observa una variación de los años 2020 y 2021 con 67,45% de incremento, lo cual nos da a entender que para el año 2021 con el -88,78% se logra recuperar cartera vencida.

En Otras cuentas y documentos por cobrar corrientes se determina un déficit del 80% para el año 2021, esto se debe a que se recibió más apertura de créditos mediante los pagarés que entregan los terceros como garantía de sus vencimientos.

Las cuentas y documentos por cobrar poseen un saldo deudor.

Figura 20

Utilidad Hormicenter 2020-2021



Fuente: (Compañías, 2021). **Elaborado por:** Las Autoras

Interpretación:

En la cuenta Utilidad del Ejercicio se encontró una variación entre los años 2020 y 2021 con el déficit del -42,66%, lo cual se debe a la falta de mejorar en estrategias de recuperación de cartera, lo que ha provocado que existan problemas de carácter económico que no han favorecido a la empresa.

Análisis De Los Resultados:

Según las encuestas realizadas en la ciudad de Cuenca a las empresas del sector Hormigonero tomando como muestra a Holcim y Hormicenter, se realiza un análisis según el nivel de cartera vencida donde la morosidad de los pagos afectan la renovaciones de créditos, en las cuales ambas empresas se implementaron estrategias en el sector durante el período 2022 de las cuales lograron recuperar un cierto nivel de cartera vencida también para la apertura de los créditos utilizaron algunos documentos adicionales para garantizar sus créditos. Una de las herramientas más utilizadas por la empresa Holcim fue la tarjeta bankard con la cual pueden diferir a varios meses sus pagos con intereses bajos y la empresa Hormicenter realizó el refinanciamiento a su cartera vencida.

Además, estas dos empresas siempre revisan la situación económica de los clientes antes de otorgar un crédito aplican varias formas de pago, en caso de que no puedan cobrar a los clientes las empresas aplican intereses y cartas de cobro a sus clientes. Cuando existen una morosidad en los clientes se aplica un bloqueo en las cuentas, además se realizan avisos de cobro por esa razón el porcentaje de los estados financieros varían.

Con el 6.43% lo cual podemos verificar que existe una diferencia positiva de ganancias entre los dos años ya que según la encuesta indica que sus estrategias aplicadas tuvieron resultados para recuperar parte de la cartera vencida que tenía la empresa.

Para la empresa Holcim podemos ver las cuentas por cobrar y la utilidad del ejercicio según el balance otorgado de la Superintendencia de Compañías estos documentos por cobrar

comerciales tiene un incremento para el año 2021 con el 25% es decir se aumentan las cuentas que están pendientes de cobro igualmente en la cuenta documentos por cobrar corrientes tenemos una disminución del 80% eso nos quiere decir que para el año 2021 existieron más cobros y recuperaciones de cartera en el sector, por medio de los documentos de las líneas de crédito que son los pagarés o a su vez la recuperación de las cuentas vencidas. También la utilidad del ejercicio podemos ver que para el año 2021 disminuye con el 27% lo cual según lo encuestado nos indica que existe una diferencia negativa para la utilidad del ejercicio y que sus estrategias no se aplicaron en su totalidad para la recuperación.

Conclusiones

De acuerdo a la investigación elaborada mediante los balances, estado de situación financiera de los años 2020 y 2021 de la Superintendencia de Compañías, se ha determinado la falta de estrategias, lo que ha provocado grandes problemas en la recuperación de cartera por lo mismo ha generado niveles bajos de liquidez, por lo que se debe mejorar la comunicación del cliente con el asesor de ventas.

Según datos obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes de las empresas hormigoneras de la ciudad de Cuenca se pudo identificar que existen problemas económicos al momento de solventar los pagos ya que el tiempo de crédito no tiene suficiente plazo para el pago de las facturas vencidas.

Por otra parte, se pudo analizar un mayor nivel de cartera vencida como consecuencia de la pandemia, por lo que estas dos empresas tomaron diferentes estrategias para la recuperación de la misma, por lo tanto, los resultados obtenidos nos indica que dichas estrategias implementadas durante esos años no tuvieron impacto positivo.

Recomendaciones

Una estrategia que se propone implementar para reducir los niveles de morosidad por vencimiento de más de 90 días es que exista la afectación directa al buró de crédito, ya que esta puede afectar directamente generando incapacidad de endeudamiento a otras entidades.

Ante lo expuesto, la adecuada implementación de la planeación estratégica aplicada a estas empresas ayudará a su labor dando un impacto positivo creativo y de crecimiento obteniendo mejores resultados, ya que, al existir permanente comunicación y buen desarrollo del mismo, se alcanzará el éxito deseado.

En relación a la planificación estratégica, se recomienda formular estrategias de comercialización más flexibles, con políticas de ventas sustentables que generen y apliquen promociones o descuentos atractivos a los clientes, de tal manera que los consumidores se sientan comprometidos con la empresa y con el pronto pago de sus facturas.

En este sentido, también se recomienda aplicar estrategia de costos Porter (2007), generalmente un precio atractivo basado en un costo óptimo y la calidad, propician que el cliente desarrolle un sentimiento de fidelidad, esta situación concatenada a políticas de promociones, políticas, descuentos, y sistema de crédito analizado a través de las estrategias “C x C y C x P” (cuentas por cobrar vs. cuentas por pagar) repercuten en la decisión de compra de los clientes y por ende a la fidelización.

Referencias

Alaña, P. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro? *Universidad y Sociedad*, 10(2). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200257

- García, K., & Ormaza, J. (2021). Mejora continua de los procesos de recuperación de valores en Organizaciones. *Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967016/html/>
- Gonzalez, A. (2021). Metodología para la evaluación del riesgo de liquidez en el Banco de Crédito y Comercio. *Estudios del Desarrollo Social*, 9(1). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322021000100016
- González-Marrero, Y., Reyez, E., & Garzes, Y. (2021). Planeación Estratégica de la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería. *Ciencias Holguin*, 27(4). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1815/181569023007/html/>
- Murillo, M., & Palacios, N. (2022). Cartera vencida y la liquidez de la empresa Camposanto y Exequiales Jardines de la Paz Jipijapa, periodo 2019-. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 8(2). doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i2.2750>
- Peñañiel, G., Acurio, J., & Burbano, B. (2020). FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA CONSTRUCTORA EMANUEL EN EL CANTÓN LA MANÁ. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 12(4). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-45.pdf>
- Sanchez, G., Campoverde, J., Galarza, A., Coronel, & K. (2021). Aproximación predictiva al riesgo crediticio comercial en empresas alimenticias ecuatorianas. *Estudios Gerenciales*, 37(160). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/212/21268838007/21268838007.pdf>
- Vaca, J., & Osorio, I. (2020). Análisis de riesgo financiero en el sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos del Ecuador. *Revista Economía y Política*(32). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5711/571163421005/html/>

Vásquez, C., Terry, O., & Huaman, M. (2021). RATIOS DE LIQUIDEZ Y CUENTAS POR COBRAR: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR LÁCTEO QUE COTIZAN EN LA BOLSA DE VALORES DE LIMA. *Universidad Nacional de Misiones*, 25(2). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/3579/357966632011/html/>